

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

“Compras inclusivas responsables en Serviclub”

AUTOR: MARIA PAULA PANDOLFI

AGOSTO 2023

Índice

Procesos de Iniciación.....	5
Caso de Negocio	6
Descripción de la Empresa	7
Misión	7
Visión	8
Valores.....	8
Contexto y Descripción del Proyecto.....	9
Definición del problema	12
Descripción del proyecto	12
Acta de constitución del proyecto.....	14
Definición del proyecto.....	15
Priorización	15
Criterios de aceptación	16
Análisis de Beneficio – Costo	16
Restricciones de alto nivel.....	16
Supuestos	17
Interesados	17
Riesgos	18
Cronograma de hitos.....	19
Equipo del proyecto	20
Procesos de Planificación	22
Plan de Dirección del Proyecto:	23
Plan de Gestión del Alcance.....	23
Planificación de la gestión del Alcance	24
Enunciado del alcance	24
Estructura de desglose de trabajo	25
Diccionario de paquete de trabajo	26
Plan de Dirección del Proyecto:	28
Plan de gestión del tiempo.....	28
Planificación de la gestión del tiempo.....	29
Monitoreo y Control.....	29
Plan de Dirección del Proyecto:	32



Plan de Gestión de Costos	32
Planificación de la gestión de costos	33
Plan de Dirección del Proyecto:	35
Plan de gestión del riesgo.....	35
Planificación de la gestión del riesgo	36
Plan de Dirección del Proyecto:	39
Gestión de la calidad.....	39
Plan Preliminar de Calidad.....	40
Política de Calidad.....	40
Objetivos de Calidad.....	40
Línea Base de Calidad.....	41
Plan de Mejora de Procesos	41
Matriz de Actividades de Calidad.....	41
Control de Calidad de los entregables.....	42
Roles para la gestión de Calidad.....	45
Actividades de Control y Gestión de la Calidad	45
Herramientas de Control y Gestión de la Calidad.....	45
Procedimiento para abordar desvíos.....	45
Plan de Dirección del Proyecto:	47
Gestión de las adquisiciones	47
Matriz de adquisiciones.....	48
Objeto de las adquisiciones	48
Matriz de valoración técnica.....	49
Roles, responsabilidades y control.....	50
Plan de Dirección del Proyecto:	51
Gestión de las comunicaciones.....	51
y análisis de interesados.....	51
Plan de Gestión de las comunicaciones y análisis de interesados.....	52
Matriz de Poder / Interés.....	54
Matriz de involucramiento	55
Línea base de Alcance	57
Enunciado del alcance	58
Estructura de desglose de trabajo	58

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Diccionario de 5 paquetes de trabajo.....	59
Línea base de tiempos	63
Gantt.....	64
Línea base de costos.....	65
Presupuesto.....	66
Monitoreo y control.....	71
Índices de desempeño de costos.....	72
OBS y Estructura.....	74
Gestión del Riesgo.....	77
Procesos de Ejecución.....	79
Informe de Avance, estado y pronóstico.....	80
Requerimiento de cambio.....	82
Procesos de Cierre.....	93
Registro de Aceptación	94
Reporte de cierre.....	94
Encuesta a cliente Interno	98

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Procesos de Iniciación

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Caso de Negocio



Descripción de la Empresa

YPF (siglas de Yacimientos Petrolíferos Fiscales) es la principal compañía energética de la Argentina, con posición de liderazgo en toda la cadena de valor de petróleo y gas en el país (exploración, explotación, destilación, distribución y producción de energía eléctrica, gas, petróleo y derivados de los hidrocarburos y venta de combustibles, lubricantes, fertilizantes, plásticos y otros productos relacionados con la industria). Cuenta, además, con un negocio creciente en generación de electricidad y renovables, así como una empresa enfocada en innovación y nuevas energías.

Es una de las mayores empresas de la Argentina y la petrolera más grande de la región, empleando directa o indirectamente a más de 100.000 personas de todo el país.

Para YPF la sustentabilidad es una forma de llevar adelante las operaciones que crea valor para los accionistas, los demás grupos de interés y para el país bajo tres dimensiones: económica, medioambiental y social.

Misión¹

Exploramos, producimos, refinamos y comercializamos energía de manera responsable, asegurando el suministro confiable y competitivo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Nos comprometemos a utilizar tecnologías innovadoras y respetar el medio ambiente, mientras promovemos el desarrollo y el bienestar de las comunidades en las que estamos presentes.

Desarrollamos y proporcionamos soluciones energéticas eficientes, seguras y sostenibles, adaptándonos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes. Nos comprometemos a la excelencia operativa, la responsabilidad ambiental y social, y el desarrollo del talento, con el objetivo de contribuir al progreso y al bienestar de la sociedad.

Nos esforzamos por mantener nuestro liderazgo en la exploración, producción y comercialización de hidrocarburos en Argentina y expandir nuestra presencia internacional de manera rentable. Ofrecemos soluciones energéticas

¹ YPF no posee publicada su misión, visión o valores. Los mismos fueron desarrollados en la materia "Planeamiento estratégico" del Prof. Mario Krieger.



confiables y sustentables, generando valor para nuestros clientes, accionistas, empleados y comunidades.

Nuestra misión es ser la principal empresa energética de Argentina, brindando soluciones integrales y sostenibles que satisfagan las necesidades de energía de nuestros clientes y contribuyan al desarrollo económico y social del país. Nos esforzamos por operar de manera segura, eficiente y responsable, maximizando el valor para nuestros accionistas y generando beneficios para nuestras comunidades y el medio ambiente.

Visión

1. Ser la empresa líder en energía de Argentina, impulsando el desarrollo sostenible generando soluciones innovadoras para las necesidades energéticas del país.

2. Ser la compañía energética integrada más confiable, innovadora y sostenible de América Latina, generando valor para nuestros accionistas, clientes, empleados y comunidades en las que operamos, liderando la transición energética, impulsando el desarrollo de fuentes de energía renovable y promoviendo prácticas empresariales responsables que contribuyan al bienestar social y ambiental.

3. Ser líderes en soluciones innovadoras y sostenibles para impulsar el desarrollo económico y social, generando valor a largo plazo para nuestros accionistas, colaboradores y comunidades en las que operamos.

4. Ser una empresa energética global líder en la transición hacia un modelo energético sostenible, impulsando la innovación y generando valor para nuestros accionistas, clientes y comunidades.

Valores

- Integridad: Actuar de manera ética, transparente y honesta en todas las interacciones y decisiones.
- Calidad y mejora continua: Buscar la excelencia en todas nuestras áreas de la organización, enfocándonos en la calidad, la eficiencia y la mejora continua para brindar productos y servicios de alto nivel.



- Responsabilidad: Compromiso a operar de manera responsable y sostenible, protegiendo el medio ambiente, asegurando la seguridad de nuestros empleados y contribuyendo al desarrollo de las comunidades en las que operamos.
- Flexibilidad: Adaptarse ágilmente a los cambios y desafíos, ser receptivos a nuevas ideas y ser capaces de aprender y ajustarse rápidamente.
- Vocación de servicio: compromiso con nuestros afiliados, clientes y usuarios.
- Innovación: Fomentar la innovación y la creatividad en la búsqueda de soluciones efectivas para los desafíos globales, aprovechando la experiencia y el conocimiento.

Contexto y Descripción del Proyecto

YPF tiene un alto compromiso con la Sustentabilidad, en su triple dimensión, económica, medioambiental y social, y lo vehiculiza como una forma de llevar adelante las operaciones que crea valor para accionistas, los demás grupos de interés y para el país.

Las prioridades de Sustentabilidad están incorporadas a la estrategia de negocio para llevar adelante operaciones responsables que fortalezcan la competitividad de la compañía a largo plazo.

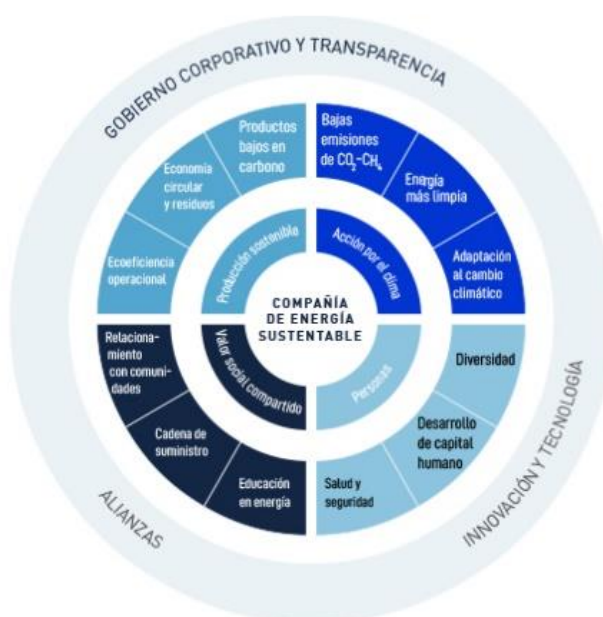


Figura 1: Sustentabilidad en YPF



YPF busca también contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible² planteados en la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Adhiere a los 17 ODS y como compañía de energía, contribuye en particular a los objetivos 7, 8, 9, 12 y 13. Asimismo, se trabaja para avanzar en materias de los ODS 5, 16 Y 17.



Figura 2: ODS

Compras Inclusivas Responsables (CIR) es un proyecto existente de YPF SA que tiene como objetivo incorporar a la cadena de abastecimiento proveedores vinculados a la economía circular, talleres protegidos, talleres que empleen a personas con capacidades diferentes y asociaciones que empleen mujeres en diferentes situaciones de vulnerabilidad ubicadas a lo largo y ancho del país. El proyecto lo lideran recursos de la Gerencia de Supply Chain, y es articulado con las diferentes áreas de dicho departamento.

ServiClub, por otra parte, es el programa de fidelización de clientes de YPF que tiene 2,7 millones de socios activos, y otorga premios a sus socios mediante la acreditación de puntos que se generan, por ejemplo, cargado combustible. Asimismo, ServiClub tiene una plataforma de comercialización online (tienda digital) mediante la cual ofrece productos de diversa índole a sus clientes a través del canje de dichos puntos.

Un estudio realizado por Mercado Libre, titulado “Tendencias de consumo online con impacto positivo”, basada en encuesta realizada a más de 3800 usuarios, un análisis de la plataforma de productos sustentables de ML y un micrositio creado en 2019 para “democratizar el acceso a productos que generan beneficios para el planeta y para las personas y para impulsar una nueva economía”³, nos muestra cifras en crecimiento en relación a los compradores y a la adquisición de productos sustentables: De los más de 4.3 millones de compradores de algún producto sustentable, la participación del mercado en Argentina fue de un 21%, país que también mostró un crecimiento de más de 101% versus el año anterior en la compra de este tipo de artículos.

² Los Objetivos de Desarrollo Sostenible u Objetivos Globales son 17 objetivos globales interconectados diseñados para ser un «plan para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos». Los ODS fueron establecidos en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas y se pretende alcanzarlos para 2030

³ Estudio “Tendencias de consumo online con impacto positivo”, Mercado Libre



Es esta una tendencia sobre la que radica una de las bases de la descripción del proyecto. Asimismo, YPF tiene apalancada dentro de su estructura, la Vicepresidencia de Sustentabilidad, quienes, además de velar por las operaciones de YPF en materia sustentable (disminución de huella de carbono, contención ambiental) tiene un gran apalancamiento en el concepto de responsabilidad social corporativa en las comunidades en las que tiene operación.

El programa CIR, relacionado con las iniciativas de responsabilidad social, actualmente articula con 10 proveedores que representan alguna población vulnerable:










ASOCIACION CIVIL	GRUPO VULNERABLE	PRODUCTOS	
Alcanzan a más de 4000 personas	 Arte indígena y criollo. Comercio Justo.	pueblos originarios, artesanos	Piezas realizadas por artesanos y artesanas de comunidades aborígenes (utensilios, guantes, medias, vajijas, cerámicas varias) - Centraliza Claudia en BA productos del norte
		PCD, mujeres víctimas de violencia	Asocia productores y organizaciones ofreciendo productos textiles, alimenticios, artesanías. Y servicios de catering, de parquizados, jardinería, etc.
		Taller de Mujeres víctimas de violencia y PCD	Merchandising, bolsas ecológicas fiselina y cartón, bolsos, mochilas, textil; regalería fechas especiales
		pueblo Wichi	varios regalería, materiales de la tierra, carteras, escarapelas, llaveros, collares lanas y texturas regionales
		varios talleres conformados por personas con discapacidad motriz, visual y auditiva	productos merchandising varios y serv. ensamblado, costura, fraccionado, armado de kits para congresos
		se utilizan productos de descarte y revitalizan comunidades, con foco en género (triple impacto): inclusión, sustentabilidad.	regalos varios hechos con descartes (elementos de escritorio, llaveros, jaboneras)
		Jóvenes y adultos con discapacidad intelectual y psicosocial	varios regalería + bombonería, dulces artesanales
		PCD	talleres asociados que ofrecen a través de la Usina, productos y servicios varios:
		pueblos originarios, artesanos	productos tejidos, caminos, cartucheras, carteras

Figura 4: Proveedores CIR

La iniciativa está presente en 5 provincias del país, para apalancar la impronta federal que tiene la compañía, presente en todas las provincias del país a través de la Red propia de estaciones de servicio.



Definición del problema

La iniciativa CIR adhiere con los ODS, con lo cual es muy relevante para la compañía en términos de sustentabilidad. Sin embargo, carece de volumen en relación con el spend de la compañía, y resulta poco visible tanto dentro como fuera de la misma.

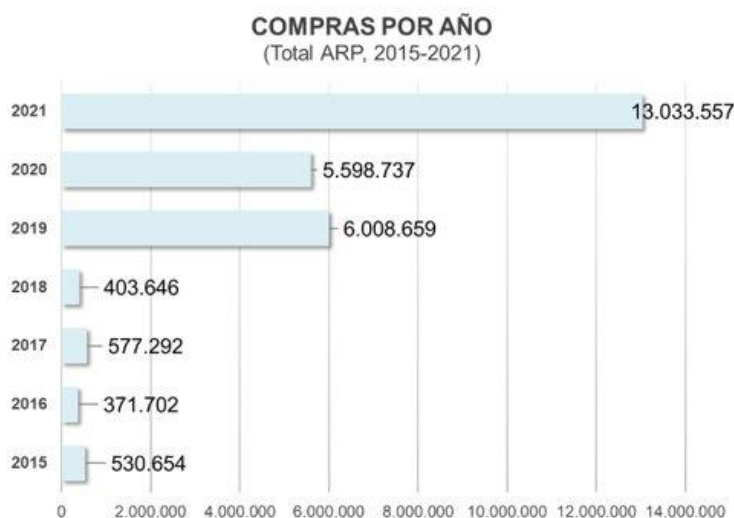


Figura 5: Acumulado de Compras a proveedores CIR en YPF

Asimismo, como se mencionó anteriormente, la iniciativa es llevada a cabo por personas dentro de la Gerencia de Supply Chain, que además, desempeñan otras tareas, con lo cual, se dificulta el impulso individual y la tendencia al crecimiento.

ServiClub, por otra parte, es un programa que si resulta visible dentro y fuera de la compañía, sin embargo, no tiene incorporado ningún tipo de factor asociado a promover la sustentabilidad en la cadena de valor de los productos que comercializa.

Descripción del proyecto

Se propone la realización de un proyecto que promueva la gestión de la sustentabilidad en la cadena de valor del programa de fidelización ServiClub, asociándolo a la iniciativa CIR, a través de la comercialización de productos CIR en el e-commerce de ServiClub, dando asimismo beneficios extras a los clientes que

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



adquieran productos con esta iniciativa, generando entonces una “circularidad” entre proveedores/clientes/compañía.

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Acta de constitución del proyecto



Definición del proyecto

Se propone la creación de un micrositio dentro del E-commerce de ServiClub con el fin de ofrecer, a través del mismo, productos sustentables con sello CIR, promoviendo así la fuerza de venta de dichos productos dentro de la empresa, contribuyendo a los ODS y las políticas de sustentabilidad de la compañía, y contribuyendo a una tendencia global de consumo responsable, creando, a través de dicho micrositio, una circularidad entre el proveedor, el cliente y la compañía, que federalice dicha iniciativa.

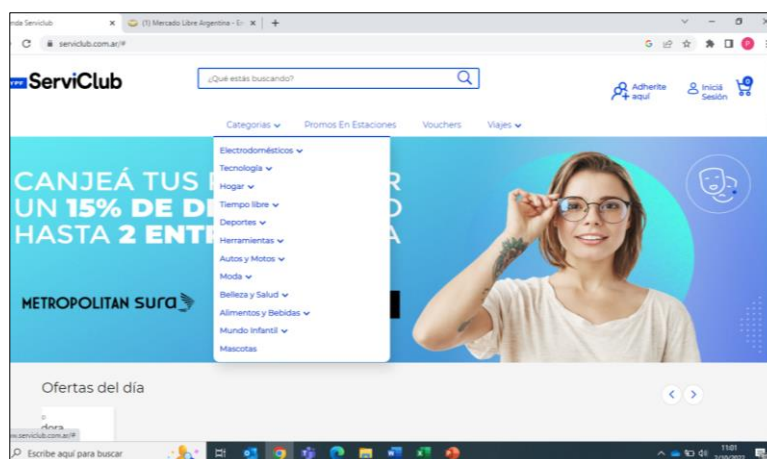


Figura 6: Imagen Sitio ServiClub

Priorización

Priorización de objetivos	Debe lograrse	Conviene lograrlo	Acepto resultado
ALCANCE	X		
TIEMPO			X
COSTO		X	



Criterios de aceptación

Criterios de éxito	
ALCANCE	Cantidad de proveedores y productos incorporados a la herramienta + Pruebas de usuario correctas.
TIEMPO	Debe cumplirse en el tiempo estipulado (9 meses), con una dispersión máxima de 15 días.
COSTO	Al finalizar, tener una dispersión máxima del 7%.

Análisis de Beneficio - Costo

Para la finalización del proyecto se espera:

- Impulsar en los Clientes de ServiClub el consumo responsable a través de adquisiciones a proveedores CIR mediante la plataforma de ventas.
- Dar a conocer e impulsar la iniciativa CIR tanto dentro como fuera de la compañía.
- Aumentar el gasto de YPF en proveedores Sustentables.
- Federalizar la plataforma mediante la inclusión de un sistema de localización del cliente, vinculándolo con la red CIR de proveedores locales.
- Aportar al cumplimiento de los ODS a través del reporte de sustentabilidad y mejorar dichos indicadores, que a su vez se valoriza en el costo de la acción de YPF en bolsa.

Restricciones de alto nivel

NºREF	Restricción	Tipo de Restricción
R-01	Legislación externa	Ley Defensa del consumidor
R-02	Norma interna	Cumplimiento de política de entregas del programa ServiClub
R-03	Norma Interna	Cumplimiento de reglamento del programa ServiClub

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



R-04	Norma Interna	Cumplimiento de normativa impositiva
R-05	Funcional	Mantener la estructura de plataforma actual
R-06	Estratégica/Alcance	Se deberá comprobar que los proveedores y los artículos que ofrecen se relacionan con iniciativas CIR
R-07	Criterios	No deberá superar el 7% del presupuesto original

Supuestos

N° REF	SUPUESTO	DESCRIPCIÓN
S-01	Recursos	Los recursos destinados para el proyecto estarán disponibles dentro de la compañía.
S-02	Recursos	Se contará con las horas necesarias para el entorno de Prueba. Dentro del proyecto no necesitaré adicionales para el entorno UAT.
S-03	Tecnológico	La plataforma actual podrá permitir el revamping, para contener la nueva iniciativa.
S-04	Proveedores	Se contará con el mínimo de Proveedores requeridos para poder ofrecer dentro de la Plataforma.
S-05	Costos	Se dispondrán de los fondos necesarios para costear el proyecto

Interesados

Código	Rol	Nombre	Responsabilidades
I1	Project Manager	Maria Paula Pandolfi	Es el responsable de llevar a cabo el proyecto, se responsabiliza por cumplir con los entregables en plazo y costo.

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub

I2	Sponsor	VP Soluciones Transversales	Es el portavoz frente a los altos niveles de dirección. Asigna recursos, decide sobre los lineamientos generales del proyecto.
I3	Proveedores CIR	Varios	Proveedores que verifiquen sustentabilidad y se incorporen al maestro de proveedores
I4	Proveedor tecnología	ENTA SAS	Empresa Proveedorora de la plataforma existente, responsable del revamping.
I5	Equipo ServiClub	Equipo YPF	Equipo dentro del área de comercialización, responsable de la Web ServiClub.
I6	Gerencia de Supply Chain	Equipo YPF	Equipo dentro de la VP Soluciones, responsable de gestionar las contrataciones.
I7	Clientes ServiClub	Cliente externo	Todo usuario con acceso a ServiClub.
I8	Gerencia Sustentabilidad	Equipo YPF	Equipo dentro de la VP de Medioambiente y sustentabilidad, responsable de generar el reporte anual de sustentabilidad.
I9	Jefatura de Desarrollo de Proveedores	Equipo YPF	Equipo dentro de la VP Soluciones transversales, responsable de ampliar la cartera de proveedores de la compañía.

Riesgos

Nº REF	DESCRIPCIÓN	IMPLICANCIAS
RP-01	Errores en el revamping de la Plataforma.	Retraso del cronograma. Rediseño de la Plataforma. Cambios en la definición del Alcance.
RP-02	Variaciones importantes del valor de la divisa en relación con la adaptación del e-commerce	Aumento de precio del desarrollo de software.
RP-03	Insuficiente cantidad de Proveedores o Productos.	Cambios de Alcance.

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



RP-04	Alto grado de informalidad de proveedores.	Cambios en el alcance/cronograma.
RP-05	Demoras en la implementación de cambios a la plataforma existente.	Cambios de cronograma.
RP-06	Imposibilidad de incorporar recursos dentro de la compañía para el sector	Cambios en el Costo/Cronograma.

Cronograma de hitos

Hito	Descripción	Fecha
1	Acta de Constitución	9/10
2	Contratación extensión de la plataforma	18/10
3	Búsqueda y selección de proveedores y productos	22/11
4	Revamping de la plataforma	21/5
5	Evento de lanzamiento	27/5

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub

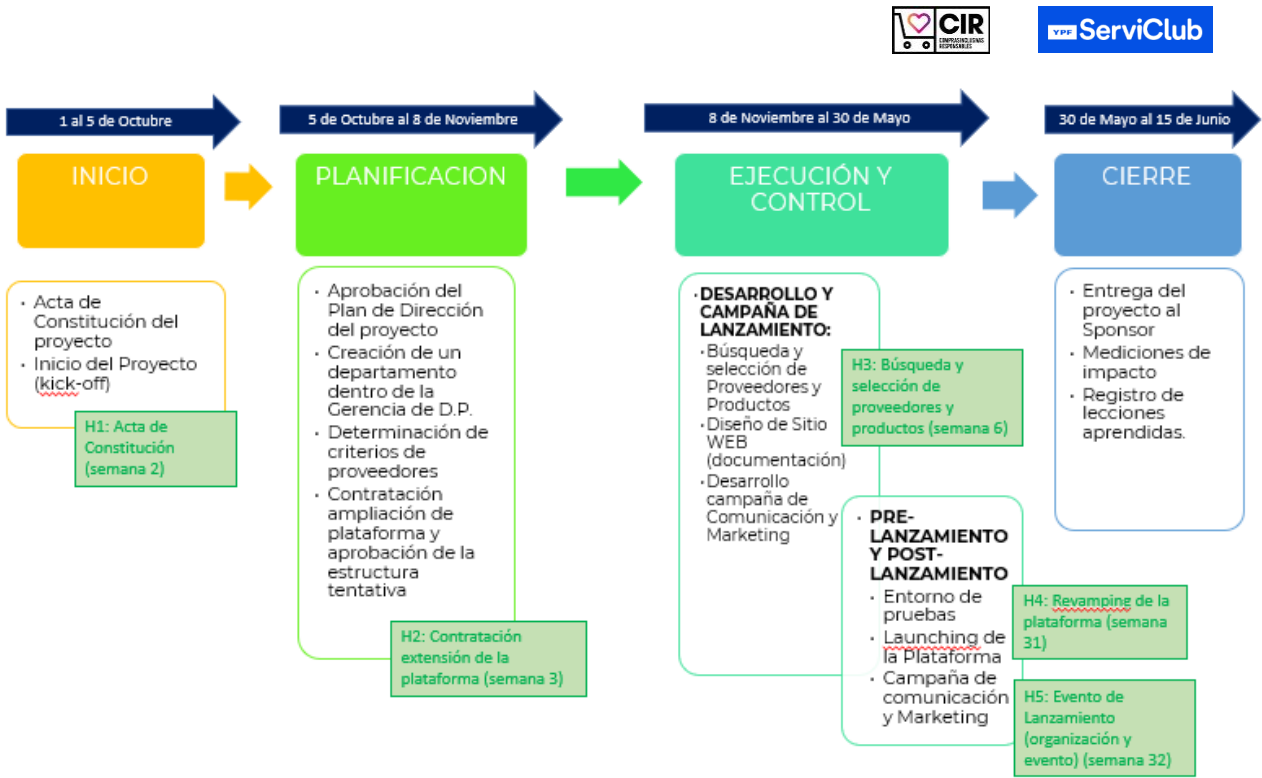
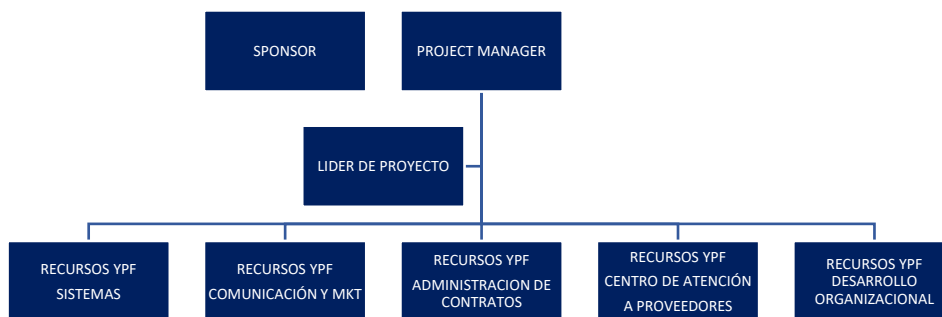


Figura 7: Cronograma de Hitos

Equipo del proyecto



Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub

NOMBRE DEL PROYECTO	Compras inclusivas responsables en ServiClub
FECHA DE INICIO	1 de Octubre 2023
DIRECTOR DEL PROYECTO	Maria Paula Pandolfi
SPONSOR	VP de Soluciones transversales YPF
PRESUPUESTO APROBADO	220 mil USD
PLAZO DE EJECUCIÓN	9 meses



Procesos de Planificación



Plan de Dirección del Proyecto:

Plan de Gestión del Alcance



Planificación de la gestión del Alcance

El presente documento tiene como objeto detallar el plan de gestión del alcance: Se define al alcance como “todo aquello que debemos hacer”⁴, en donde vamos a determinar los límites del proyecto: lo que está incluido y lo que no corresponde a éste.

Se describe a continuación la totalidad de los elementos que lo componen, para obtener la Línea base del alcance, detallada más adelante, que se compondrá de:

- Estructura de desglose de trabajo (EDT)
- Enunciado del Alcance
- Diccionario de la EDT

Enunciado del alcance

Generar una alianza de las dos iniciativas (Compras Inclusivas responsables y ServiClub) con el fin de crear dentro de la plataforma ServiClub un apartado exclusivo de Compras Inclusivas Responsables con el fin de contribuir a los ODS a través de dicha iniciativa, y promover la sustentabilidad como una forma de crear valor bajo las dimensiones social, ambiental y económica.

La iniciativa abarcará desde la generación de un equipo de trabajo (contratación del PM y líder de Proyecto) y la creación del departamento de Compras Sustentables donde estará alojado dicho equipo, la selección de proveedores con impronta federal (al menos 2 por provincia) por parte de los antes mencionados, en interacción con la Gerencia de Supply Chain y la jefatura de Desarrollo de proveedores, la selección de los productos a comercializar (entre 300 y 400 productos), el diseño y la inclusión de un espacio en el e-commerce existente por parte de la empresa de sistemas que hoy administra dicha herramienta, la activación de la ubicación dentro del e-commerce para favorecer la elección de proveedores locales, las estrategias de adquisición por parte de los clientes de dichos productos (beneficios de puntos), la comunicación y difusión de dicha alternativa, finalizando con la elaboración de informes de sustentabilidad que midan el impacto de la iniciativa y que se incluyan en el próximo reporte que la compañía

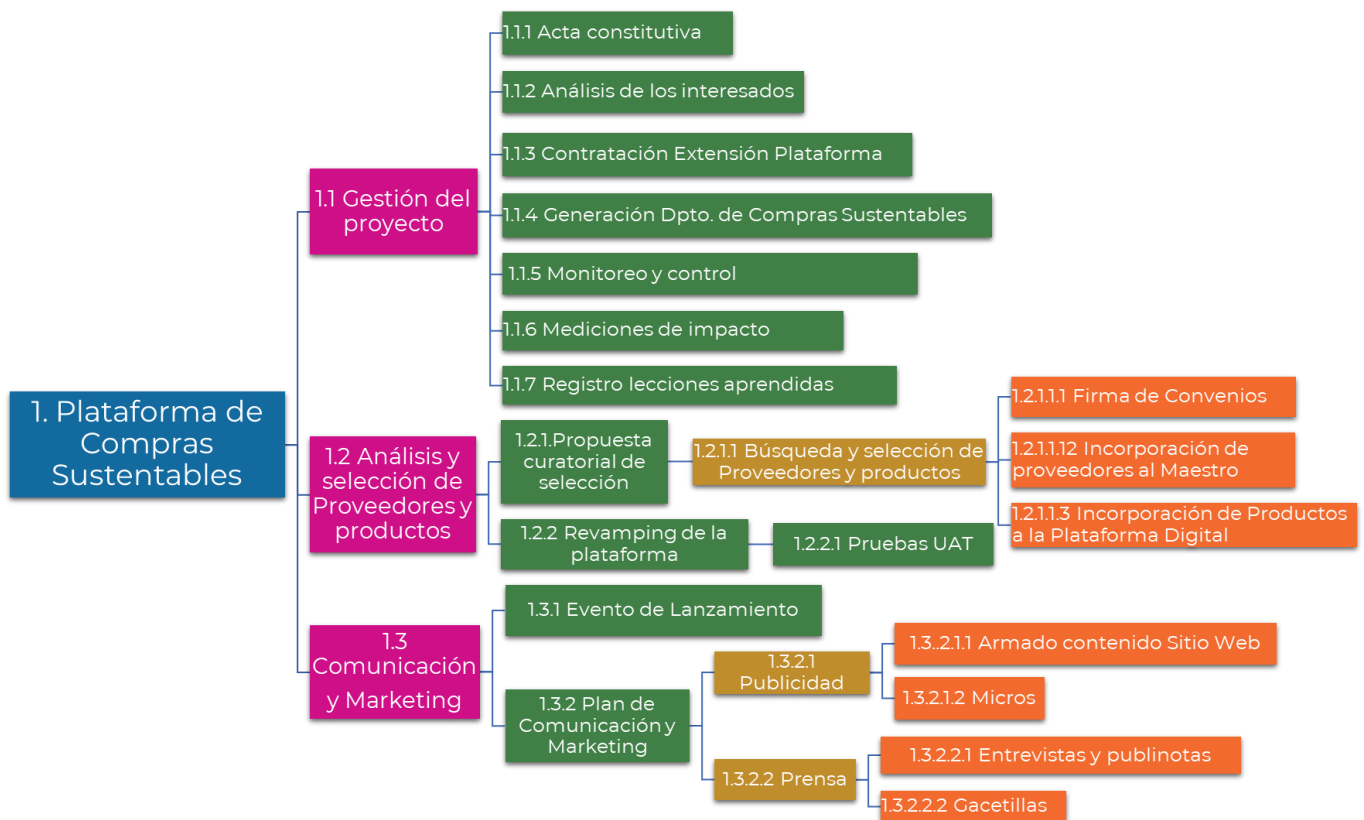
⁴ Gadze, J., Guido Lavalle, G. (2006). Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Buenos Aires: Ed. Temas



ofrece a sus stakeholders. El proyecto durará 9 meses desde la constitución del Acta de Proyecto hasta las Mediciones de impacto.

Estructura de desglose de trabajo

La EDT consiste en un “desglose del objetivo del proyecto”⁵ en componentes requeridos para la consecución de los mismos, seguido del desglose en subcomponentes, y el de éstos en entregables: a medida que se baja de nivel, se va ganando detalle. En este caso, se elaboró comuna matriz de enfoque descendente (enfoque top-down), en donde el último nivel de la EDT se lo conoce como “paquete de trabajo” y es el nivel donde se muestra el entregable que tendrá en el proyecto.



⁵ Gadze, J., Guido Lavalle, G. (2006). Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Buenos Aires: Ed. Temas



Diccionario de paquete de trabajo

Para el detalle de cada actividad que se abordará más adelante en la línea base del alcance, se desarrollará la siguiente planilla:

DICCIONARIO PAQUETE TRABAJO		
COD.		
ENTRADAS:		
CONTENIDO:		
CONTRATISTAS:		
CRITERIOS DE VERIFICACION Y VALIDACION:		
ESTIMACION TIEMPO:		
RESULTADO:		

Si en algún caso se requiera algún cambio en el proyecto, que demande o no cambios en el alcance, plazo o costo, deberá gestionarse el Plan de Control de cambios, el cual implica:

- La revisión de las solicitudes de cambio (expresada en la planilla a continuación)
- El análisis de su impacto en el proyecto
- La aceptación o rechazo de cambio y comunicación
- La aplicación de cambios a las líneas base afectadas
- La gestión de los cambios aprobados a los entregables
- La modificación de los cambios en los documentos del proyecto.

La revisión de las solicitudes se realizará mediante el a planilla detallada a continuación, la que además será revisada, aprobada y supervisada por el Project



Manager. Se revisarán afectaciones, desvíos y alternativas de solución. Además, deberá ser comunicada al equipo de trabajo, según lo definido en el Plan de Comunicaciones.

SOLICITUD DE CAMBIO

NOMBRE DEL PROYECTO		NÚMERO DE SOLICITUD DE CAMBIO	
SOLICITUD DE CAMBIO			
NOMBRE DEL SOLICITANTE		FECHA DE SOLICITUD	
CONTACTO DEL SOLICITANTE		PRIORIDAD	
NOMBRE DEL CAMBIO			
ACTIVIDAD AFECTADA POR EL CAMBIO			
DESCRIPCIÓN Y MOTIVOS PARA SOLICITAR EL CAMBIO			
ALTERNATIVAS CONSIDERADAS			
ALTERNATIVA SELECCIONADA			
CAMBIOS EN LA CRONOLOGÍA PREVISTA		CAMBIOS EN LOS COSTOS ESTIMADOS	
CAMBIOS EN EL ALCANCE			
NIVEL DE RIESGO			
RESULTADO ESPERADO			
RIESGOS CONSIDERADOS /IMPLICANCIAS A LA CALIDAD			
REVISIÓN / APROBACIÓN DE CAMBIOS			
NOMBRE DEL REVISOR		ESTADO	
FIRMA DEL REVISOR		FECHA DE REVISIÓN	
COMENTARIOS ADICIONALES			



Plan de Dirección del Proyecto:

Plan de gestión del tiempo



Planificación de la gestión del tiempo

El presente documento tiene por objeto detallar la metodología para estimar el tiempo de ejecución del proyecto, denominado “cronograma”. Para gestionar el mismo, se busca definir el plazo desagregado lo más razonablemente posible, determinando el plazo de cada una de las actividades y la secuenciación de estas, para así obtener los plazos finales.

La base de obtención del dato es la Estructura de desglose de trabajo, la que nos otorgará el input de las actividades. Una vez determinadas, se establece la duración de cada una de las mismas, para posteriormente identificar secuencias, iteraciones, dependencias (mandatorias, externas, discrecionales o internas) o posibilidades de simultaneidad, y eficientizar al máximo los tiempos de la totalidad del proyecto. Para definir el cronograma, es necesario primero validar la asignación de recursos disponibles para cada una de las actividades. Se debe determinar cuáles son los recursos (personas, equipos o material) y qué cantidad de cada recurso se utilizará (basada en el esfuerzo) y cuándo estará disponible cada recurso para realizar las actividades del proyecto. La línea base de tiempo contendrá el resultado del cronograma con las apreciaciones antes mencionadas, aprobado.

Al igual que el alcance, cualquier cambio que se necesite y afecte los tiempos del proyecto, deberá ser validado y monitoreado por el Project Manager, tal como vimos en el formulario “solicitud de cambio”.

Una vez definido el cronograma, se establecen los mecanismos de control de cumplimiento definidos y comunicados en el reporte de estado, siguiendo fundamentalmente el control de la ruta crítica, en el que, cualquier desvío significa un aplazamiento en la totalidad de la concreción del proyecto.

La forma de planificar el cronograma y obtención de ruta crítica se realiza con la herramienta Microsoft Project Manager, pero se dispone asimismo de una réplica en Microsoft Excel para su mejor visualización.

A continuación, se detalla la ruta crítica para establecer inicio, fin y duración total del proyecto; el cronograma definido se relevará en la línea base de tiempos.

La forma de establecer dicha ruta crítica se desarrolló mediante el sistema Microsoft Project.

Monitoreo y Control

La forma de controlar el cronograma se realizará a través del cálculo del índice de rendimiento de cronograma (SPI), a reportarse cada 15 días, según lo delimitado el Plan de Calidad.

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub

Factor de Calidad	Objetivo de Calidad	Métrica	Frecuencia y momento de medición y reporte
Performance (costos)	CPI > 0.9	CPI	Frecuencia quincenal (lunes)
Performance (tiempos)	SPI > 0.9	SPI	Frecuencia quincenal (lunes por medio)

Se expresa a continuación la ruta crítica del proyecto:

Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
Plataforma de compras Sustentables	186 days	Mon 2/10/23	Mon 17/6/24	
Gestión del proyecto	186 days	Mon 2/10/23	Mon 17/6/24	
Acta constitutiva*(h1)	7 days	Mon 2/10/23	Tue 10/10/23	
Análisis de los interesados	5 days	Wed 11/10/23	Tue 17/10/23	3
Contratación extensión de la plataforma*(h2)	10 days	Wed 18/10/23	Tue 31/10/23	4
Mediciones de impacto	10 days	Mon 3/6/24	Fri 14/6/24	27;28;29;32
Documento de cierre	1 day	Mon 17/6/24	Mon 17/6/24	8;9
Análisis y selección de Proveedores y productos	158 days	Wed 18/10/23	Fri 24/5/24	4
Propuesta Curatorial de Selección	15 days	Wed 1/11/23	Tue 21/11/23	4;5
Búsqueda y selección de proveedores y productos* (h3)	68 days	Wed 22/11/23	Fri 23/2/24	12
Firma de convenios	23 days	Mon 26/2/24	Wed 27/3/24	13
Incorporación de proveedores al Maestro	23 days	Thu 28/3/24	Mon 29/4/24	14
Revamping de la plataforma* (h4)	3 days	Tue 21/5/24	Thu 23/5/24	16
Pruebas UAT	1 day	Fri 24/5/24	Fri 24/5/24	17

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Comunicación y Marketing	149 days	Tue 7/11/23	Fri 31/5/24	
Evento de Lanzamiento (organización y evento)*(h5)	1 day	Mon 27/5/24	Mon 27/5/24	12;18;24;22;21;23
Publicidad	4 days	Tue 28/5/24	Fri 31/5/24	18;25;26
Sitio Web	4 days	Tue 28/5/24	Fri 31/5/24	18;25;26



Plan de Dirección del Proyecto:

Plan de Gestión de Costos



Planificación de la gestión de costos

El presente documento tiene por objeto detallar el proceso de gestión de costos. Estimar los costos es determinar los recursos monetarios para el proyecto, incluyendo todos los recursos que se necesitarán para llevar a cabo el proyecto (recursos humanos, materiales, servicios, infraestructura, y, no menor, la determinación de riesgos asociados a costos, que puede incluir asimismo las reservas de contingencia). La estimación de costos se realiza por cada paquete de trabajo, en base al esfuerzo estimado.

Los métodos para determinar los costos serán similares a los utilizados para determinar los tiempos: la estimación análoga, paramétrica, estimación ascendente -top down-, y estimación a 3 valores. Se determina para este proceso la estimación bottom up o detallada calculando el valor de los paquetes de trabajo individuales, sumando o trasladando hacia arriba para obtener los totales del proyecto.

Determinar el presupuesto es el proceso que consiste sumar los costos individuales de los paquetes de trabajo, siempre partiendo desde la EDT (que es parte de la línea base del alcance junto al enunciado del alcance y el Diccionario de la EDT) puesto que este último es el documento que incluye y determina dichos paquetes dentro de la descomposición que realiza. El valor estimado para cada paquete de trabajo se distribuye a lo largo de su duración para determinar cuánto del presupuesto se gastó en cualquier momento de su Ciclo de Vida.

La composición de la línea base de costos comprende, de forma ascendente desde el valor de la actividad individual, el valor del parque de trabajo que la compone, el centro contable que las agrupa, y la reserva de contingencia. El presupuesto representa a la línea base de Costos más la reserva de gerencia.

El monto de la reserva de contingencia se asociará a los riesgos (según su probabilidad de ocurrencia, no todos los gastos serán “contingenciados”)

El monto de la reserva de gerencia se calcula en base a lo parametrizado en proyectos similares.

Todos los valores serán calculados en moneda extranjera, tal como se encaran todos los proyectos de TI de YPF, al valor de cotización del Banco Nación. Se estimaron para calcular el esfuerzo, por fuera de las contrataciones y adquisiciones asociadas, el valor hora promedio de los recursos internos de YPF según su posición (personal de supply chain, sistemas, comunicación y marketing, legales). No todos los recursos según su idoneidad y seniority tienen el mismo valor hora.



Seguimiento y Control

El control de costos es un proceso por el que se monitorea la situación (o la salud) del proyecto. Es importante mencionar que cualquier tipo de modificación que se quiera realizar al presupuesto, deberá ser contenida por el control de cambios mencionado más adelante, y validada por el sponsor.

Otro de los puntos relevantes de la planificación de los costos, será el monitoreo durante la ejecución del proyecto, para comprender las variaciones con relación a lo planificado (o, mejor dicho, a la línea base aprobada de costo). Se ejecutará la gestión del valor ganado (EVM) en sus diferentes formas. Dicho método integra las mediciones del alcance del proyecto, costo y cronograma para ayudar al equipo de dirección del proyecto a evaluar y medir el desempeño y el avance del proyecto.

El control al presupuesto se realizará quincenalmente, tal lo expresado en el Plan de gestión de Calidad, mediante de reportes de seguimiento donde se evidencie la ejecución del presupuesto.

Se calcularán, además del índice de rendimiento del cronograma (SPI), el índice de desempeño del costo (CPI) y la variación del costo (CV), la estimación a la conclusión (EAC) y el índice de desempeño del trabajo por completar (TCPI).

Factor de Calidad	Objetivo de Calidad	Métrica	Frecuencia y momento de medición y reporte
Performance (costos)	CPI > 0.9	CPI	Frecuencia quincenal (lunes)
Performance (tiempos)	SPI > 0.9	SPI	Frecuencia quincenal (lunes por medio)



Plan de Dirección del Proyecto:

Plan de gestión del riesgo



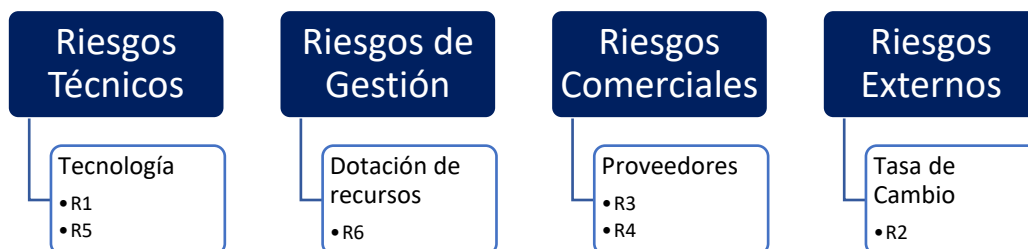
Planificación de la gestión del riesgo

El presente documento tiene como objeto describir el plan de gestión de riesgos del proyecto, entendiendo riesgo como todo “Evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos”⁶.

Se detallarán todos los riesgos mediante el juicio de expertos con el equipo de trabajo: se realiza a continuación una estructura de desglose de riesgos para representar jerárquicamente las diversas fuentes de riesgos, que además sirve para categorizarlos y gestionarlos a posterior. Sólo serán identificados los riesgos para este análisis considerados “amenazas”.

N Ref	Descripción	Implicancias	Categoría
RP-01	Errores en el revamping de la Plataforma.	Retraso del cronograma. Rediseño de la Plataforma. Cambios en la definición del Alcance.	Técnico
RP-02	Variaciones importantes del valor de la divisa en relación con la adaptación del e-commerce	Aumento de precio del desarrollo de software.	Externo
RP-03	Insuficiente cantidad de Proveedores o Productos.	Cambios de Alcance.	Comercial
RP-04	Alto grado de informalidad de proveedores.	Cambios en el alcance/cronograma.	Comercial
RP-05	Demoras en la implementación de cambios a la plataforma existente.	Cambios de cronograma.	Técnico
RP-06	Imposibilidad de incorporar recursos dentro de la compañía para el sector	Cambios en el Costo/Cronograma.	Gestión

⁶ Project Management Institute (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®): 7ma Ed. – PMI



Se les asignará probabilidad (Cálculo o determinación cuantitativa de la posibilidad de que se verifique un suceso, del 1 al 5) e impacto (el efecto de la incurrencia de un acontecimiento, del 1 al 5),

- Probabilidad 1: Casi imposible que ocurra
 - Probabilidad 2: Podría ocurrir excepcionalmente
 - Probabilidad 3: Puede ocurrir
 - Probabilidad 4: Puede ocurrir con una posibilidad alta
 - Probabilidad 5: Es una (casi) certeza de ocurrencia
-
- Impacto 1: No retrasa el proyecto, o lo retrasa en menor medida. No implica costos, o es muy bajo.
 - Impacto 2 o al 4: Aumenta gradualmente el impacto en costos, tiempo o calidad de entregables.
 - Impacto 5: Retrasa el proyecto en más de 20 días, y genera costos por sobre el 10% del valor del presupuesto.



MATRIZ PROBABILIDAD E IMPACTO					
Probabilidad	Impacto				
	Muy Bajo 1	Bajo 2	Medio 3	Alto 4	Muy Alto 5
Muy Baja 1			RP06		
Baja 2		RP01/RP04			
Media 3		RP03/RP05			
Alta 4			RP02		
Muy Alta 5					

Se definirá entonces la estrategia a desarrollar con dicho riesgo:

- **EVITAR:** Evitar la amenaza es cuando el equipo de proyecto actúa para eliminar la amenaza o proteger al proyecto de su impacto
- **TRANSFERIR:** La transferencia implica el cambio de titularidad de una amenaza a un tercero para que maneje el riesgo y para que soporte el impacto si se produce la amenaza.
- **MITIGAR:** En la mitigación de amenazas se toman medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de una amenaza. Las acciones de mitigación tempranas son a menudo más efectivas que tratar de reparar el daño después de que se ha producido la amenaza.
- **ACEPTAR:** La aceptación de amenazas reconoce la existencia de una amenaza, pero no se planifican medidas proactivas. La aceptación activa de un riesgo puede incluir el desarrollo de un plan de contingencia que se activaría si se produjera el evento; o puede incluir la aceptación pasiva, lo que significa no hacer nada
- **ESCALAR:** El escalamiento es apropiado cuando el equipo de proyecto o el patrocinador del proyecto está de acuerdo en que una amenaza se encuentra fuera del alcance del proyecto o que la respuesta propuesta excedería la autoridad del director del proyecto.⁷

Se realiza a continuación el análisis cuantitativo de los riesgos y la planificación de la respuesta a los riesgos: se determina en primera instancia, que no todos los riesgos serán “contingenciados”, solo aquellos que poseen como estrategia “mitigar” o “evitar”. Se determina que dicho valor, estará relacionado a un porcentaje del valor total de la actividad.

⁷ Project Management Institute (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®): 7ma Ed. – PMI



Plan de Dirección del Proyecto:

Gestión de la calidad



Plan Preliminar de Calidad

Se buscará, a través de los siguientes documentos, la manera de asegurar la calidad del proyecto, profundizando en la forma de generar el mismo.

Para ello, se definirán los instrumentos y actividades a ser realizados con el fin de velar por la calidad de los entregables en cada instancia del proyecto.

Asimismo, se intentará establecer acciones correctivas ante la aparición de desvíos.

Política de Calidad

Se define como requisito principal cumplir la línea base de alcance, tiempo y costo. Asimismo, asegurar la calidad de los entregables y dar cumplimiento a la normativa de la compañía (documentación de referencia) como factor asegurador de la calidad.

Documentación de referencia - Normativa Interna para garantizar la calidad de los entregables:

- Política de ética de la compañía
- Política de Compliance
- Cumplimiento de política de entregas del programa
- Ley Defensa del consumidor
- Cumplimiento de reglamento del programa ServiClub
- Cumplimiento de normativa impositiva
- Cumplimiento de política de confidencialidad
- Condiciones de Contratación de YPF SA

Objetivos de Calidad

Como factor de calidad, se demandarán 4 elementos correspondientes a: Tiempo, Costo, Cumplimiento de Normativa y Satisfacción del Cliente. Cada uno de ellos estará medido por, a saber:



- CPI (Índice de Desempeño del Costo Acumulado)
- SPI (Índice de Desempeño del Tiempo/Cronograma Acumulado)
- Cumplimiento de la normativa interna, mediante la aplicación de la Documentación de Referencia
- Satisfacción del Cliente, mediante el envío de encuestas posteriores a los cumplimientos de los principales hitos.

Línea Base de Calidad

Factor de Calidad	Objetivo de Calidad	Métrica	Frecuencia y momento de medición y reporte
Performance (costos)	CPI > 0.9	CPI	Frecuencia quincenal (lunes)
Performance (tiempos)	SPI > 0.9	SPI	Frecuencia quincenal (lunes por medio)
Performance (Alcance)	Cantidad de proveedores y productos	Q	Durante la actividad "búsqueda y selección de proveedores y productos"
Performance (cumplimiento de normativa)	El proyecto deberá cumplir con la normativa indicada en el punto "documentación de referencia - normativa Interna"	Verificar la aplicación de la normativa	Frecuencia diaria, a verificar en cada documento y entregable
Performance (satisfacción del cliente)	Nota superior a 8	Encuesta de satisfacción con nota entre 1 y 10	Envío de encuesta en instancia de los 4 hitos principales

Plan de Mejora de Procesos

Implementación por parte del PM de la metodología PDCA con su evolución en Deming para la mejora continua (planificar-hacer-verificar o controlar-actuar), y con la misma, buscar un análisis de valor para la detección de procesos que no aporten valor al proyecto.

Matriz de Actividades de Calidad

Entregable	Responsable	Aprobador	Criterios de Aceptación
1.1 GESTION DEL PROYECTO	Project Manager	Sponsor	El Project manager se ocupará de determinar que cada uno de los documentos que componen el Paquete de trabajo respondan a la política de calidad y cumplan con la normativa de la Documentación de Referencia. Serán aprobados por el Sponsor. Se deberá contar con la validación del Jefe de Legales y el VP de Personas y Cultura.

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



1.2 ANALISIS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y PRODUCTOS	Equipo de selección de Proveedores (PM, Líder de proyecto, personas de Supply Chain y desarrollo de Proveedores)	Sponsor	El Sponsor validará la cartera con la inclusión de los nuevos proveedores bajo responsabilidad del Equipo de selección de Proveedores. Se deberá contar con la aprobación del Jefe de Legales.
1.3 COMUNICACIÓN Y MARKETING	Contratista/PM	Sponsor/ Departamento de Imagen	El Project manager se ocupará de determinar que cada uno de entregables respondan a la política de calidad y cumplan con la normativa de la Documentación de Referencia. Serán aprobados por el Sponsor en conjunto con el Departamento de imagen, quien supervisará todas las piezas. Se deberá contar con la aprobación final del VP de Comunicación.

Control de Calidad de los entregables

Paquete de Trabajo				Estándar o Norma de Calidad	Actividades de Prevención	Actividades de Control
1.1 GESTION DEL PROYECTO	1.1.1 Acta constitutiva					Aprobación por Sponsor
	1.1.2 Análisis de los interesados					Aprobación por PM
	1.1.3 Contratación extensión plataforma			Régimen de Condiciones de Contratación de YPF SA	Revisión del contrato por Legales y el área de Sistemas	Aprobación por Sponsor y del Jefe de Legales
	1.1.4 Generación Dpto compras sustentables			Estructura y Headcount definido por YPF SA		Aprobación por Sponsor
	1.1.5/1.1.6 Monitoreo. Mediciones de Impacto				Mediciones de CPI y SPI	Aprobación por Sponsor
	1.1.7 Registro lecciones Aprendidas				Registro de No Conformidades	Aprobación por Sponsor
	1.1.7 Documento de Cierre					Aprobación por Sponsor

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub

1.2 ANALISIS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y PRODUCTOS	1.2.1 Propuesta Curatorial de Selección			Condiciones que contengan la LBA.		Aprobación por PM
		1.2.1.1 Búsqueda y selección de proveedores y productos		Condiciones mínimas exigibles de proveedores		Aprobación por PM
			1.2.1.1.1 Firma de Convenios	Convenios Marco aprobados por Legales		Aprobación por PM y Jefe de Legales
			1.2.1.1.2 Incorporación de proveedores al Maestro de Proveedores	Cumplimiento de Política de ética de la compañía y Política de Compliance. Cumplimiento de Normativa impositiva	Verificación de Proveedores a través de informe comercial	Aprobación de PM
			1.2.1.1.3 Incorporación de Productos a la Plataforma Digital			Aprobación de PM
	1.2.2 Revamping de la plataforma			Cumplimiento de Política de Confidencialidad	Verificación del área de Sistemas	Aprobación de PM
1.3 COMUNICACIÓN Y MARKETING		1.2.2.1 Pruebas UAT		Cumplimiento de Política de Confidencialidad	Verificación del área de Sistemas	Aprobación de PM
		1.2.2.2 Pase a Productivo		Cumplimiento de Política de Confidencialidad	Verificación del área de Sistemas	Aprobación de PM
	1.3.1 Evento de lanzamiento: armado de lista de invitados					Aprobación de PM
		1.3.1.2 Contratación reserva de espacio y sonido				Aprobación de PM
	1.3.1.3 Armado de Schedule				Aprobación de PM	
	1.3.1.4 Notificación				Aprobación de PM	

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



		de invitaciones				
		1.3.1.5 Evento de lanzamiento (organización y evento)				Aprobación de PM
1.3.2 Plan de Comunicación y Marketing					Verificación del área de imagen Corporativa	Aprobación por parte del Sponsor y VP de Comunicación YPF SA
		1.3.2.1 Publicidad			Verificación del área de imagen Corporativa	Aprobación por parte del Sponsor y VP de Comunicación YPF SA
			1.3.2.1.1 Sitio Web		Verificación del área de imagen Corporativa	Aprobación por parte del Sponsor y VP de Comunicación YPF SA
			1.3.2.1.2 Micros		Verificación del área de imagen Corporativa	Aprobación por parte del Sponsor y VP de Comunicación YPF SA
		1.3.2.2 Prensa			Verificación del área de Comunicación	Aprobación por parte del Sponsor y VP de Comunicación YPF SA
			1.3.2.2.1 Entrevistas y publinotas		Verificación del área de Comunicación	Aprobación por parte del Sponsor y VP de Comunicación YPF SA
			1.3.2.2 Gacetillas		Verificación del área de Comunicación	Aprobación por parte del Sponsor y VP de Comunicación YPF SA



Roles para la gestión de Calidad

ROL 1	Objetivos del rol: Responsable de Calidad del Proyecto (PM)
	Funciones del rol: Velar por el cumplimiento de los objetivos de calidad del Proyecto.
	Niveles de autoridad: Decisión sobre recursos y líneas base si los objetivos de calidad tuvieran desvíos.
	Reporta a: Sponsor
	Supervisa a: Integrantes equipo
	Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos
	Requisitos de habilidades: Gestión de Proyectos (liderazgo)
	Requisitos de experiencia: Proyectos de Similar envergadura.
ROL 2	Objetivos del rol: Gestor de Calidad (líder de proyecto)
	Funciones del rol: Gestionar el proyecto y cumplir los objetivos de calidad. Asumir el liderazgo y la administración de los recursos del proyecto. Liderar los procedimientos para abordar desvíos.
	Niveles de autoridad: Exigir cumplimiento de Calidad en los entregables.
	Reporta a: Sponsor
	Supervisa a: Equipo de Proyecto.
	Requisitos de conocimientos: Gestión de Proyectos
	Requisitos de habilidades: Gestión de Proyectos (liderazgo, comunicación, resolución de conflictos)
	Requisitos de experiencia: Gestión de Proyectos

Actividades de Control y Gestión de la Calidad

- Control de calidad de entregables, mediante checklist
- Gestión del cambio de entregables
- Comprobación de efectividad en la implementación de cambios

Herramientas de Control y Gestión de la Calidad

- Checklist para revisión de Entregables.

Procedimiento para abordar desvíos

El procedimiento utilizado para el abordaje será el tratamiento de una No Conformidad: la misma puede surgir de una encuesta realizada posterior al cumplimiento de los hitos principales, una detección de incumplimiento de normativa en algún entregable, un requisito del cliente no cumplido (por ejemplo,

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



una pieza publicitaria que no cumpla con los requisitos definidos por el sector de Imagen Corporativa)

Para ello, se completará una plantilla de No conformidad que contenga el detalle, el origen, la fecha de detección, el tipo de No conformidad, la acción correctiva y la posterior verificación de efectividad.



Plan de Dirección del Proyecto:

Gestión de las adquisiciones



Matriz de adquisiciones

A partir de las actividades planteadas en la EDT, se identifican aquellas que tendrán una contratación externa asociada (por fuera del cálculo de horas trabajadas sobre recursos YPF).

Código EDT	Nombre actividad	Contratación asociada	CC	Tipo de Contratación	Procedimiento para la contratación	Proveedores Definidos/ Precalificados
1.1	Gestión del Proyecto	Honorarios Project Manager por 10 meses	C1	Precio fijo + incentivo	Contratación directa	Consultora DM
1.1.3	Contratación extensión de la plataforma (h2)	Contratación Plataforma (Diseño, ejecución y mantenimiento)	C2	Precio fijo + actualización	Contratación Directa	Enta SAS
1.2.1.1	Búsqueda y selección de proveedores y productos (h4)	Viáticos	C3	Recurso YPF	Pago directo	N/A
1.2.1.1.1	Firma de convenios	Honorarios legales firma de convenios	C4	Recurso YPF	Pago directo	N/A
1.3	Comunicación y Marketing	Honorarios Productora	C5	Adenda Contrato precio fijo + actualización	Licitación	Mulata Mandarina Nube

Objeto de las adquisiciones

- Honorarios Project Manager.** La contratación del PM se realizará a través de una Contratación directa con una consultora mediante la cual se ejecutan las contrataciones de los PM externos de YPF. La actualización contendrá desviaciones en el desempeño, con incentivos financieros ligados al cumplimiento de métricas acordadas (concordancia con el cronograma, presupuesto, y dentro de las desviaciones planteadas en el Plan de Calidad)
- Contratación extensión de la plataforma.** La contratación de la extensión se realizará a partir de la contratación existente a Enta Consultores SAS. La misma será con actualización, por el contexto inflacionario. Partirá desde la Web de ServiClub existente, para ampliar a un nuevo espacio que contenga “Compras Inclusivas”, adicionando los productos y proveedores validados en el enunciado del alcance.
- Honorarios productora.** Se licitará el servicio de Producción, sobre el que descansarán las actividades que comprenden el evento de lanzamiento: Armado lista invitados, la contratación reserva de espacio y sonido, el armado de Schedule, la notificación de invitaciones, y el evento de Lanzamiento. Para la elección del proveedor ante la licitación, se utilizará una matriz de valoración técnica, aportada por el equipo de Supply Chain.



Matriz de valoración técnica

Se ponderarán para la elección del proveedor los siguientes criterios:

- Referencias de la empresa
- Experiencia en el mercado nacional
- Experiencia en proyectos similares
- Organización del trabajo (metodología, plan de trabajo, equipo, etc.)
- Curriculum del Equipo de Trabajo Presentado
- Gestión del Personal
- Plazo de Ejecución
- Nº Horas Estimadas de Ejecución
- Documentación, Puesta en Marcha y Formación
- Gestión del Cambio
- Uso de subcontratistas
- Conflicto de intereses

Se volcarán todos los criterios en una planilla tal la expresada a continuación:

CRITERIO	PESO %	VALOR (0-4)	VALOR PONDERADO
1			
2			
3			
VALORACIÓN TOTAL	100%		

Utilizando estos criterios de ponderación:

PONDERACIÓN

- 0: No cubre los requisitos
- 1: Cubre los requisitos pobremente
- 2: Cubre los requisitos parcialmente
- 3: Cubre los requisitos totalmente
- 4: Excede los requisitos

El criterio de elección será absoluto: APRUEBA/NO APRUEBA. Una vez dirimida la valoración técnica, pasará a una instancia de evaluación económica por precio. Así, contaremos con un único oferente en la última instancia, y nos aseguraremos de que todos cumplen con las condiciones requeridas.



Roles, responsabilidades y control

Todas las contrataciones enumeradas anteriormente serán llevadas adelante por el Project Manager, en conjunto con un especialista en compras del equipo de Supply Chain, bajo los requisitos del cliente.

Se dispondrán de los siguientes mecanismos de control de las contrataciones:

- Certificaciones
- Cumplimiento de hitos
- Cumplimiento de plazos
- Control del gasto
- Revisiones periódicas del desempeño de los proveedores.

Para realizar el cierre de las contrataciones, se constatarán:

- Informes de registros de entregables
- Evaluación de desempeño para futuras contrataciones
- Cierre de cuenta contable con el proveedor



Plan de Dirección del Proyecto:

Gestión de las comunicaciones y análisis de interesados



Plan de Gestión de las comunicaciones y análisis de interesados

Las comunicaciones que deberán llevarse a cabo durante la duración del proyecto tienen un público objetivo: los interesados definidos en el proyecto. También llamadas “Stakeholders”, son personas u organizaciones que pueden impactar o ser impactados por decisiones, actividades o resultados del proyecto. Van a tener o representar diverso grado de interés y poder de influencia sobre el proyecto. Es importante clasificarlos, en este caso bajo los siguientes parámetros:

- Rol que desempeña en el proyecto
- Forma de comunicación e interés
- Influencia
- Aporte
- Expectativa
- Fortalezas y debilidades

Una vez determinados dichos parámetros por interesado, se procederá a ubicarlos en una matriz de Poder/Interés, una herramienta cualitativa en la que se posiciona a cada interesado en función de su nivel de interés y poder. En relación con el cuadrante en el que resulte cada interesado, se tomará una acción u otra.

Para cada interesado, se identificará el nivel inicial de involucramiento, y el objetivo de éste. Se analizarán las brechas, y por consiguiente las estrategias para alcanzar el nivel objetivo.

Stakeholders (Nombre o Sector)	Rol	Forma de Comunicación e interés	Influencia (ALTA /MEDIA/BAJA)	Aporte	Expectativa	Fortalezas	Debilidades
VP Soluciones Transversales	Sponsor	Informal (whatsapp y/o mail) de forma diaria. Informe quincenal. Interés ALTO	A	Brindar las herramientas necesarias para que el proyecto sea exitoso.	Alta. Conseguir el éxito del proyecto.	Conocimiento del programa de fidelización	Articulación con su tarea actual
Gerencia Supply Chain	Jefe funcional del PM	Informal (whatsapp y/o mail) de forma diaria. Informe quincenal. Interés ALTO	A	Brindar las herramientas necesarias para que el proyecto sea exitoso.	Alta. Conseguir el éxito del proyecto.	Disponibilidad de equipo de soporte: personal de Supply, administración de contratos	Articulación con su tarea actual

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub

PM. Personal de Gerencia Supply Chain/Desarrollo de Proveedores	Búsqueda y contratación de Proveedores	Informes semanales/mensuales. Comunicación informal por whatsapp y teams. Mails. Interés ALTO.	A	Coordinar y administrar el proyecto. Contratar a los proveedores e incorporar los al Maestro de YPF.	Alta. Logar impulsar el proyecto interno de la compañía al cliente externo.	Conocimiento de Proveedores/Capacidad para arbitrar búsquedas	Articulación con su tarea actual (la administración de 5000 proveedores)
Proveedores CIR	Socios estratégicos del Proyecto	Mails. Reuniones virtuales (proveedores de todo el país) Interés ALTO.	A	Aportar productos que cumplan los requisitos de YPF y puedan incorporarse a la Plataforma	Alta. Poder dar a conocer sus productos, comercializarlos y expandir sus posibilidades.	Know how del producto a ofrecer	Baja escala de producción. Deficientes herramientas de comunicación.
Proveedor tecnología	Ampliar la plataforma existente	Reuniones técnicas semanales con avance de proyecto. Mails.	A	Contar con las condiciones para ampliar la plataforma bajo los parámetros requeridos	Media. Ampliar su servicio.	Conocimiento de la plataforma actual	El ramp-up se integra a las demás iniciativas del proveedor con la empresa
Equipo ServiClub	Administrar el programa de fidelización	Interés BAJO. Comunicación a través de plataforma interna. Reuniones virtuales. Mails informativos. Reuniones presenciales de team building	A	Integrar el programa de Compras CIR y sostenerlo en el tiempo.	Media. Incorporar una iniciativa de impacto social y ambiental al programa.	Conocimiento del programa de fidelización	Proyecto que no surge del equipo, posibilidades de que no lo tomen como propio
Clientes ServiClub	Clientes de la plataforma	Mails y alertas por la plataforma. Publicidad en redes Interés MEDIO.	M	Adquirir los productos a través de la Plataforma	Media. Poder encontrar productos para canjear con impronta social y ambiental.	Hábito de consumo en la Plataforma	No existe un hábito de "ver" quién es el proveedor detrás de lo que se comercializa a través de la Plataforma.

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



<p>Comunidad local proveedores</p>	<p>Interactuar con proveedores de su comunidad a través de la plataforma</p>	<p>Mails masivos. Interés MEDIO.</p>	<p>M</p>	<p>Captar el interés de las comunidades locales a Proveedores Cir para tomar conocimiento de la iniciativa, y/o captar clientes ServiClub.</p>	<p>Media. Contactar con proveedores de su comunidad y poder adquirir sus productos a través de la plataforma.</p>	<p>Red de conocimiento de personas que integren las Asociaciones o Talleres CIR</p>	<p>No conocen las iniciativas de Proveedores CIR próximos</p>
<p>Gerencia Sustentabilidad</p>	<p>Medir y reportar indicadores</p>	<p>Reportes con KPI via mail. Interés MEDIO</p>	<p>M</p>	<p>Delimitar los indicadores a los que se apuntaría por incorporar valores de Sustentabilidad a través de la iniciativa</p>	<p>Media. Sumar iniciativas sustentables al reporte anual.</p>	<p>Conocimiento sobre indicadores de sustentabilidad</p>	<p>Se superpone con otras iniciativas de Sustentabilidad.</p>

Matriz de Poder / Interés

<p><i>alto</i></p> <p>Poder</p> <p><i>bajo</i></p>	<p>MANTENER SATISFECHO</p>	<p>GESTIONAR ATENTAMENTE</p>	
	<p>Proveedor tecnología Cientes ServiClub Equipo ServiClub</p>	<p>PM Gerencia Supply Chain VP Soluciones Transversales</p>	
	<p>MONITOREAR</p>	<p>MANTENER INFORMADO</p>	
	<p>Comunidad local de proveedores Gerencia Sustentabilidad</p>	<p>Proveedores CIR</p>	
	<i>bajo</i>	Interés	<i>alto</i>

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Matriz de involucramiento

	Desinteresado	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Gerente Supply				C	D
PM					CD
Sponsor					CD
Proveedores CIR				CD	
Proveedor tecnología			C	D	
Equipo ServiClub		C		D	
Clientes ServiClub			C	D	
Comunidad local proveedores			C	D	
Gerencia Sustentabilidad			CD		

C: PARTICIPACIÓN ACTUAL

D: PARTICIPACIÓN DESEADA

Interesado	Expectativas en el proyecto	Nivel de participación		Impacto sobre el proyecto	Estrategias a implementar para acordar la brecha del nivel de Participación
		Actual	Deseado		
Gerente Supply Chain	Impulsar el proyecto.	Partidario	Líder	Alto	Lograr comunicación interactiva y dinámica. Liderar el kick-off involucrando a todas las partes.
PM	Gestionar el proyecto bajo la ponderación de la triple restricción, con los márgenes de oscilación determinados entre lo planeado y lo realizado.	Líder		Alto	Es el responsable de reducir la brecha y conseguir que cada interesado se involucre activamente en el proyecto a través de estrategias de comunicación. Distribuir la información, organizar reuniones semanales, mantener informados a los interesados, participar liderando el kick off, reportar avances.
Sponsor	Es el portavoz frente a los altos niveles de dirección. Asigna recursos, decide sobre los lineamientos generales del proyecto.	Líder		Alto	Como responsable a alto nivel del proyecto, generando apoyo al PM. Deberá lograr comunicación efectiva en las reuniones de seguimiento.

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Proveedores CIR	Poder comercializar sus productos a gran escala.	Partidario		Alto	Comunicación interactiva y eficaz, con la informalidad necesaria para articular gestiones diarias, y formal por mail para formalizar acuerdos de alto nivel.
Proveedor tecnología	Desarrollar el revamping de la plataforma.	Neutral	Partidario	Alto	Reuniones técnicas semanales con avances para el revamping de la plataforma. Avance de Gantt y cronograma de hitos.
Equipo ServiClub	Incorporar Proveedores CIR al programa de fidelización.	Reticente	Partidario	Medio	Comunicación constante e interactiva, profundizando en los beneficios de la incorporación de estos proveedores a la Plataforma. Reuniones de team building. Encuentro con proveedores CIR para conocer quiénes están detrás de los productos.
Clientes ServiClub	Adquirir productos CIR a través de la plataforma.	Neutral	Partidario	Alto	Publicidad digital, comunicación vía plataforma, sistema de alertas, publicación en redes.
Comunidad local proveedores	Conocer proveedores CIR próximos a su localidad, e interactuar con los mismos a través de ServiClub.	Neutral	Partidario	Medio	Publicación en redes, comunicación articulada con cámaras de proveedores locales.
Gerencia Sustentabilidad	Logar mejorar los índices de sustentabilidad de la empresa.	Neutral		Medio	Reportes mensuales e informe final del proyecto con indicadores.



Línea base de Alcance



Enunciado del alcance

Generar una alianza de las dos iniciativas (Compras Inclusivas responsables y ServiClub) con el fin de crear dentro de la plataforma ServiClub un apartado exclusivo de Compras Inclusivas Responsables, con el fin de contribuir a los ODS a través de dicha iniciativa, y promover la sustentabilidad como una forma de crear valor bajo las dimensiones social, ambiental y económica.

La iniciativa abarcará desde la generación de un equipo de trabajo (contratación del PM y líder de Proyecto) y la creación del departamento de Compras Sustentables donde estará alojado dicho equipo, la selección de proveedores con impronta federal (al menos 2 por provincia) por parte de los antes mencionados en interacción con la Gerencia de Supply Chain y la jefatura de Desarrollo de proveedores, la selección de los productos a comercializar (entre 300 y 400 productos), el diseño y la inclusión de un espacio en el e-commerce existente por parte de la empresa de sistemas que hoy administra dicha herramienta, la activación de la ubicación dentro del e-commerce para favorecer la elección de proveedores locales, las estrategias de adquisición por parte de los clientes de dichos productos (beneficios de puntos), la comunicación y difusión de dicha alternativa, finalizando con la elaboración de informes de sustentabilidad que midan el impacto de la iniciativa y que se incluyan en el próximo reporte que la compañía ofrece a sus stakeholders. El proyecto durará 9 meses desde la constitución del Acta de Proyecto hasta las Mediciones de impacto.

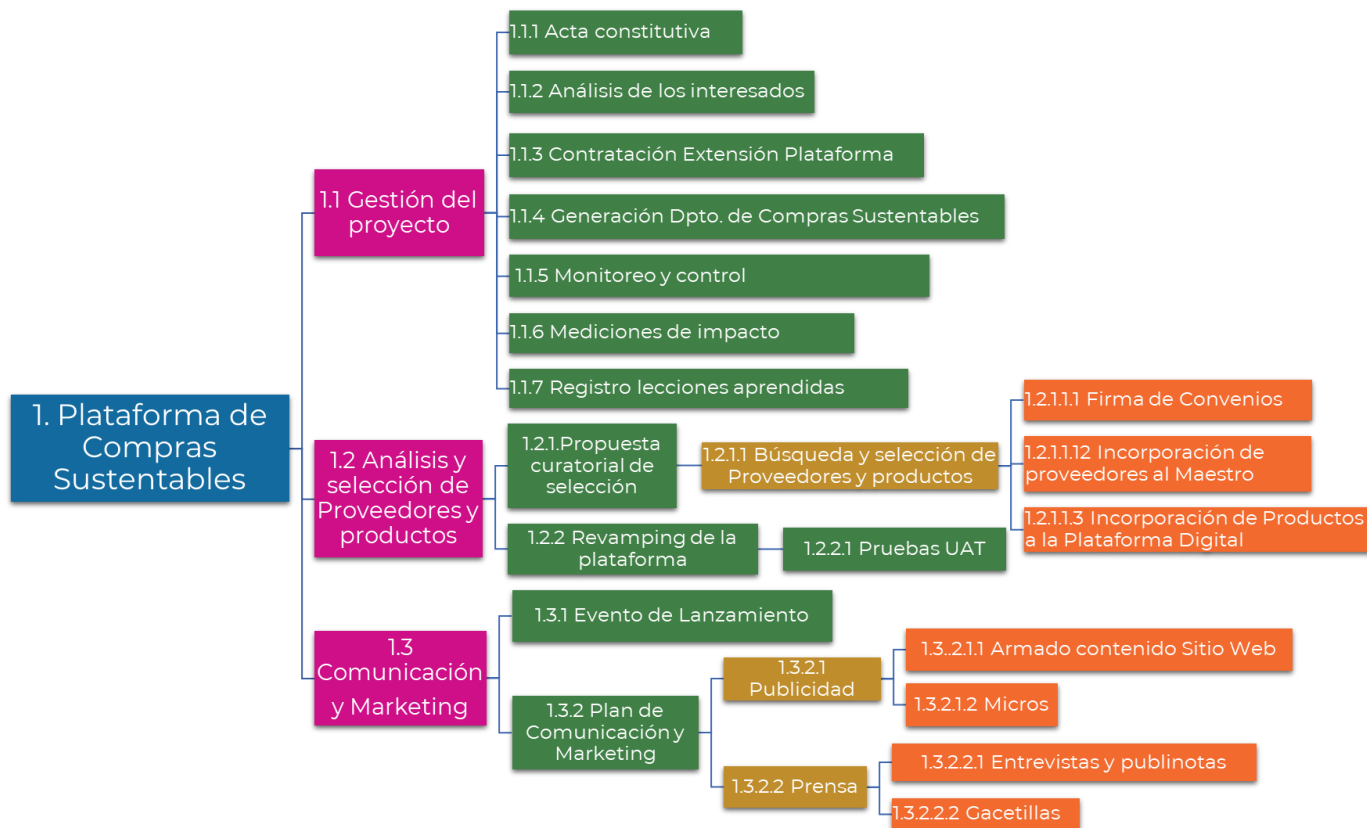
Estructura de desglose de trabajo

La EDT consiste en un “desglose del objetivo del proyecto”⁸ en componentes requeridos para la consecución de los mismos, seguido del desglose en subcomponentes, y el de éstos en entregables: a medida de que se baja de nivel, se va ganando detalle. En este caso, se elaboró comuna matriz de enfoque descendente (enfoque top-down), en donde el último nivel de la EDT se lo conoce como “paquete de trabajo” y es el nivel donde se muestra el entregable que tendrá en el proyecto.

⁸ Gadze, J., Guido Lavalle, G. (2006). Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Buenos Aires: Ed. Temas



A continuación, presentamos la estructura de desglose de trabajo



Diccionario de 5 paquetes de trabajo

DICCIONARIO PAQUETE TRABAJO		
COD. 1.2.1.1.1	INCORPORACION AL MAESTRO DE PROVEEDORES	RESPONSABLE: GESTOR DE ALTAS (CAP)
ENTRADAS:	1.2.1.1 FIRMA DE CONVENIOS	
CONTENIDO:	Incorporación de los Proveedores que ofrecerán sus productos al Maestro de Proveedores (SAP) y al Sistema de Información de Proveedores (Ariba)	
CONTRATISTAS:	Empresa Contratista (Gestor de ALTAS)	

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



CRITERIOS DE VERIFICACION Y VALIDACION:	Proveedor incorporado al sistema correctamente y habilitado para operar.
ESTIMACION TIEMPO:	23 días
RESULTADO:	Proveedores aptos para ser contratados

DICCIONARIO PAQUETE TRABAJO		
COD. 1.2.2.1	PRUEBAS UAT	RESPONSABLE: Usuarios de prueba de Sistemas
ENTRADAS:	1.2.2 REVAMPING DE LA PLATAFORMA	
CONTENIDO:	Se realizarán las pruebas de usuario en entorno UAT, que permitirán generar una simulación de compra y envío a través de la plataforma, a cualquier proveedor sustentable.	
CONTRATISTAS:	-	
CRITERIOS DE VERIFICACION Y VALIDACION:	Pruebas en ejecución.	
ESTIMACION TIEMPO:	3 días	
RESULTADO:	Pruebas finalizadas con éxito	



DICCIONARIO PAQUETE TRABAJO		
COD. 1.1.3	CONTRATACIÓN EXTENSIÓN DE PLATAFORMA	RESPONSABLE: PM Contratado/Líder Proyecto/Gerente de Compras Supply Chain
ENTRADAS:	1.1.1 ACTA CONSTITUTIVA	
CONTENIDO:	Se generará una adenda al contrato existente con el proveedor que actualmente dispone del host y el servicio ofrecido en la plataforma ServiClub, para alojar el nuevo espacio “compras sustentables”	
CONTRATISTAS:	Empresa Contratista (ENTA SAS)	
CRITERIOS DE VERIFICACION Y VALIDACION:	Proveedor con contrato firmado y habilitado para operar.	
ESTIMACION TIEMPO:	10 días	
RESULTADO:	Inicio del contrato.	

DICCIONARIO PAQUETE TRABAJO		
COD. 1.2.1.1.1	PROPUESTA CURATORIAL DE SELECCIÓN	RESPONSABLE: PM Contratado/Líder Proyecto
ENTRADAS:	1.2. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE PROGRAMAS Y PRODUCTOS	
CONTENIDO:	Se realizará una propuesta curatorial definiendo los criterios que se emplearán a la hora de incorporar proveedores y productos (ej. Tipología de productos, grupo vulnerable afectado) ateniéndose a la línea base de alcance	
CONTRATISTAS:	-	

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



CRITERIOS DE VERIFICACION Y VALIDACION:	Propuesta acordada con el Sponsor.
ESTIMACION TIEMPO:	15 días
RESULTADO:	Propuesta puesta en práctica.

DICCIONARIO PAQUETE TRABAJO

COD. 1.2.1.1.1	ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS	RESPONSABLE: PM Contratado/Líder Proyecto
ENTRADAS:	1.1.1 ACTA CONSTITUTIVA	
CONTENIDO:	Se realizará un análisis integral de los interesados, definiendo acciones y estrategias (necesarias o no) con cada uno de acuerdo con el grado de involucramiento.	
CONTRATISTAS:	-	
CRITERIOS DE VERIFICACION Y VALIDACION:	Análisis validado por PM.	
ESTIMACION TIEMPO:	55 días	
RESULTADO:	Acciones necesarias aplicadas.	

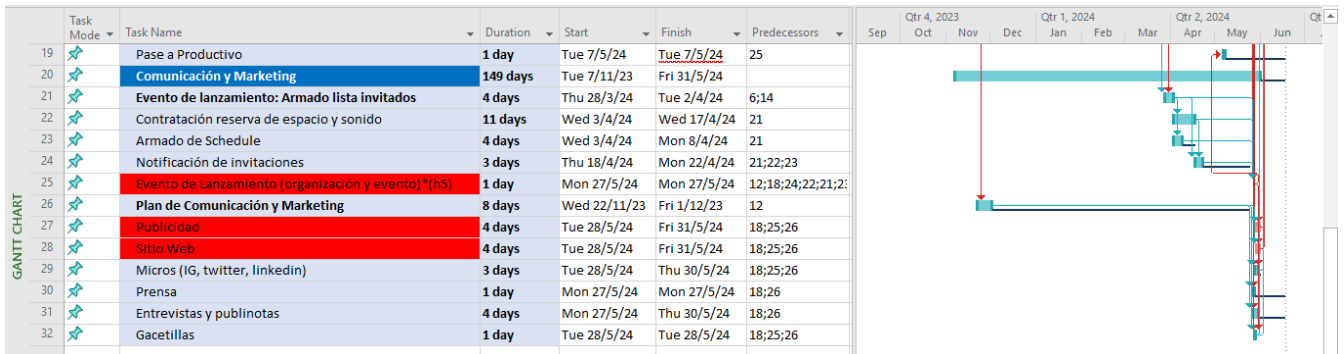
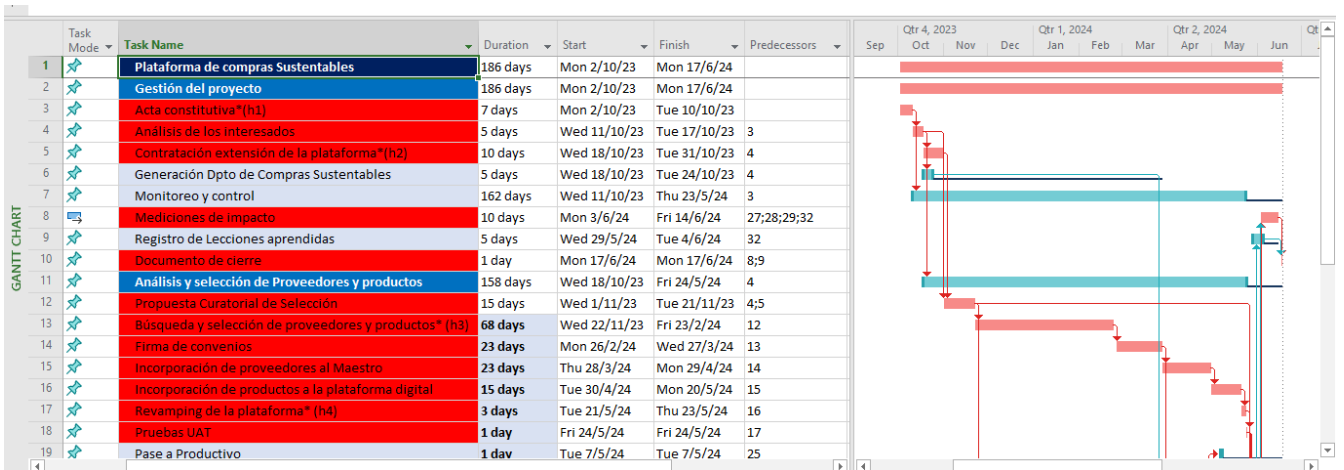
Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Línea base de tiempos

Gantt

Se adjunta a la presentación como “Anexo 1” el diagrama de Gantt realizado con la herramienta Microsoft Project, donde se destacan tiempos de tareas, tareas críticas y holguras.



Línea base de costos



Presupuesto

El presupuesto para llevar a cabo el proyecto estará compuesto por el costo total de proyecto, la reserva de contingencia y la reserva de gerencia. Para calcular cada uno de los costos de cada actividad se tomaron los recursos necesarios, materiales, contratos, horas hombre en caso de recursos internos (parametrizado según el salario promedio). Se define a su vez el tipo de contratación (ver Gestión de las adquisiciones) y la semana de desembolso del valor de dicha actividad.

Se detalla entonces el presupuesto por costo total de cada actividad de la EDT.

Código EDT	Nombre actividad	Contratación asociada	CC	Recursos físicos asociados	Tipo de Contratación	Esfuerzo (en horas)	Duración (en días)	Semana de desembolso	PXQ recursos físicos/Precio fijo	TOTAL
1	Plataforma de Compras Sustentables							0		
1.1	Gestión del Proyecto	Honorarios Project Manager por 10 meses	C1	PM Contratado	Precio fijo + incentivo			1	3000	3000
1.1		Honorarios Project Manager por 10 meses						10	3000	3000
1.1		Honorarios Project Manager por 10 meses						20	3000	3000
1.1		Honorarios Project Manager por 10 meses						30	3000	3000
1.1.1	Acta constitutiva (h1)			PM Contratado/ Lider Proyecto/Sponsor	Recurso YPF			2	-	-
1.1.1		Honorarios líder proyecto						2	950	950
1.1.1		Honorarios líder proyecto						6	950	950
1.1.1		Honorarios líder proyecto						10	950	950
1.1.1		Honorarios líder proyecto						14	950	950
1.1.1		Honorarios líder proyecto						20	950	950
1.1.1		Honorarios líder proyecto						24	950	950
1.1.1		Honorarios líder proyecto						28	950	950
1.1.1		Honorarios líder proyecto						32	950	950

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



1.1.1		Honorarios líder proyecto						36	950	950
1.1.2	Análisis de los interesados			Lider Proyecto	Recurso YPF	30	5	2	-	-
1.1.3	Contratación extensión de la plataforma (h2)	Contratación Plataforma (Diseño, ejecución y mantenimiento)	C2	PM Contratado/Lider Proyecto/Gerente de Compras Supply Chain	Precio fijo + actualización	60	10	3	80000	80000
1.1.4	Generación Dpto de Compras Sustentables			Lider Proyecto/Desarrollo Organizacional RH	Recurso YPF	20	5	3	-	-
1.1.5	Monitoreo y control			PM Contratado/Lider Proyecto		300	300	2	-	-
1.1.6	Mediciones de impacto			PM Contratado/Lider Proyecto		60	10	34	-	-
1.1.7	Registro de Lecciones aprendidas			PM Contratado/Lider Proyecto		30	5	34	-	-
1.1.8	Documento de cierre			PM Contratado/Lider Proyecto		8	1,3	34	-	-
1.2	Análisis y selección de Proveedores y productos			PM Contratado/Lider Proyecto				0	-	-
1.2.1	Propuesta Curatorial de Selección			PM Contratado/Lider Proyecto		90	15	3	-	-
1.2.1.1	Búsqueda y selección de proveedores y productos (h3)	Viáticos	C3	PM Contratado/Lider Proyecto/Personal YPF Desarrollo Proveedores	Recurso YPF	270	67,5	6	7000	7000
1.2.1.1.1	Firma de convenios	Honorarios legales firma de convenios	C4	PM Contratado/Lider Proyecto/Jefe SSJJ	Estudio Jurídico adscripto YPF	90	22,5	19	18000	18000
1.2.1.1.2	Incorporación de proveedores al Maestro	Horas adicionales Centro de Atención a proveedores	C5	PM Contratado/Lider Proyecto/Gestor de Altas CAP	Adenda Contrato precio fijo + actualización	90	22,5	24	9000	9000
1.2.1.1.3	Incorporación de productos a la plataforma digital	Horas adicionales Sistemas		Personal sistemas	Recurso YPF	60	15	28	6000	6000
1.2.2	Revamping de la plataforma* (h4)	Horas adicionales Sistemas		Personal sistemas/Empresa contratista	Recurso YPF	10	2,5	31	1000	1000
1.2.2.1	Pruebas UAT	Horas adicionales Sistemas		Personal sistemas	Recurso YPF	5	1,25	32	500	500
1.2.2.2	Pase a Productivo			Personal sistemas/Empresa contratista		2	0,5	32	200	200
1.3	Comunicación y Marketing	Honorarios Productora	C6	Personal MKT/Empresa contratista	Adenda Contrato precio fijo + actualización	0	0	24	11450	11450

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



1.3.1	Evento de lanzamiento: Armado lista invitados		Personal MKT/Empresa contratista		4	22,5	24	-	-
1.3.1.2	Contratación reserva de espacio y sonido		Personal MKT/Empresa contratista	Recurso YPF			25	-	-
1.3.1.3	Armado de Schedule		Personal MKT/Empresa contratista	Recurso YPF			25	-	-
1.3.1.4	Notificación de invitaciones		Personal MKT/Empresa contratista	Recurso YPF			27	-	-
1.3.1.5	Evento de Lanzamiento (organización y evento*(h5)		Personal MKT/Empresa contratista				32	-	-
1.3.2	Plan de Comunicación y Marketing	Armado Plan de Comunicación y Marketing	PM Contratado/Lider Proyecto/Jefe Comunicaciones/Analistas Planning/Productora	Recurso YPF	30	7,5	5	4500	4500
1.3.2.1	Publicidad	Armado de Pauta Publicitaria y registro de proveedores	PM Contratado/Lider Proyecto/Jefe Comunicaciones/Analistas Planning	Recurso YPF	15	3,75	33	1500	1500
1.3.2.1.1	Sitio Web	Publicidad WEB (campana SEM y SEO)	PM Contratado/Lider Proyecto/Jefe Comunicaciones/Analistas Planning	Recurso YPF	15	3,75	33	1500	1500
1.3.2.1.2	Micros	Publicidad MICROS (Tv, redes, sitio)	PM Contratado/Lider Proyecto/Jefe Comunicaciones/Analistas Planning	Recurso YPF	10	2,5	33	1000	1000
1.3.2.2	Prensa	Armado	PM Contratado/Lider Proyecto/Jefe Comunicaciones/Analistas Planning		4	1	33	400	400
1.3.2.2.1	Entrevistas y publiotas	Pago a medios	PM Contratado/Lider Proyecto/Jefe Comunicaciones/Analistas Planning	Precio fijo cerrado	15	3,75	33	7400	7400
1.3.2.2.2	Gacetillas	Pago a medios			4	1	33	400	400
								TOTAL	170400

La reserva de contingencia fue calculada en base al análisis de riesgos (ver Gestión de Riesgos), determinando la probabilidad, impacto y ocurrencia del evento y obteniendo el valor de cada evento de riesgo, en base a un porcentaje de la actividad afectada. Luego se sumó el total de dichos riesgos. La reserva de Gerencia se define por el Sponsor como un 15% sobre el total de las actividades, en base a experiencia de proyectos anteriores similares.

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



N° REF	DESCRIPCIÓN	Probabilidad	Impacto	Exposicion al riesgo	Estrategia	CC	Semana	Valor actividad
RP-01	Errores en el revamping de la Plataforma.	2	2	4	Mitigar		31	1000
RP-02	Variaciones importantes del valor de la divisa en relación a la adaptación del e-commerce	3	3	9	Evitar	C2	3	80000
RP-03	Insuficiente cantidad de Proveedores o Productos	3	2	6	Mitigar	C3	6	7000
RP-04	Alto grado de informalidad de proveedores.	2	2	4	Aceptar		6	
RP-05	Demoras en la implementación de cambios a la plataforma existente.	3	2	6	Mitigar		31	1000
RP-06	Imposibilidad de incorporar recursos dentro de la compañía para el sector	1	3	3	Aceptar		1	

N° REF	Valor actividad	TOTAL
RP-01	1000	200
RP-02	80000	16000
RP-03	7000	1400
RP-04		0
RP-05	1000	200
RP-06		0

SUB TOTAL CONTINGENCIA 17800



Valor actividades (A)

- 170.400 USD

Reserva de contingencia (B)

- 1.1 Errores en el revamping de la Plataforma 1000
- 1.1.3 Contratación extensión de la plataforma*(h2) C2 80000
- 1.2.1.1 Búsqueda y selección de proveedores y productos C3 7000
- 1.2 2 Revamping de la plataforma 1000
- Se valoriza el 20% del total de las actividades:
- 17.800 USD

BAC: Línea base de costos (A+B)

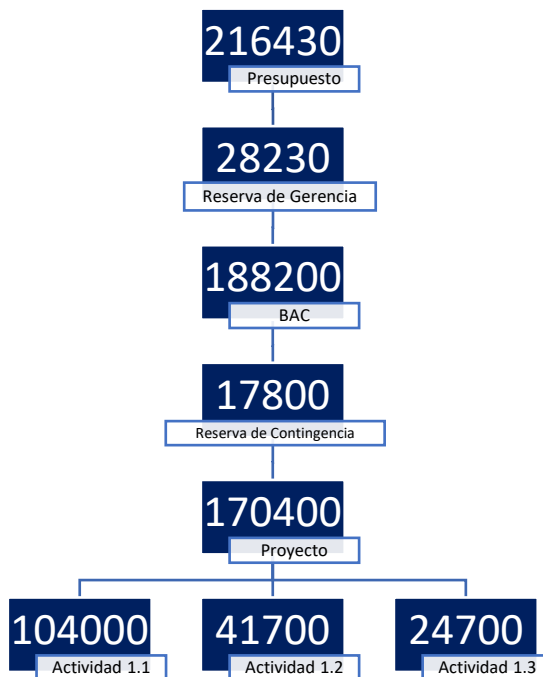
- 188.200 USD

Reserva de Gerencia (15% de BAC)

- 28.230 USD

Valor total (LBC + Reserva Gerencia)

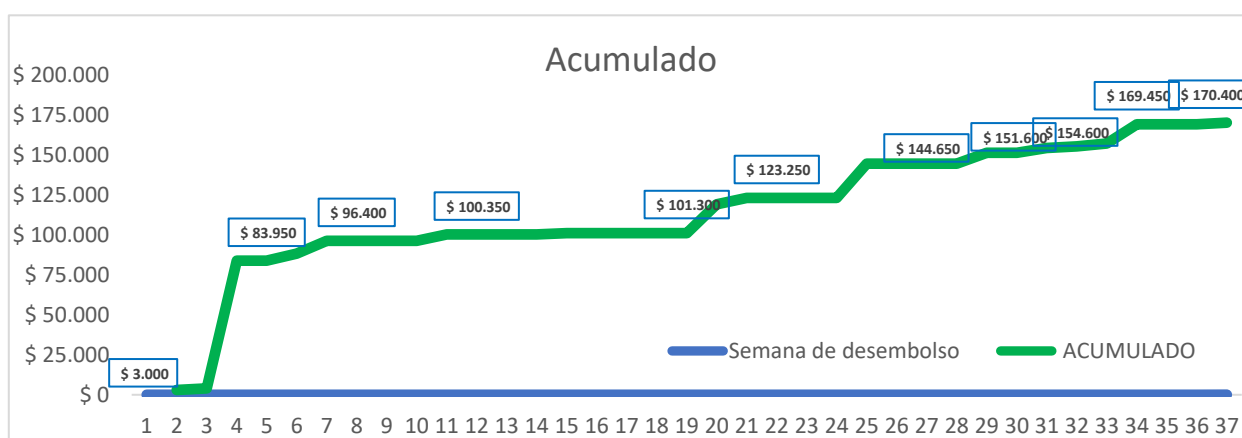
- 216.430 USD





Monitoreo y control

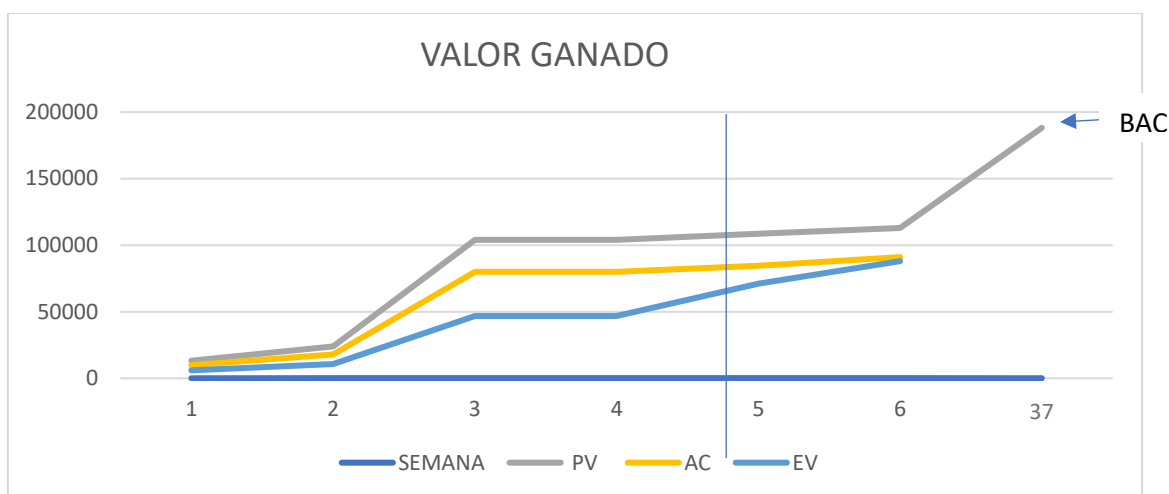
A continuación, se detalla el gráfico de representación acumulado con la semana de desembolso de cada una de las actividades, contrataciones o adquisiciones para el cálculo de flujos de efectivo. A diferencia de otro tipo de proyectos, por la especificidad de Éste, existe un fuerte desembolso de activos durante las primeras semanas, previo al inicio de la fase ejecución, por las contrataciones del PM y la empresa de servicios de TI (quien realiza el revamping de la plataforma) por adelantado, tal como se expresan en esa tipología de contratos en la compañía para poder congelar precios y no establecer adicionales o incentivos.



Una vez determinada la línea base de alcance, y obtenido el detalle de la distribución de gastos durante la ejecución del proyecto (con la EDT completa y aprobada), y determinada la secuencia de actividades con su estimación de recursos y duración, se procede a emplear la técnica de valor ganado, que integra las mediciones de alcance, costos y cronograma, para evaluar y medir objetivamente el desempeño y avance del proyecto.

Se determina entonces una fecha de medición (semana 6, 7 de Noviembre), basándonos en 3 métricas (valor planeado, costo real y valor ganado)

SEMANA	DESEMBOLSO	PV	AC	EV
1	13200	13200	9900	5940
2	10800	24000	18000	10800
3	80000	104000	80000	46800
4		104000	80000	46800
5	4500	108500	84500	71000
6	7000	113000	91000	88000
36		188200		



Índices de desempeño de costos (en función de la semana analizada)

Se procede entonces a analizar la variación de costos y cronograma

SEMANA	DESEMBOLSO	PV	AC	EV	SV	CV
1	13200	13200	9900	5940	-7260	-3960
2	10800	24000	18000	10800	-13200	-7200
3	80000	104000	80000	46800	-57200	-33200
4		104000	80000	46800	-57200	-33200
5	4500	108500	84500	71000	-37500	-13500
6	7000	113000	91000	88000	-25000	-3000
37		188200				

Durante las 6 primeras semanas del proyecto, los índices de variación de costos y cronograma muestran que se está gastando más y se ven atrasados los tiempos. Sin embargo, por la tipología del proyecto, para explicar la variación del cronograma el EV va creciendo a lo largo de la duración de éste y no necesariamente acompañado por el PV, siendo que, al estar trabajando con desarrollo de software, se abona la totalidad al inicio de la contratación, siendo que los avances de la tarea se verán en las pruebas de usuario. La variación de costos, por su parte, se acerca a 0 a medida que avanzan las semanas, lo cual es un buen pronóstico.

A continuación, los cálculos que conforman las métricas de valor ganado:

BAC	\$ 188.200
SPI	0,778761062
CPI	0,967032967

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



TCPI	1,030864198
EAC	\$ 194.616
ETC	\$ 103.616

El CPI es cercano a uno, sin embargo, sigue siendo levemente inferior lo que indica un leve sobrecosto. El SPI menor a uno, asimismo, indica atrasos en el cronograma. Ambas explicaciones son sustentadas por la tipología del proyecto y lo visto anteriormente.

El TCPI (índice de desempeño del trabajo por completar) es de 1,03 indica levemente un nivel superior al rendimiento de costos del trabajo del proyecto completado, sin embargo, se determina no solicitar un cambio en la línea base de costos (ni pasar por el sistema planeado para el control de cambios) basados en la tendencia de las curvas y la explicación mencionada anteriormente.

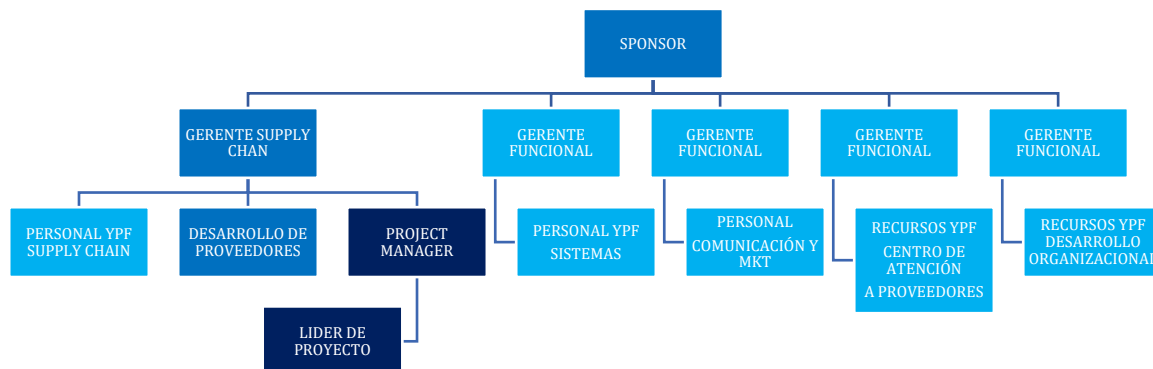


OBS y Estructura

El siguiente documento tiene como propósito detallar la estructura y el tipo de organización, los roles y responsabilidades, y la OBS.

YPF tiene una estructura funcional. En este caso, el PM es contratado, pero no existe una estructura separada, las personas que se desempeñen en el proyecto no dejarán de trabajar en sus funciones habituales, y la coordinación del proyecto es colegiada entre las distintas gerencias funcionales que provean recursos para la elaboración del mismo.

Por lo mencionado anteriormente, planteamos una organización matricial equilibrada en la que el Project Manager contratado dependerá del Gerente de Supply Chain, y reportará al Sponsor, VP de Soluciones transversales, trabajando con personal del resto de los Gerentes funcionales.



MIEMBROS DEL EQUIPO DE

RECURSOS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES ADSCRITAS AL

MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EXTERNOS AL

Se detallan entonces roles y responsabilidades de los miembros del equipo de proyecto, los recursos de las áreas funcionales y los miembros de la organización externos al proyecto.

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Rol	Nombre	Responsabilidades	Habilidades
Project Manager	Maria Paula Pandolfi	Es el responsable de llevar a cabo el proyecto, se responsabiliza por cumplir con la totalidad de los planes de gestión del proyecto y los entregables en tiempo y costo.	Es una persona idónea en la conducción de proyectos, seleccionada especialmente para desempeñar el rol por un período determinado. Deberá poseer habilidades de liderazgo, relaciones interpersonales, comunicacionales.
Líder de Proyecto	Camilo Etchart	Colabora activamente con el PM en la implementación del proyecto.	Deberá poseer habilidades de liderazgo, relaciones interpersonales, comunicacionales.
Sponsor	VP Soluciones Transversales	Es el portavoz frente a los altos niveles de dirección. Asigna recursos, decide sobre los lineamientos generales del proyecto.	N/A
Gerencia de Supply Chain	Equipo YPF	Equipo dentro de la VP Soluciones, responsable de gestionar las contrataciones. Dependencia funcional del PM y líder de proyecto	N/A
Personal Supply Chain	Equipo YPF	Personal dentro de la gerencia de Supply Chain, encargado de instrumentar las contrataciones del proyecto.	Habilidades de negociación, interpersonales, comunicacionales.

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Jefatura de Desarrollo de Proveedores	Equipo YPF	Equipo dentro de la VP Soluciones transversales, responsable de ampliar la cartera de proveedores de la compañía.	N/A
Personal Sistemas	Equipo YPF	Personal dentro de la Gerencia de Sistemas, se ocuparán de Incorporar los productos a la plataforma digital, el Revamping de la plataforma y las Pruebas UAT	Lenguaje de programación, trabajo en equipo.
Personal de Comunicación y MKT	Equipo YPF	Se ocuparán del plan de Comunicación y Marketing, el desarrollo de la publicidad, el armado del Sitio Web, los micros y la campaña de prensa, entrevistas y publinotas y el armado de gacetillas	Habilidades de comunicación, trabajo en equipo.
Personal Centro de Atención a Proveedores	Equipo YPF	Generarán las incorporaciones de los proveedores al Maestro de Proveedores.	Relaciones interpersonales, eficacia.
Personal Desarrollo Organizacional	Equipo YPF	Generarán la estructura sobre la que se asiente el proyecto, dentro de la organización, incluidos los vehículos de comunicación, y los sistemas de trabajo.	Trabajo en equipo, habilidades en RH, idoneidad en armado de estructuras.



Gestión del Riesgo

A continuación, se definen las estrategias a adoptar y los comentarios, en relación con cada uno de los riesgos planteados en el Plan de gestión de riesgos.

N° REF	DESCRIPCIÓN	Probabilidad	Impacto	Exposicion al riesgo	Estrategia	Comentarios
RP-01	Errores en el revamping de la Plataforma.	2	2	4	Mitigar	
RP-02	Variaciones importantes del valor de la divisa en relación a la adaptación del e-commerce	3	3	9	Evitar	Establecer cláusulas y cálculos de ajuste de tarifas en el tipo de contratación. Realizar un contrato tipo Precio fijo + Actualización
RP-03	Insuficiente cantidad de Proveedores o Productos	3	2	6	Mitigar	Definir valor META posible en la actividad Propuesta Curatorial de Selección
RP-04	Alto grado de informalidad de proveedores.	2	2	4	Aceptar	
RP-05	Demoras en la implementación de cambios a la plataforma existente.	3	2	6	Mitigar	Verificar cumplimiento de cronograma. Seguimiento de pruebas UAT con el proveedor.
RP-06	Imposibilidad de incorporar recursos dentro de la compañía para el sector	1	3	3	Aceptar	

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



N° REF	DESCRIPCIÓN	Dueño	IMPLICANCIAS	Actividad afectada	CC	Semana	Valor actividad
RP-01	Errores en el revamping de la Plataforma.	PM/Líder de Proyecto/Referente Sistemas	Retraso del cronograma. Rediseño de la Plataforma. Cambios en la definición del Alcance.	1.2.2 Revamping de la plataforma		31	1000
RP-02	Variaciones importantes del valor de la divisa en relación a la adaptación del e-commerce	MP/Líder de Proyecto/Referente C&C/Administración de Contratos	Aumento de precio del desarrollo de software. Cambios en el presupuesto	1.1.3 Contratación extensión de la plataforma*(h2)	C2	3	80000
RP-03	Insuficiente cantidad de Proveedores o Productos	PM/Líder de Proyecto	Cambios de Alcance.	1.2.1.1 Búsqueda y selección de proveedores y productos	C3	6	7000
RP-04	Alto grado de informalidad de proveedores.	PM/Líder de Proyecto	Cambios en el alcance/cronograma.	1.2.1.1 Búsqueda y selección de proveedores y productos		6	
RP-05	Demoras en la implementación de cambios a la plataforma existente.	PM/Referente Sistemas	Cambios de cronograma.	1.2 2 Revamping de la plataforma		31	1000
RP-06	Imposibilidad de incorporar recursos dentro de la compañía para el sector	PM/Sponsor	Cambios en el Costo/Cronograma.			1	

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Procesos de Ejecución



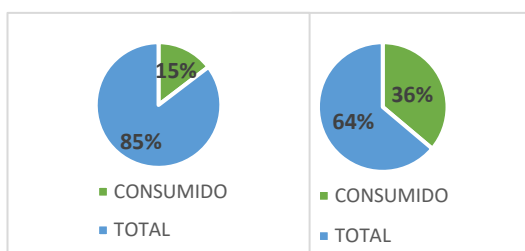
Informe de Avance, estado y pronóstico

A continuación se detalla el estado del proyecto realizado el día 8 de Noviembre. En el mismo se analizan varias variables:

- El Consumido de tiempos y presupuesto
- El status general, conformado por todos los elementos que componen el reporte de estado ponderados
- Los hitos completos
- El status de riesgos, en función de la detección de cada uno asociado a una actividad de la EDT
- Las actividades superadas y en curso
- Las métricas, en este caso valor ganado
- Las alertas de calidad, en relación con el plan de gestión de la calidad
- Las solicitudes de cambio

ESTADO DE PROYECTO

NOMBRE PROYECTO:	COMPRAS INCLUSIVAS RESPONSABLES
FECHA:	8-nov
MONTO TOTAL:	USD 170.400
FECHA ACTA:	10-oct
FECHA FINALIZACIÓN:	16-jun



CONSUMO DE TIEMPO PRESUPUESTO STATUS GENERAL

HITO	SEMANA	STATUS	RIESGOS				
			N° REF	DESCRIPCIÓN	Actividad afectada	Semana	STATUS
Acta constitutiva	2	COMPLETO	RP-01	Errores en el revamping de la Plataforma.	1.2.2 Revamping de la plataforma	31	PENDIENTE
Contratación extensión de la plataforma	3	COMPLETO	RP-02	Variaciones importantes del valor de la divisa en relación a la adaptación del e-commerce	1.1.3 Contratación extensión de la plataforma*(h2)	3	SUPERADO
Búsqueda y selección de proveedores y productos	6	INICIADO	RP-03	Insuficiente cantidad de Proveedores o Productos	1.2.1.1 Búsqueda y selección de proveedores y productos	6	EN SITUACIÓN
Revamping de la plataforma	31	PENDIENTE	RP-04	Alto grado de informalidad de proveedores.	1.2.1.1 Búsqueda y selección de proveedores y productos	6	EN SITUACIÓN
Evento de Lanzamiento (organización y evento)	32	PENDIENTE	RP-05	Demoras en la implementación de cambios a la plataforma existente.	1.2 2 Revamping de la plataforma	31	PENDIENTE

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub

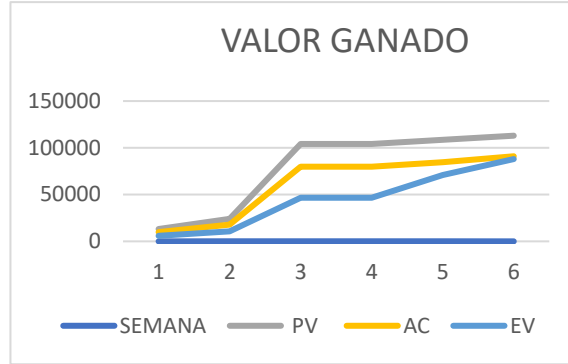


RP-06	Imposibilidad de incorporar recursos dentro de la compañía para el sector		1	SUPERADO
-------	---	--	---	-----------------

ACTIVIDADES SUPERADAS/EN CURSO

1.1	Gestión del Proyecto	EN CURSO
1.1.1	Acta constitutiva*(h1)	SUPERADA
1.1.2	Análisis de los interesados	SUPERADA
1.1.5	Monitoreo y control	EN CURSO
1.1.3	Contratación extensión de la plataforma*(h2)	SUPERADA
1.1.4	Generación Dpto de Compras Sustentables	EN CURSO
1.2.1	Propuesta Curatorial de Selección	PENDIENTE
1.3.2	Plan de Comunicación y Marketing	EN CURSO
1.2.1.1	Búsqueda y selección de proveedores y productos*(h3)	EN CURSO

KPI



BAC	188200
SPI	0,77876106
CPI	0,96703297
TCPI	1,0308642

Factor de Calidad	Objetivo de Calidad
Performance	CPI > 0.9
Performance	SPI > 0.9

SOLICITUDES DE CAMBIO: NO ACTIVAS

AUTORIZA: MARIA PAULA PANDOLFI

ALERTA CALIDAD	ESTRATEGIA
	No se visualizan cambios de líneas base



Requerimiento de cambio

Se expresa a continuación el formulario de solicitud de cambio tal lo expresado en el Plan de Gestión del Alcance.

SOLICITUD DE CAMBIO

NOMBRE DEL PROYECTO	COMPRAS INCLUSIVAS RESPONSABLES EN SERVICLUB	NÚMERO DE SOLICITUD DE CAMBIO	#1
SOLICITUD DE CAMBIO			
NOMBRE DEL SOLICITANTE	CAMILO ETCHART	FECHA DE SOLICITUD	20/01/2024
CONTACTO DEL SOLICITANTE	camilo.etchart@ypf.com	PRIORIDAD	ALTA
NOMBRE DEL CAMBIO	Insuficiente cantidad de proveedores		
ACTIVIDAD AFECTADA POR EL CAMBIO	1.2.1.1 Búsqueda y selección de proveedores y productos		
DESCRIPCIÓN Y MOTIVOS PARA SOLICITAR EL CAMBIO	En la etapa de búsqueda y selección de proveedores, se detecta que el número de proveedores META indicado por la actividad predecesora, "Propuesta curatorial de sitio" no se cumple. La propuesta concreta fue la incorporación de 40 proveedores, pero al presentar un alto grado de informalidad que hace imposible incorporarlos en el kick off de la plataforma, se define revalidar el alcance para contener 20 proveedores desde un inicio, y se evaluará la posibilidad de acompañar a los otros 20 a poder incorporarse.		
ALTERNATIVAS CONSIDERADAS	1. Modificar el alcance: disminuir el número de proveedores objetivo	2. Retrasar el cronograma y disponer de los mecanismos necesarios para acompañar a los proveedores informales y extender la búsqueda en el tiempo	
ALTERNATIVA SELECCIONADA	1. Modificar el alcance: disminuir el número de proveedores objetivo		
CAMBIOS EN LA CRONOLOGÍA PREVISTA		CAMBIOS EN LOS COSTOS ESTIMADOS	
SIN MODIFICACIONES		SE ESPERA UNA DISMINUCIÓN (-15%) EN LA CERTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR QUE ASUME EL REVAMPING DE LA PLATAFORMA POR LA BAJA DE PROVEEDORES/PRODUCTOS	
CAMBIOS EN EL ALCANCE			

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub

Requiere validar el alcance con el Sponsor para disminuir el número de proveedores objetivo			
NIVEL DE RIESGO	ALTO	NO PONE EN RIESGO LA CONTINUIDAD DEL PROYECTO, PERO PODRIA IMPLICAR CAMBIOS EN EL ALCANCE/PRESUPUESTO/CRONOGRAMA	
RESULTADO ESPERADO			
Continuidad de la actividad 1.2.1.1.1. "Firma de convenios"			
RIESGOS CONSIDERADOS /IMPLICANCIAS A LA CALIDAD			
Al reducir el número de proveedores, se asume el riesgo de que se disminuya el impacto de la iniciativa, y que disminuya la perspectiva federal.			
REVISIÓN / APROBACIÓN DE CAMBIOS			
NOMBRE DEL REVISOR	VP SOUCIONES TRANSVERSALES	ESTADO	ACEPTADO / RECHAZADO
FIRMA DEL REVISOR		FECHA DE REVISIÓN	sábado, 16 de abril de 2022
COMENTARIOS ADICIONALES			
REQUIERE INTERVENCIÓN DEL SPONSOR			

Como el sponsor revalidó el alcance, dicha solicitud de cambio no tiene impacto en cronograma. Sin embargo, se inicia un proceso de negociación para disminuir los costos de la contratación de la empresa de TI (disminución de proveedores y productos para elevar a la plataforma), los honorarios legales por la firma de convenios con los proveedores, y las horas de trabajo que implican las altas de los proveedores por parte del Centro de atención a Proveedores.

Tal cambio se expresa en el presupuesto, a continuación:

Código EDT	Nombre actividad	Contratación asociada	CC	PXQ recursos físicos/Precio fijo	DESCUENTO POR CAMBIO EN EL ALCANCE	TOTAL
1	Plataforma de Compras Sustentables					
1.1	Gestión del Proyecto	Honorarios Project Manager por 10 meses	C1	3000		3000

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



1.1		Honorarios Project Manager por 10 meses		3000		3000
1.1		Honorarios Project Manager por 10 meses		3000		3000
1.1		Honorarios Project Manager por 10 meses		3000		3000
1.1.1	Acta constitutiva (h1)					
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.2	Análisis de los interesados					
1.1.3	Contratación extensión de la plataforma (h2)	Contratación Plataforma (Diseño, ejecución y mantenimiento)	C2	80000	12000	68000
1.1.4	Generación Dpto de Compras Sustentables					
1.1.5	Monitoreo y control					
1.1.6	Mediciones de impacto					
1.1.7	Registro de Lecciones aprendidas					

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



1.1.8	Documento de cierre					
1.2	Análisis y selección de Proveedores y productos					
1.2.1	Propuesta Curatorial de Selección					
1.2.1.1	Búsqueda y selección de proveedores y productos (h4)	Viáticos	C3	7000		7000
1.2.1.1.1	Firma de convenios	Honorarios legales firma de convenios	C4	18000	2700	15300
1.2.1.1.2	Incorporación de proveedores al Maestro	Horas adicionales Centro de Atención a proveedores		9000	1350	7650
1.2.1.1.3	Incorporación de productos a la plataforma digital	Horas adicionales Sistemas		6000		6000
1.2.2	Revamping de la plataforma	Horas adicionales Sistemas		1000		1000
1.2.2.1	Pruebas UAT	Horas adicionales Sistemas		500		500
1.2.2.2	Pase a Productivo			200		200
1.3	Comunicación y Marketing	Honorarios Productora	C5	11450		11450
1.3.1	Evento de lanzamiento: Armado lista invitados					
1.3.1.2	Contratación reserva de espacio y sonido					
1.3.1.3	Armado de Schedule					
1.3.1.4	Notificación de invitaciones					
1.3.1.5	Evento de Lanzamiento (organización y evento)*(h5)					
1.3.2	Plan de Comunicación y Marketing	Armado Plan de Comunicación y Marketing	C6	4500		4500
1.3.2.1	Publicidad	Armado de Pauta Publicitaria y registro de proveedores		1500		1500
1.3.2.1.1	Sitio Web	Publicidad WEB (campana SEM y SEO)		1500		1500

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



1.3.2.1.2	Micros	Publicidad MICROS (Tv, redes, sitio)	1000	1000
1.3.2.2	Prensa	Armado	400	400
1.3.2.2.1	Entrevistas y publinotas	Pago a medios	7400	7400
1.3.2.2.2	Gacetillas	Pago a medios	400	400
TOTAL				154350
TOTAL PREVIO AL CAMBIO				170400
AHORRO				16050

La solicitud de cambio aplicada en función de la revalidación del alcance, disminuye el presupuesto en un 9%.

A continuación, se presenta la solicitud de cambio N°2

SOLICITUD DE CAMBIO

NOMBRE DEL PROYECTO	COMPRAS INCLUSIVAS RESPONSABLES EN SERVICLUB	NÚMERO DE SOLICITUD DE CAMBIO	#2
SOLICITUD DE CAMBIO			
NOMBRE DEL SOLICITANTE	CAMILO ETCHART	FECHA DE SOLICITUD	miércoles, 25 de octubre de 2023
CONTACTO DEL SOLICITANTE	camilo.etchart@ypf.com	PRIORIDAD	ALTA
NOMBRE DEL CAMBIO	Variaciones importantes del valor de la divisa en relación con la adaptación del e-commerce		
ACTIVIDAD AFECTADA POR EL CAMBIO	1.1.3. Contratación extensión plataforma		

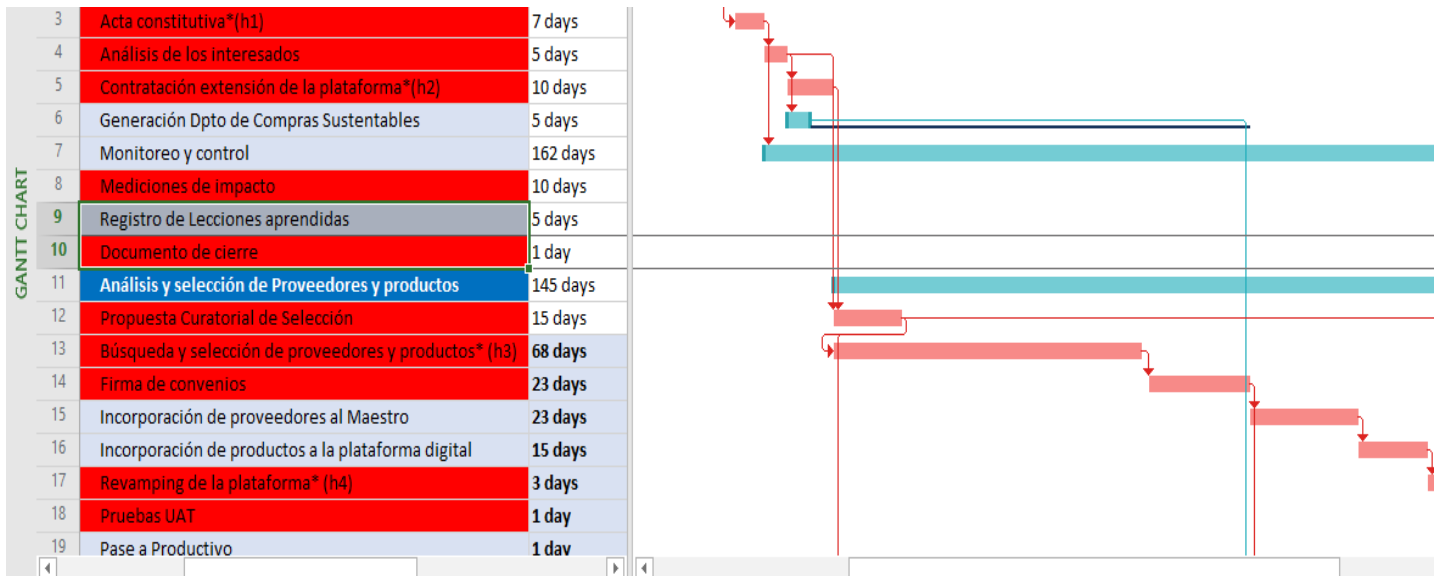
Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



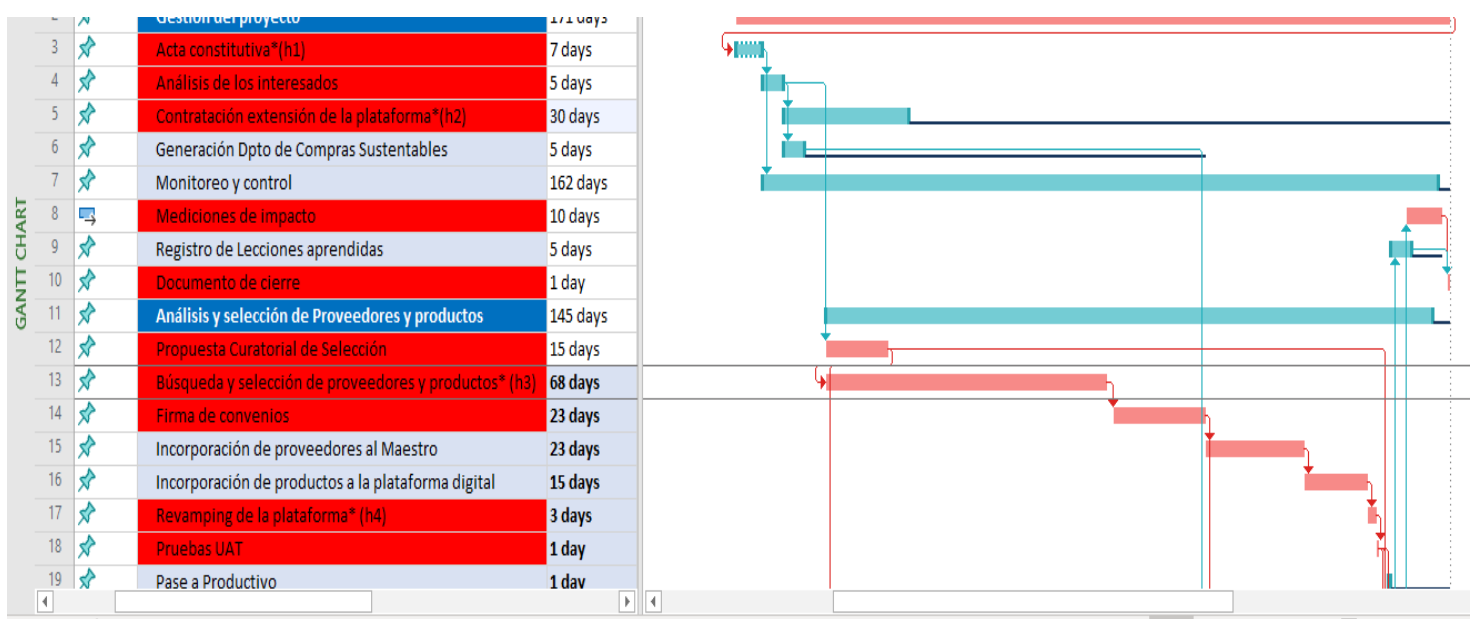
DESCRIPCIÓN Y MOTIVOS PARA SOLICITAR EL CAMBIO	En la renovación de condiciones para generar una adenda sobre la plataforma existente, se produce un salto cambiario que hace que el proveedor existente decida no continuar con los valores actuales y revisar las condiciones del contrato marco original.		
ALTERNATIVAS CONSIDERADAS	1. Renegociar el contrato y asumir el costo	2. Licitación del servicio de forma completa	
ALTERNATIVA SELECCIONADA	1. Renegociar el contrato y asumir el costo		
CAMBIOS EN LA CRONOLOGÍA PREVISTA		CAMBIOS EN LOS COSTOS ESTIMADOS	
CAMBIOS EN EL CAMINO CRÍTICO: MÁS DE 15 DÍAS DE ATRASO.		SE ESPERA UN AUMENTO DE MÁS DEL 40% EN EL COSTO ESTIMADO PARA DICHA CONTRATACIÓN	
CAMBIOS EN EL ALCANCE			
No requiere validar el alcance			
NIVEL DE RIESGO	ALTO	PONE EN RIESGO LA CONTINUIDAD DEL PROYECTO. IMPLICA CAMBIOS EN EL PRESUPUESTO/CRONOGRAMA	
RESULTADO ESPERADO			
Aceptación de las nuevas condiciones propuestas. Continuidad de la actividad 1.2.1.1 Búsqueda y selección de proveedores y productos. Posibilidad de realizar un fast-tracking con dicha actividad para no retrasar aún más el cronograma.			
RIESGOS CONSIDERADOS / IMPLICANCIAS A LA CALIDAD			
De no aceptar las nuevas condiciones, se deberá licitar el servicio de forma completa. Los tiempos de duración de una licitación convencional rondan de 90 a 180 días.			
REVISIÓN / APROBACIÓN DE CAMBIOS			
NOMBRE DEL REVISOR	MARIA PAULA PANDOLFI	ESTADO	ACEPTADO / RECHAZADO
FIRMA DEL REVISOR		FECHA DE REVISIÓN	sábado, 16 de abril de 2022
COMENTARIOS ADICIONALES			



La actividad “contratación de extensión de la plataforma” es crítica y tiene dependencias, fundamentalmente para avanzar con el Análisis y Selección de proveedores y productos.



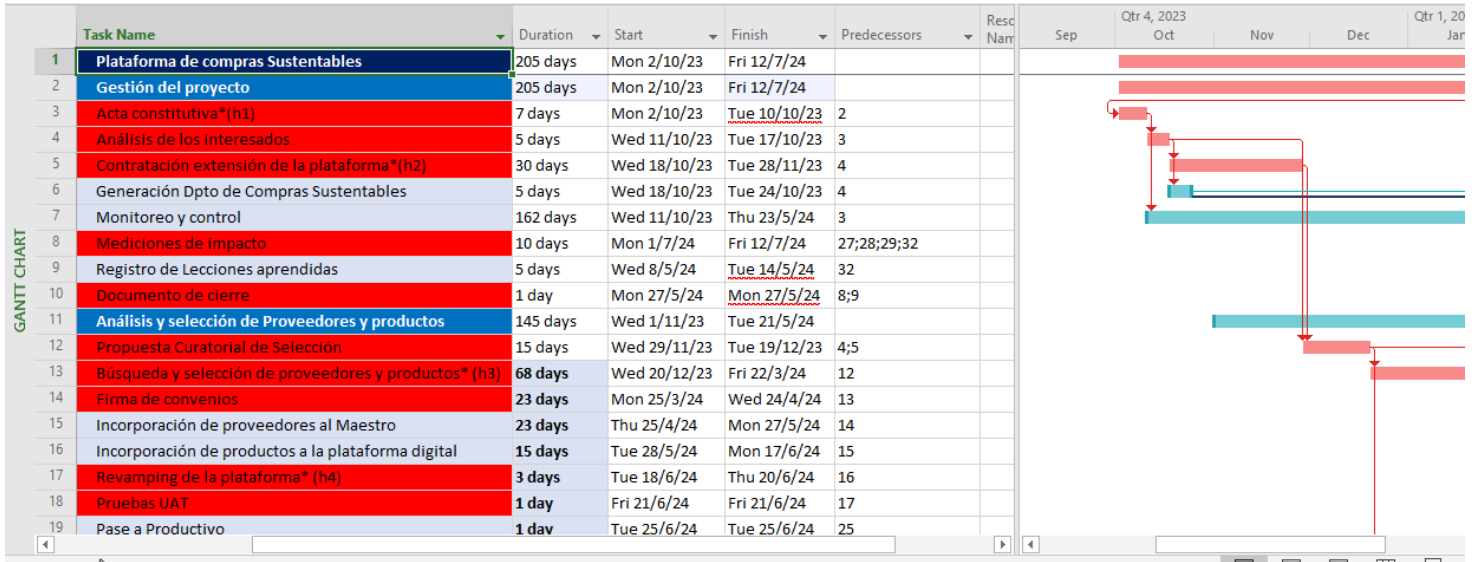
Se asume que la negociación con el proveedor demandará 20 días más que el planeado. Se define entonces, asumir que dicha negociación resultará satisfactoria, y avanzar con un fast tracking sobre el análisis y selección de proveedores y productos para no variar la culminación del presupuesto, dependiendo solamente del análisis de los Interesados.



Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Si en cambio, no se decide asumir el riesgo y esperar a que la negociación con el proveedor finalice, el escenario será el siguiente:



Dicha solicitud de cambio entonces generará un aumento del cronograma del 19%.

En relación al presupuesto, de finalizar la negociación con un 40% de incremento sobre la tarifa del proveedor, tal será el impacto en el presupuesto:

1	Plataforma de Compras Sustentables				
1.1	Gestión del Proyecto	Honorarios Project Manager por 10 meses	C1	3000	3000
1.1		Honorarios Project Manager por 10 meses		3000	3000
1.1		Honorarios Project Manager por 10 meses		3000	3000
1.1		Honorarios Project Manager por 10 meses		3000	3000
1.1.1	Acta constitutiva (h1)				
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950	950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950	950

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.1		Honorarios líder proyecto		950		950
1.1.2	Análisis de los interesados					
1.1.3	Contratación extensión de la plataforma (h2)	Contratación Plataforma (Diseño, ejecución y mantenimiento)	C2	80000	32000	112000
1.1.4	Generación Dpto de Compras Sustentables					
1.1.5	Monitoreo y control					
1.1.6	Mediciones de impacto					
1.1.7	Registro de Lecciones aprendidas					
1.1.8	Documento de cierre					
1.2	Análisis y selección de Proveedores y productos					
1.2.1	Propuesta Curatorial de Selección					
1.2.1.1	Búsqueda y selección de proveedores y productos (h4)	Viáticos	C3	7000		7000
1.2.1.1.1	Firma de convenios	Honorarios legales firma de convenios	C4	18000		18000
1.2.1.1.2	Incorporación de proveedores al Maestro	Horas adicionales Centro de Atención a proveedores		9000		9000
1.2.1.1.3	Incorporación de productos a la plataforma digital	Horas adicionales Sistemas		6000		6000

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



1.2.2	Revamping de la plataforma	Horas adicionales Sistemas		1000		1000
1.2.2.1	Pruebas UAT	Horas adicionales Sistemas		500		500
1.2.2.2	Pase a Productivo			200		200
1.3	Comunicación y Marketing	Honorarios Productora	C5	11450		11450
1.3.1	Evento de lanzamiento: Armado lista invitados					
1.3.1.2	Contratación reserva de espacio y sonido					
1.3.1.3	Armado de Schedule					
1.3.1.4	Notificación de invitaciones					
1.3.1.5	Evento de Lanzamiento (organización y evento)*(h5)					
1.3.2	Plan de Comunicación y Marketing	Armado Plan de Comunicación y Marketing	C6	4500		4500
1.3.2.1	Publicidad	Armado de Pauta Publicitaria y registro de proveedores		1500		1500
1.3.2.1.1	Sitio Web	Publicidad WEB (campana SEM y SEO)		1500		1500
1.3.2.1.2	Micros	Publicidad MICROS (Tv, redes, sitio)		1000		1000
1.3.2.2	Prensa	Armado		400		400
1.3.2.2.1	Entrevistas y publinotas	Pago a medios		7400		7400
1.3.2.2.2	Gacetillas	Pago a medios		400		400
TOTAL						202400
TOTAL PREVIO AL CAMBIO						170400
AUMENTO						32000

El Impacto del cambio en el presupuesto es del 18% sobre el original.

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub

Log de Issues y Riesgos

ID	Fecha	Descripción	¿Se activa un Riesgo?	Impacto	Responsable	Acción	Estado	Afectación	¿Requiere activación control de cambios?
1	10/10	Cambios en la Gerencia de Supply Chain	NO	Bajo	PM	Se presenta el estado de avance de proyecto al nuevo Gerente.	Cerrado	NO	NO
2	24/10	Cambio de Gobierno	NO	Bajo	Sponsor	Se define que en las elecciones generales, cambia el partido del actual gobierno, lo que implica cambios en el directorio.	Cerrado	NO	NO
3	4/4	Cancelación del espacio donde tendrá lugar el evento de lanzamiento del programa.	Contratista	Bajo	PM	Se activa la contratación de un segundo lugar que se había analizado en primera instancia. La actividad tiene holgura, con lo cual no modifica el cronograma.	Cerrado	NO	NO
4	20/1	Insuficiente cantidad de proveedores	SI RP-03	Alto	PM	Se activa Control de cambios con aprobación del Sponsor para revalidar el alcance.	Cerrado	SI. Alcance.	NO

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Procesos de Cierre



Registro de Aceptación

El proyecto finaliza con la aceptación formal del Sponsor y la elaboración del Documento de Cierre, implementada el 7/6/2024.

Ejemplo de cierre:

Por medio del presente documento se deja constancia formal que el proyecto Compras Inclusivas Responsables en ServiClub se declara aceptado y aprobado por el sponsor del Proyecto.

El proyecto tuvo inicio el 2/10/23 y finalizó el 7/6/24 con el documento de cierre. Se han cumplido los criterios de éxito y los cambios han sido aprobados por el sponsor.

Firma sponsor:

Firma PM:

Reporte de cierre

Para poder dar culminación al proyecto, se verificará la aceptación y los criterios de éxito de los entregables asociados.

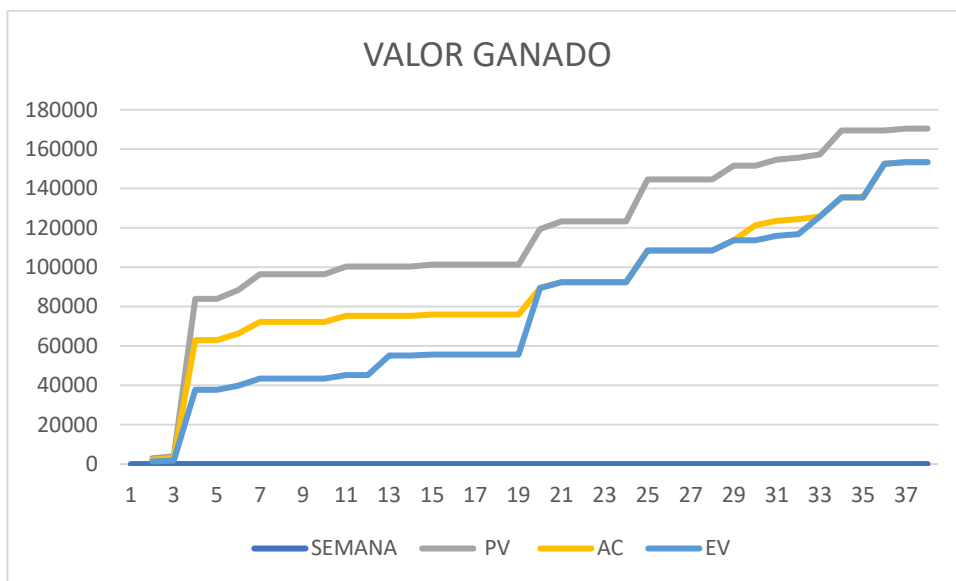
Para poder desarrollar los registros y el análisis al cierre del proyecto, tomaré como implementado el cambio de alcance visto en la solicitud de Cambio 1.

Criterios de éxito		Resultado
ALCANCE	Cantidad de proveedores y productos incorporados a la herramienta + Pruebas de usuario correctas.	Cantidad de proveedores insuficiente. Se valida por parte del sponsor el alcance del Proyecto, disminuyendo la cantidad de productos y proveedores. Pruebas de usuario correctas.
TIEMPO	Debe cumplirse en el tiempo estipulado (9 meses), con una dispersión máxima de 15 días.	Se cumple en tiempo, sin dispersión.



COSTO	Al finalizar, tener una dispersión máxima del 7%	Se consigue un ahorro del 9% en función de una negociación con el Proveedor de TI por la reducción de la carga de proveedores y productos.
-------	--	--

A continuación, se expresa el gráfico de Valor ganado en función del ahorro previsto en la solicitud de cambio mencionada.

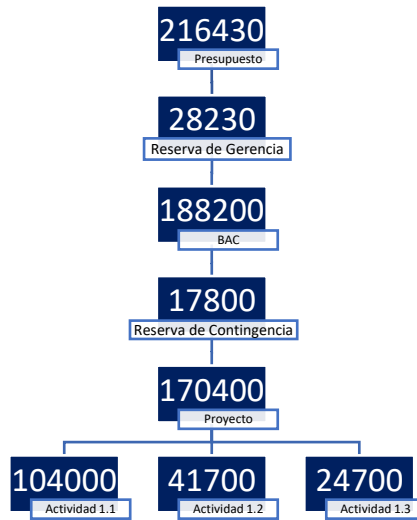


El Actual cost es igual al Earned Value a partir de la semana 33 al cierre del proyecto. El valor planificado es levemente más alto que AC y EV por el ahorro antes mencionado.

No fue necesaria la utilización de reserva de Contingencia ni de Gerencia.

Presupuesto Planificado:

Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Presupuesto Real al finalizar el proyecto:



Trabajo final de especialización
Compras inclusivas responsables en ServiClub



Por último, se expresa el grado de cumplimiento de los Factores de Calidad vistos anteriormente:

Factor de Calidad	Objetivo de Calidad	Métrica	Cumplimiento
Performance (tiempos)	CPI > 0.9	CPI	CUMPLIDO
Performance (costos)	SPI > 0.9	SPI	CUMPLIDO
Performance (Alcance)	Cantidad de proveedores y productos	Q	PARCIALMENTE
Performance (cumplimiento de normativa)	El proyecto deberá cumplir con la normativa indicada en el punto "documentación de referencia - normativa Interna"	Verificar la aplicación de la normativa	CUMPLIDO
Performance (satisfacción del cliente - ver modelo de Encuesta)	Nota superior a 8	Encuesta de satisfacción con nota entre 1 y 10	CUMPLIDO



Encuesta a cliente Interno

¿Considera que el proyecto cumplió las expectativas? (1 No cumplió - 5 Superó las expectativas)

1 2 3 4 5 6

¿Cómo calificaría la experiencia de trabajo con el equipo de proyecto? (1 MALA - 5 EXCELENTE)

1 2 3 4 5 6

Del 1 al 5, ¿Se cumplió el objetivo de plazo del proyecto?

1 2 3 4 5 6

Del 1 al 5, ¿Se cumplió el costo de plazo del proyecto?

1 2 3 4 5 6

Del 1 al 5, ¿Se cumplió el alcance del proyecto?
























1 2 3 4 5 6

Del 1 al 5, ¿Cómo calificarías la experiencia de comunicación con los avances del proyecto?

1 2 3 4 5 6

ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	August 2023		
							30/7	6/8	13/8
1	🚀	Plataforma de compras Sustentables	186 days	Mon 2/10/23	Mon 17/6/24				
2	🚀	Gestión del proyecto	186 days	Mon 2/10/23	Mon 17/6/24				
3	🚀	Acta constitutiva*(h1)	7 days	Mon 2/10/23	Tue 10/10/23				
4	🚀	Análisis de los interesados	5 days	Wed 11/10/23	Tue 17/10/23	3			
5	🚀	Contratación extensión de la plataforma*(h2)	10 days	Wed 18/10/23	Tue 31/10/23	4			
6	🚀	Generación Dpto de Compras Sustentables	5 days	Wed 18/10/23	Tue 24/10/23	4			
7	🚀	Monitoreo y control	162 days	Wed 11/10/23	Thu 23/5/24	3			
8	🚀	Mediciones de impacto	10 days	Mon 3/6/24	Fri 14/6/24	27;28;29;32			
9	🚀	Registro de Lecciones aprendidas	5 days	Wed 29/5/24	Tue 4/6/24	32			
10	🚀	Documento de cierre	1 day	Mon 17/6/24	Mon 17/6/24	8;9			
11	🚀	Análisis y selección de Proveedores y productos	158 days	Wed 18/10/23	Fri 24/5/24	4			
12	🚀	Propuesta Curatorial de Selección	15 days	Wed 1/11/23	Tue 21/11/23	4;5			
13	🚀	Búsqueda y selección de proveedores y productos* (h3)	68 days	Wed 22/11/23	Fri 23/2/24	12			
14	🚀	Firma de convenios	23 days	Mon 26/2/24	Wed 27/3/24	13			
15	🚀	Incorporación de proveedores al Maestro	23 days	Thu 28/3/24	Mon 29/4/24	14			
16	🚀	Incorporación de productos a la plataforma digital	15 days	Tue 30/4/24	Mon 20/5/24	15			
17	🚀	Revamping de la plataforma* (h4)	3 days	Tue 21/5/24	Thu 23/5/24	16			
18	🚀	Pruebas UAT	1 day	Fri 24/5/24	Fri 24/5/24	17			
19	🚀	Pase a Productivo	1 day	Tue 7/5/24	Tue 7/5/24	25			
20	🚀	Comunicación y Marketing	149 days	Tue 7/11/23	Fri 31/5/24				
21	🚀	Evento de lanzamiento: Armado lista invitados	4 days	Thu 28/3/24	Tue 2/4/24	6;14			

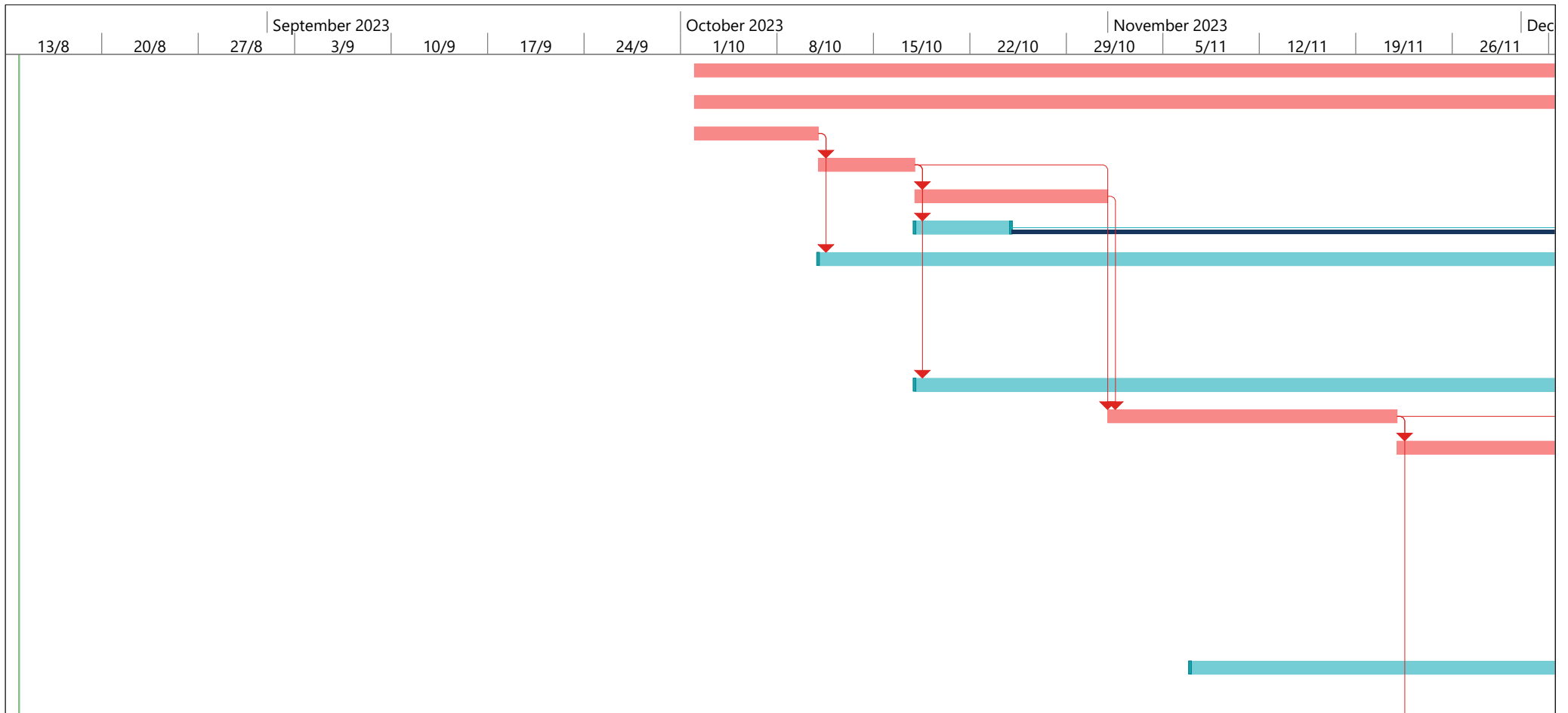
Project: Proyecto Compras
Date: Mon 14/8/23

Task		Manual Task		Deadline	
Split		Duration-only		Critical	
Milestone		Manual Summary Rollup		Critical Split	
Summary		Manual Summary		Late	
Project Summary		Start-only		Progress	
Inactive Task		Finish-only		Manual Progress	
Inactive Milestone		External Tasks		Slack	
Inactive Summary		External Milestone			

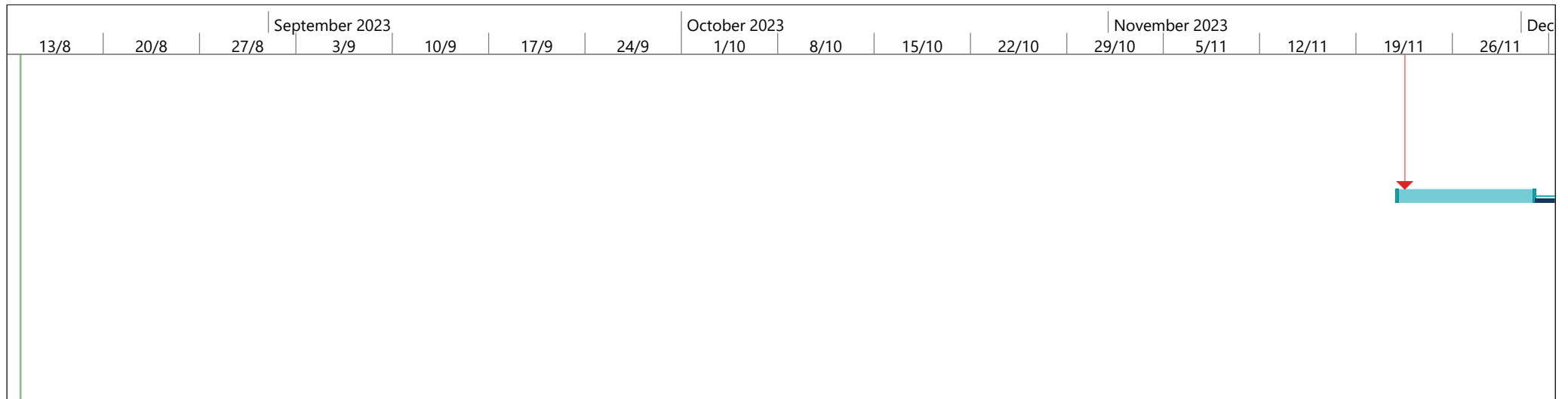
ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	August 2023		
							30/7	6/8	13/8
22		Contratación reserva de espacio y sonido	11 days	Wed 3/4/24	Wed 17/4/24	21			
23		Armado de Schedule	4 days	Wed 3/4/24	Mon 8/4/24	21			
24		Notificación de invitaciones	3 days	Thu 18/4/24	Mon 22/4/24	21;22;23			
25		Evento de Lanzamiento (organización y evento)*(h5)	1 day	Mon 27/5/24	Mon 27/5/24	12;18;24;22;21;23			
26		Plan de Comunicación y Marketing	8 days	Wed 22/11/23	Fri 1/12/23	12			
27		Publicidad	4 days	Tue 28/5/24	Fri 31/5/24	18;25;26			
28		Sitio Web	4 days	Tue 28/5/24	Fri 31/5/24	18;25;26			
29		Micros (IG, twitter, linkedin)	3 days	Tue 28/5/24	Thu 30/5/24	18;25;26			
30		Prensa	1 day	Mon 27/5/24	Mon 27/5/24	18;26			
31		Entrevistas y publinotas	4 days	Mon 27/5/24	Thu 30/5/24	18;26			
32		Gacetillas	1 day	Tue 28/5/24	Tue 28/5/24	18;25;26			

Project: Proyecto Compras
Date: Mon 14/8/23

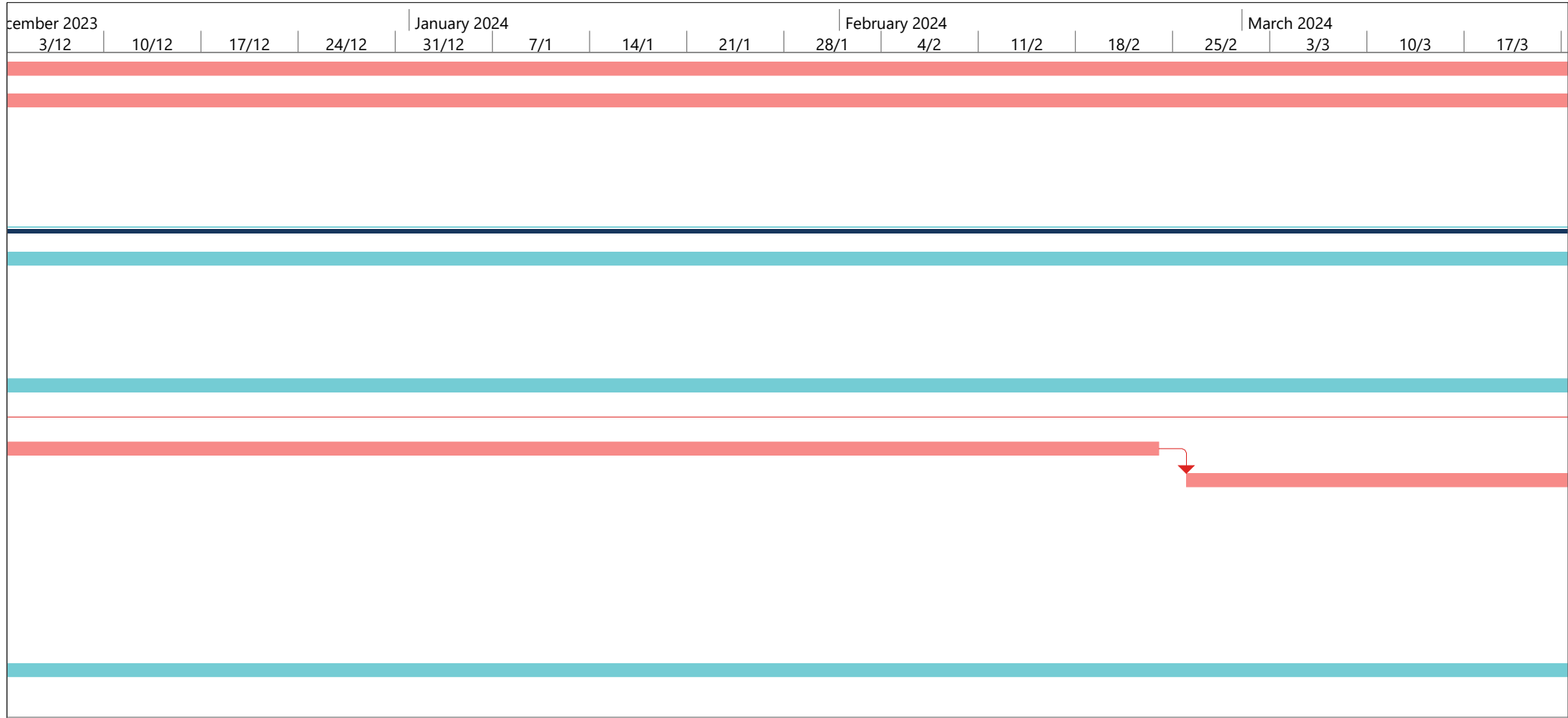
Task		Manual Task		Deadline	
Split		Duration-only		Critical	
Milestone		Manual Summary Rollup		Critical Split	
Summary		Manual Summary		Late	
Project Summary		Start-only		Progress	
Inactive Task		Finish-only		Manual Progress	
Inactive Milestone		External Tasks		Slack	
Inactive Summary		External Milestone			



Project: Projecto Compras Date: Mon 14/8/23	Task		Manual Task		Deadline	
	Split		Duration-only		Critical	
	Milestone		Manual Summary Rollup		Critical Split	
	Summary		Manual Summary		Late	
	Project Summary		Start-only		Progress	
	Inactive Task		Finish-only		Manual Progress	
	Inactive Milestone		External Tasks		Slack	
Inactive Summary		External Milestone				

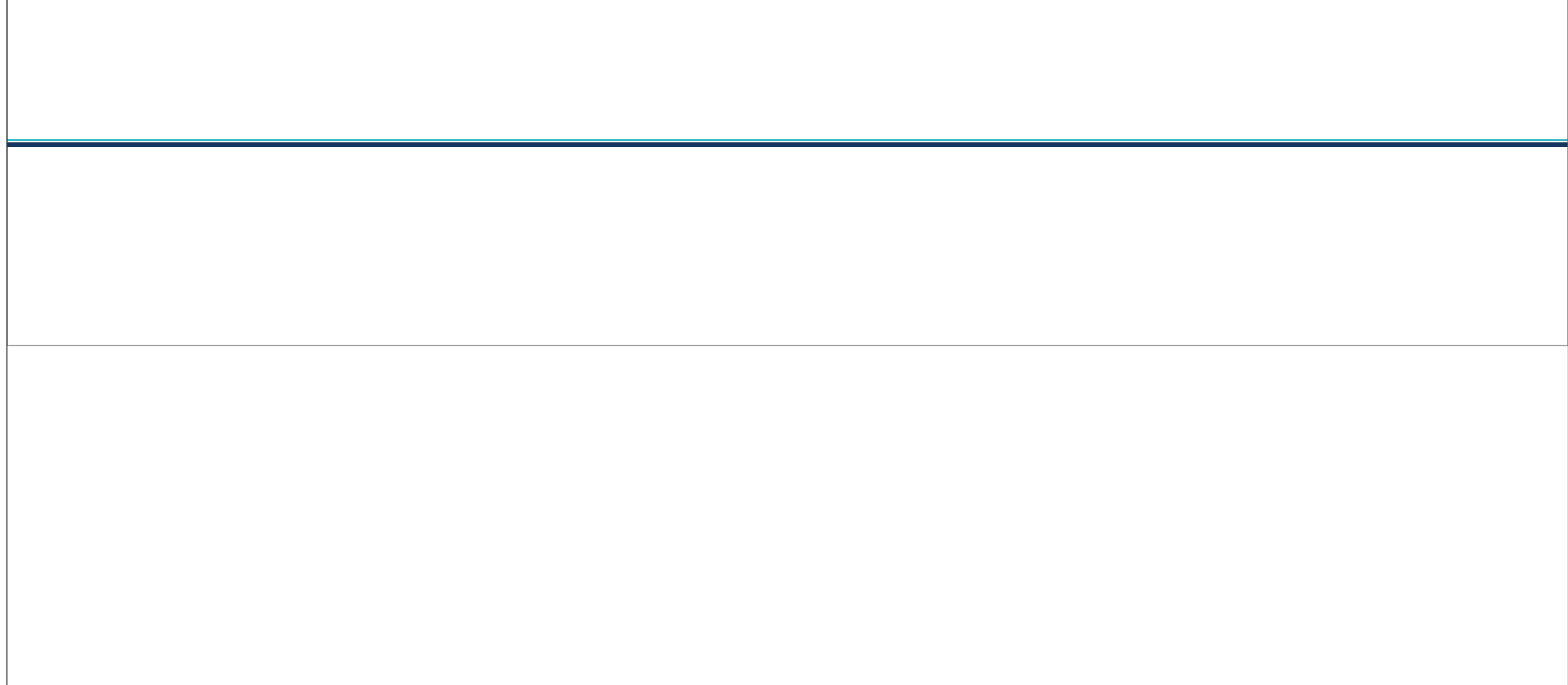


Project: Projecto Compras Date: Mon 14/8/23	Task		Manual Task		Deadline	
	Split		Duration-only		Critical	
	Milestone		Manual Summary Rollup		Critical Split	
	Summary		Manual Summary		Late	
	Project Summary		Start-only		Progress	
	Inactive Task		Finish-only		Manual Progress	
	Inactive Milestone		External Tasks		Slack	
	Inactive Summary		External Milestone			



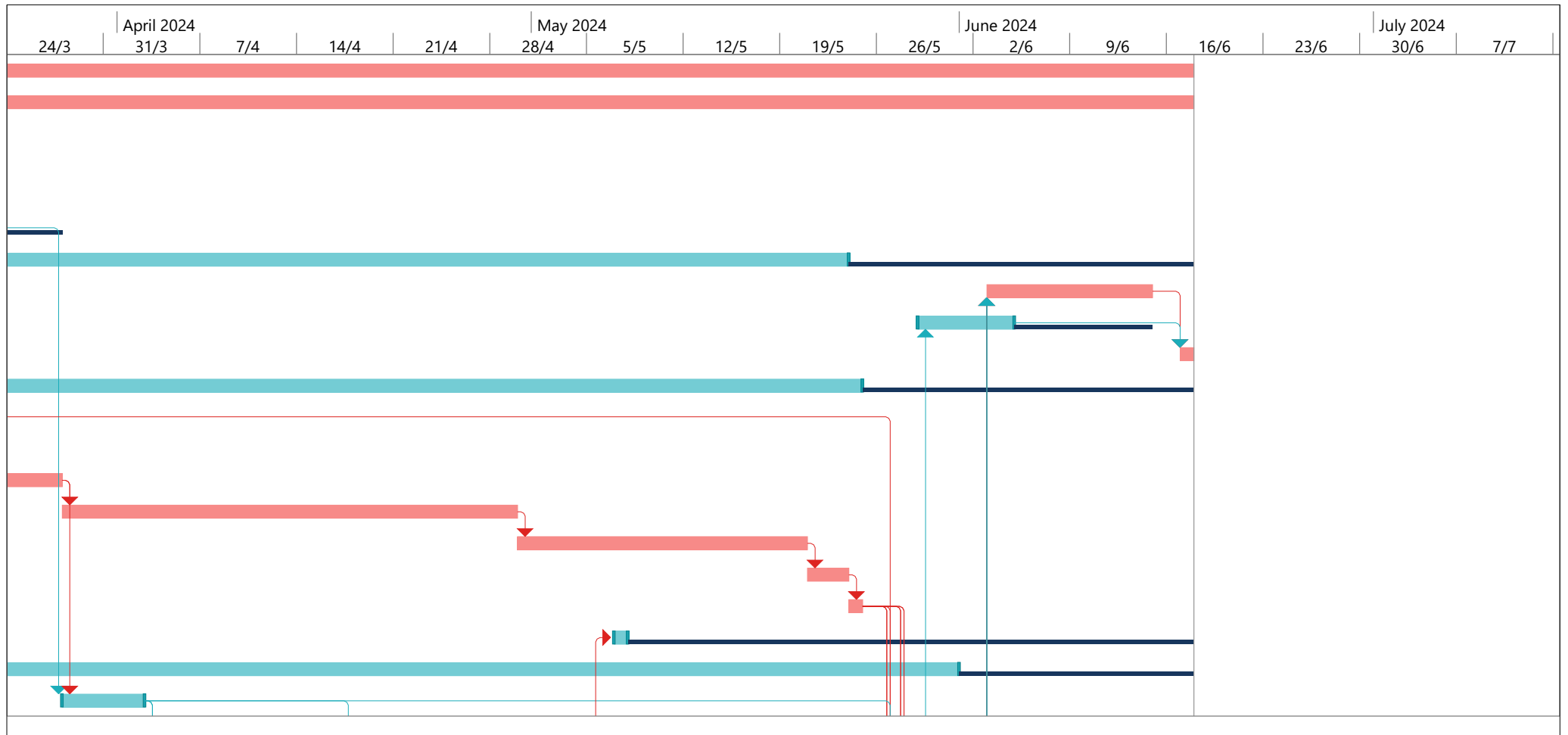
Project: Projecto Compras
Date: Mon 14/8/23

Task		Manual Task		Deadline	
Split		Duration-only		Critical	
Milestone		Manual Summary Rollup		Critical Split	
Summary		Manual Summary		Late	
Project Summary		Start-only		Progress	
Inactive Task		Finish-only		Manual Progress	
Inactive Milestone		External Tasks		Slack	
Inactive Summary		External Milestone			



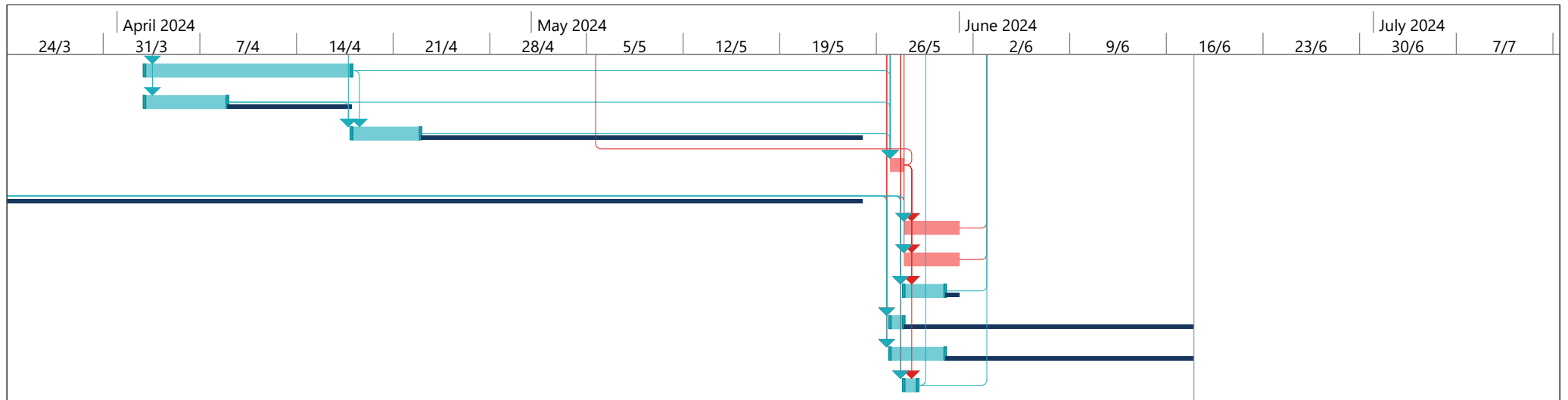
Project: Projecto Compras
Date: Mon 14/8/23

Task		Manual Task		Deadline	
Split		Duration-only		Critical	
Milestone		Manual Summary Rollup		Critical Split	
Summary		Manual Summary		Late	
Project Summary		Start-only		Progress	
Inactive Task		Finish-only		Manual Progress	
Inactive Milestone		External Tasks		Slack	
Inactive Summary		External Milestone			



Project: Projecto Compras
Date: Mon 14/8/23

Task		Manual Task		Deadline	
Split		Duration-only		Critical	
Milestone		Manual Summary Rollup		Critical Split	
Summary		Manual Summary		Late	
Project Summary		Start-only		Progress	
Inactive Task		Finish-only		Manual Progress	
Inactive Milestone		External Tasks		Slack	
Inactive Summary		External Milestone			



Project: Projecto Compras
Date: Mon 14/8/23