UNIVERSIDAD ESAN

"DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO COMERCIAL MOQUEGUA"

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de

Magister en Project Management por:

Campana Flórez, Cecilia

Fernández Ordinola, Susy Jaqueline

Lira Benavides, Jorge Carlos

Tapia Flores, Oscar Vicente

Vargas Salgado, Diego Alonso Jesús

Programa de Maestría en Project Management

MAPM 2014-1

Lima, 14 de abril del 2016

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: GENERALIDADES 1
1.1 RECONOCIMIENTOS 1
1.2 PREFACIO 1
1.3 OBJETIVOS 1
1.4 JUSTIFICACIÓN 2
1.5 ALCANCES 2
1.6 RESTRICCIONES Y LIMITACIONES 3
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA 4
2.1 RECONOCIMIENTO DEL GRUPO 5
2.2 SELECCIÓN DEL PROYECTO 5
2.3 RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN 5
2.4 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN 6
2.5 DESARROLLO DEL PROYECTO 6
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO 7
3.1 CONCEPTOS PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS 7
3.1.1 Característica Temporal de los Proyectos 7
3.1.2 Productos, servicios o resultados únicos 7
3.1.3 Proyectos frente a trabajos operativos 7
3.1.4 ¿Qué es la Gerencia de Proyectos? 7
3.1.5 Ciclo de vida del proyecto 8
3.1.6 Características del ciclo de vida del proyecto 8
3.2 HABILIDADES INTERPERSONALES PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS 9
3.3 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS 10
CAPÍTULO 4: MARCO REFERENCIAL 11
4.1 CASO DE NEGOCIO 11
4.2 PROPUESTA DEL TRABAJO EN GRUPO 12
4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA 13
4.4 DEL EQUIPO DE TRABAJO: 14
CAPÍTULO 5: EL CONTEXTO 15
5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO 15
5.1.1 Político 15
5.1.2 Económico 16
5.1.3 Social 16
5.1.4 Tecnológico 17
5.1.5 Ecológico 18
5.1.6 Legal 18
5.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO 18
5.3 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA 19
5.3.1 Datos generales 19
5.3.2 Organigrama jerárquico de la empresa 20
5.3.3 Cadena de valor 21
5.3.4 Tamaño de la empresa 21
5.3.5 Stakeholders clave 23
5.3.6 Perfil estratégico 23

5.3.7 Tipo de Proyectos 25
5.3.8 Sistema de gestión de proyectos 26
5.4 ENCAJE DEL PROYECTO 27
5.4.1 Naturaleza del proyecto 27
5.4.2 Selección de proyecto 27
5.4.3 Estudios previos 28
5.4.4 Alineación del proyecto con la empresa 29
5.4.5 Cliente 29
5.4.6 Normativa aplicable 29
5.4.7 Impacto Social 30
CAPÍTULO 6: INICIO DEL PROYECTO 31
6.1 EL PROJECT CHARTER 31
6.1.1 Justificación (Business Case) 31
6.1.2 Definición preliminar 31
6.1.3 Premisas de partida 33
6.1.4 Firmas: 33
6.1.5 Lista de distribución del documento 33
6.2 ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS 34
6.2.1 Identificación de los stakeholders 34
6.2.2 Clasificación de los stakeholders 35
6.2.3 Plan de acción 36
CAPÍTULO 7: PLANIFICACION DEL PROYECTO 38
7.1 DEFINICIÓN 38
7.1.1 Enfoque 38
7.1.2 Plan del Alcance 41
7.3 PLAN TEMPORAL 45
7.3.1 Objetivo del Plan Temporal 45
7.3.2 Ciclo de Vida del Proyecto: 45
7.3.3 Lista de actividades: 46
7.3.4 Estrategia de Recursos Humanos: 55
7.3.5 Cronograma MS Project: 56
7.3.6 Camino Crítico: 57
7.3.7 Plan de Hitos: 57
7.4 PLAN DE COSTES 58
7.4.1 Objetivo del Plan de Costes 58
7.4.2 Presupuesto del proyecto 58
7.4.3 Análisis de resultados 60
7.4.4 Plan de Tesorería y financiación 65
7.5 PLAN DE CALIDAD: 69
7.5.1 Plan de Control de Calidad 69
7.5.2 Aseguramiento de Calidad 73
7.6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS 74
7.6.1 Estructura Organizativa del Proyecto 74
7.6.2 Descripción de Roles y Responsabilidades 78
7.7 PLAN DE COMUNICACIONES 85
7.7.1 Objetivo del Plan de Comunicaciones 85
7.7.2 Integración de los Stakeholders: 86
7.7.3 Estrategia de comunicación a los stakeholders 86
7.7.4 Necesidades de Comunicación: 88

7.7.5 Matriz Resumen de Comunicación del Proyecto: 89
7.8 PLAN DE RIESGOS 90
7.8.1 Objetivos 90
7.8.2 Identificación de Riesgos 90
7.8.3 Análisis Cualitativo 93
7.8.4 Plan de Respuesta 98
7.8.5 Análisis Cuantitativo 104
7.8.6 Ficha de Riesgo 111
7.9 PLAN DE COMPRAS 112
7.9.1 Estrategia de Contratación 112
7.9.2 Reglamento interno de contrataciones 113
7.9.3 Identificación de los paquetes de compra 116
7.9.4 Documentos de compra 120
7.9.5 Descripción del paquete de trabajo 120
7.9.6 Requisitos mínimos que deben cumplir los proveedores: 122
7.9.7 Documentación de la oferta: 123
7.9.8 Riesgos asociados a los paquetes seleccionados 123
7.9.9 Matriz de decisión 125
7.9.10 Contrato 125
7.10 PLAN DE TRANSICIÓN: 127
Entregables para el Cambio de Fase: 127
7.11 PLAN DE TRANSFERENCIA: 128
Consideraciones Contractuales: 128
7.12 SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS 130
7.12.1 Flujo de control de cambios 130
7.12.2 Comité de control de cambios 132
7.12.3 Ficha de control de cambios 134
7.13 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO 135
7.13.1 Ficha de evaluación del éxito del proyecto 135
7.13.2 Ficha de evaluación de la satisfacción del cliente 137
4.13.3.2 Evaluación de recursos externos 138
CAPÍTULO 8: INFORME DE GESTIÓN DEL EQUIPO 140
8.1 CRÍTICA AL TRABAJO REALIZADOS 140
8.2 EXPERIENCIAS DEL TRABAJO EN GRUPO 141
8.2.1 Organización del equipo 141
8.2.2 Análisis de la participación de cada miembro 141
8.2.3 Gestión de los conflictos 142
8.3 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA GESTIONAR EL PROYECTO 142
8.4 PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA 143
8.4.1 Puntos fuertes: 143
8.4.2 Áreas de mejora: 143
8.5 VALORACIONES PERSONALES 143
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES 144
9.1 CONCLUSIONES DE LA TESIS 144
9.2 CONCLUSIONES DEL PROYECTO 144
CAPÍTULO 10: RECOMENDACIONES 146
10.1 RECOMENDACIONES DE LA TESIS 146
10.2 RECOMENDACIONES DEL PROYECTO 146
REFERENCIAS 147

GLOSARIO DE TÉRMINOS 148
ANEXOS 150

Maestría en:	Magister en Project Management
Título de la tesis:	**Diseño y Construcción del Centro Comercial Moquegua**
Autores:	Campana Flórez, Cecilia
	Fernández Ordinola, Susy Jaqueline
	Lira Benavides, Jorge Carlos
	Tapia Flores, Oscar Vicente
	Vargas Salgado, Diego Alonso Jesús

RESUMEN EJECUTIVO:

Este documento tiene la finalidad de presentar las etapas de inicio y planificación para el proyecto “Diseño y Construcción del Centro Comercial Moquegua” y los entregables de cada una de ellas.

El proyecto consiste en el diseño y construcción del primer Centro Comercial a implementarse en la ciudad de Moquegua al sur del Perú, por encargo de la corporación URBI a la empresa ejecutora DVC constructores.

DVC constructores, con sus 20 años de experiencia en el rubro de la construcción, ha analizado los diferentes escenarios y considera el proyecto como una oportunidad de negocio alineada a su estrategia empresarial, debido a que el proyecto representa un importante aporte del orden del 35% para alcanzar la meta proyectada anual de 45 millones de soles, además de enmarcarse en su plan de posicionamiento en la región sur del Perú.

Teniendo en cuenta los requerimientos del cliente, las restricciones, suposiciones y condicionantes se ha establecido la línea base del alcance.

El alcance del proyecto comprende el diseño del expediente técnico, la construcción e implementación del centro comercial compuesto por 01 Tienda PROMART, 01 Plaza Vea, 04 Salas de Cines, Áreas comunes, Áreas para Locatarios, Estacionamientos, 01 Andén de descarga y 01 Subestación eléctrica, todo enmarcado en un área de 26,000 m2. Excluyendo del alcance el suministro y colocación del mobiliario para los módulos comerciales de los locatarios y las obras públicas de iluminación

El presupuesto estimado inicialmente para el proyecto es de S/. 20’000,000 y el tiempo de ejecución es de aproximadamente 16 meses.

En la etapa de planificación y bajo la dirección del Project Manager seleccionado, se desarrollaron los Planes Subsidiarios para la Dirección del proyecto de manera paralela y complementaria; después de diferentes iteraciones se obtuvieron los siguientes resultados relevantes:

- Plan de Alcance
  El proyecto cuenta con una estructura de desglose de trabajo con tres componentes de primer orden los cuales son el Diseño, la Construcción y la Gestión.
- Plan Temporal
  Se estableció una duración de 16 meses equivalentes a 524 días calendario con fecha de inicio el 03 de noviembre del 2015 y fecha de término prevista para el 10 de abril del 2017.
  El proyecto incluye 448 actividades, a cada una de las cuales le fue asignada una duración y una secuencia, teniendo como resultado la línea base del tiempo.
- Plan de Costes
  El presupuesto final del proyecto asciende a S/. 19.2 millones, el cual incluye el 5.24% representa la Reserva de Contingencia y otro 5% que representa la Reserva de Gestión. La utilidad ha sido calculada en S/. 3 millones.
- Plan de Riesgos
  Se identificaron 22 riesgos negativos, de los cuales la mayoría tiene causas de origen externo al proyecto. Se estableció un costo de medidas preventivas ascendente a 504 mil soles, suma que se incluyó en el presupuesto inicial, adicionalmente se calculó el costo de las medidas correctivas mencionadas anteriormente como reserva de contingencia.

DVC valora la importancia del desarrollo de estos planes por el aporte que representa para la gestión de los procesos durante el ciclo de vida del proyecto, además de brindar herramientas que serán empleadas por el equipo de proyecto para la obtención de resultados.

La metodología aplicada por el grupo para la elaboración del presente ejercicio académico consta de cinco procesos: reconocimiento grupal, selección del proyecto, recopilación de información, análisis de la información y finalmente el desarrollo del proyecto.

Resumen elaborado por los autores.