

LP®S. Herramienta de Programación en Proyectos de Expansión Comercial

Apertura de una nueva delegación para una Pyme del sector de la construcción a través de la implementación del LP®S

TFM. Máster en Edificación. Especialidad en Gestión

Autor:

Laura Espinosa Aragonés

Tutor:

Dr. Igor Fernández
Plazaola

ÍNDICE

ÍNDICE	2
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
MOTIVACIÓN	5
OBJETIVOS	6
Generales.....	6
Específicos.....	6
METODOLOGÍA.....	7
CAPITULO 1: Aproximación Teórica	8
1.1. LEAN CONSTRUCTION	9
1.1.1 Introducción.....	9
1.1.2 Principios Básicos del Lean Construction	9
1.2. LAST PLANNER ® SYSTEM.....	10
1.2.1 Introducción.....	10
1.2.2 Diferencias entre las Técnicas Convencionales de Programación y el Last Planner ® System	10
1.2.3 Pull Session	12
1.2.4 La Programación en Cascada	12
1.3. ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO.....	13
1.3.1 Introducción y Definiciones.....	13
1.3.2 Componentes	14
1.3.3 Guía para la Estructuración del Trabajo	14
1.4. KANBAN	15
1.4.1 Introducción.....	15
1.4.2 Principios Básicos.....	15
1.4.3 Principales Reglas del Método	16
CAPITULO 2: La Empresa.....	17
2.1. PRESENTACIÓN	18
2.1.1 Inicio y Evolución.....	18
2.1.2 Equipo Humano	20
2.2. ORGANIGRAMA.....	21
2.3. DATOS ECONOMICOS	22
2.3.1 Líneas de Negocio y Facturación. 2010/2014	22
2.3.2 Próximas Líneas de Negocio y Previsión de Facturación. 2015/2016	24
2.3.3 Resumen Facturación 2010/2016.....	25
CAPITULO 3: El Proyecto.....	26
3.1. DESCRIPCIÓN	27
3.1.1 Definición del Proyecto	27
3.1.2 Contextualización del Proyecto	27
3.2. ANTECEDENTES	28
3.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	30

3.3.1	Objetivos Principales.....	30
3.3.2	Objetivos Secundarios.....	30
3.4.	EL PROCESO.....	31
3.4.1	Detección de Actividades a Realizar y Dependencia entre las mismas.....	31
3.4.2	Asignación de Recursos Humanos al Proyecto. El quipo.....	33
3.4.3	Descripción de las Actividades a Realizar. Objetivos y Competencias.....	37
3.4.4	Programación del Proyecto. Estimación de Duraciones. Designación de Responsables. Adquisición de Compromisos.....	40
3.4.5	Transmisión de la Información. Trello: Sistema de Tablero <i>Kanban</i>	41
3.4.6	Puesta en Marcha del Proyecto.....	44
3.4.7	Controles.....	46
CAPITULO 4:	Conclusiones.....	48
4.1.	SOBRE LAS DESVIACIONES REGISTRADAS.....	49
4.1.1	Análisis General.....	49
4.1.2	Análisis de las Desviaciones sobre la Duración de las actividades.....	50
4.1.3	Análisis de las Desviaciones sobre la Fecha de Inicio de las actividades.....	50
4.1.4	Análisis de las Causas de las Desviaciones Registradas.....	51
4.1.5	Conclusiones sobre las Desviaciones Registradas.....	52
4.2.	SOBRE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	53
4.2.1	Sobre los Objetivos Principales.....	53
4.2.2	Sobre los Objetivos Secundarios.....	53
	CONCLUSIONES PERSONALES.....	54
	BIBLIOGRAFIA.....	55
	INDICE DE IMÁGENES, FIGURAS Y TABLAS.....	56
	ANEXOS.....	57
	ANEXO 1_ Resultado de Pull Session 1.....	58
	ANEXO 2_FICHAS DESCRIPTIVAS DE LAS ACTIVIDADES.....	60
	ANEXO 3_PROGRAMACIÓN INICIAL.....	119
	ANEXO 4_FICHA TIPO DE SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES.....	121
	ANEXOS_ CONTROLES. INFORMES Y PROGRAMACIONES ACTUALIZADAS.....	123
	CONTROL 1_6 de MAYO de 2015.....	124
	CONTROL 2_20 de MAYO de 2015.....	129
	CONTROL 3_29 de MAYO de 2015.....	135
	CONTROL 4_12 de JUNIO de 2015.....	141
	CONTROL 5_26 de JUNIO de 2015.....	147
	CONTROL 6_3 de JULIO de 2015.....	152
	CONTROL 7_10 de JULIO de 2015.....	157
	ANEXO6_DESVIACIONES REGISTRADAS.....	163
	AGRADECIMIENTOS.....	169

RESUMEN

Refnova Construcciones e Instalaciones S.L es una Pyme dedicada a la realización de reformas de viviendas con una experiencia en el sector de más de 30 años. En plena crisis y gracias a su colaboración con varias multinacionales especializadas en la venta de productos de bricolaje y de diseño de interiores, ha seguido creciendo de manera muy significativa, ejecutando actualmente proyectos en tres delegaciones repartidas por la geografía española. A día de hoy, explota tres líneas de negocio y su plantilla está compuesta, en su mayoría, por jóvenes arquitectos y arquitectos técnicos con muchas ganas de mejorar los procesos día a día.

Es en este marco, lleno de retos e ilusión, en el que se desarrolla este trabajo final de master (TFM). Ante la decisión de la empresa de abrir una nueva delegación, se pone en marcha un proceso de análisis y estudio. La convicción de que el éxito de cualquier empresa se basa en huir del estancamiento y la continua mejora de sus procesos, promueve la incorporación de aquellas filosofías de gestión de proyectos que, desde hace ya algunos años, vienen trabajándose en el sector de la construcción de nuestro país.

Este trabajo adapta e implementa algunas de las herramientas del Lean Construcción a un proyecto de expansión comercial, centrándose en el Last Planner ® System para la programación y control del mismo. Planteando la puesta en marcha de este ambicioso proyecto de una manera colaborativa y gracias a los compromisos adquiridos por los participantes del mismo, se pretende conseguir un correcto flujo del trabajo, la optimización de plazos de ejecución y la minimización de los costes asociados.

ABSTRACT

Refnova Construcciones e Instalaciones S.L is a SME dedicated to carrying out home renovations, with more than 30 years of experience in the sector. In the midst, of the crisis and thanks to its collaboration with several multinational companies specializing in the sale of DIY and interior design products, it has continued to grow significantly, currently executing projects in three delegations throughout the Spanish geography. Today, it operates three lines of business and its staff is made up, for the most part, of young architects and technical architects eager to improve day-to-day processes.

It is in this framework, full of challenges and enthusiasm, where this final master's project (FWM) takes place. Faced with the company's decision to open a new branch, a process of analysis and study is started. The conviction that the success of any company is based on avoiding stagnation and the continuous improvement of its processes, promotes the incorporation of those project management philosophies that, for a few years ago, have been working in the construction sector of our country.

This work adapts and implements some of the Lean Construction tools to a commercial expansion project, focusing on the Last Planner a System for its programming and control. By proposing the implementation of this ambitious project in a collaborative way and thanks to the commitments made by its participants, the aim is to achieve a correct workflow, the optimization of execution times and the minimization of associated costs.

MOTIVACIÓN

Tras seis meses trabajando en la empresa, realizando mediciones, presupuestos y dirección de obra, se me propone participar activamente en la apertura del Servicio Integral de Reformas de Ikea Valladolid, tanto en su puesta en marcha como en su posterior explotación como responsable de la delegación. Tras mi escasa andadura en el mundo laboral, un proyecto de este tipo supone para mí todo un reto y aunque con cierto miedo por no saber muy bien dónde me estaba metiendo, no pude contener la emoción ni la gratitud por la confianza depositada en mí.

Después de dos meses, y aunque un poco a trompicones, el servicio abre sus puertas en la fecha propuesta. Habíamos alcanzado el objetivo final y lo celebramos, pero la sensación de no tener un control real sobre lo que estaba sucediendo y el sentimiento de que podríamos haberlo hecho mejor, dejó en mí un sabor agri dulce.

Esta es la razón por la que, cuando en marzo se nos comunica la intención de abrir una tercera delegación, esta vez en A Coruña, no dudo ni un instante en proponer completar mi experiencia adquirida en la apertura de la delegación anterior, con los conocimientos y técnicas aprendidos durante el Máster de Gestión de la Edificación. Emplear herramientas, en su mayoría desconocidas para mis compañeros, que se adaptan perfectamente a las necesidades de este y otros futuros proyectos.

OBJETIVOS

Generales

Analizar la posible adaptación e implementación de la metodología last planner® system a la gestión del proyecto de apertura del Servicio Integral de Reformas de Ikea A Coruña

Específicos

Aplicar los conocimientos adquiridos durante el Máster de Gestión de la Edificación.

Puesta en práctica de las herramientas en un proyecto real distinto a un proyecto de ejecución.

Crear una programación responsable y comprometida para el proyecto.

Documentar el desarrollo del proyecto con el fin de crear un histórico que nos sirva de consulta en proyectos futuros y base para nuevas programaciones.

METODOLOGÍA

Para abordar este TFM el primer paso fue analizar las distintas herramientas trabajadas durante el curso y ver cuál de ellas se adaptaba mejor a las necesidades y objetivos del proyecto. Sobre este trabajo previo versa el primer capítulo del documento: *Aproximación Teórica*.

Antes de adentrarnos de lleno en el desarrollo del proyecto, fue necesario contextualizarlo dentro del entorno en el que se da. En el capítulo segundo: *La Empresa*, se repasa su evolución, las diferentes líneas de negocio en las que trabaja actualmente, su estructura y datos de ejercicios anteriores que nos ayudan a entender su evolución y crecimiento.

Llegados a este punto fue preciso realizar algunas actividades de formación de personal. Pequeñas charlas, en muchos casos de carácter informal, para dar a conocer e intentar hacer entender, tanto a los cargos directivos como aquellas personas que más tarde se incorporarían al proyecto, los beneficios de la aplicación de estas técnicas a cualquiera de las tareas de sus rutinas diarias y a este proyecto en concreto. A partir de aquí, el tercer capítulo: *El proyecto*, recalca aquellas fases para la implantación de las herramientas seleccionadas y cómo se emplearon.

Por último, el cuarto capítulo: *Conclusiones*, se analizaron los resultados obtenidos. En primer lugar se evaluó la progresión del proyecto y sus desviaciones o no en cuanto a plazos se refiere. Después se analizó la consecución de los objetivos del proyecto.

CAPÍTULO 1:

Aproximación Teórica

1.1. LEAN CONSTRUCTION

1.1.1 Introducción

Según la LCE¹, Lean Construction o Construcción sin Pérdidas, es un enfoque dirigido a la gestión de proyectos de construcción. Se originó en el *Lean Production Management*, el cual produjo una revolución en el diseño y producción industrial en el siglo XX, y ha cambiado la forma de construir los proyectos. Este enfoque maximiza el valor y minimiza las pérdidas de los proyectos, mediante la aplicación de técnicas conducentes al incremento de la productividad de los procesos de construcción. Como resultado de su aplicación se pueden obtener los siguientes resultados:

- El proceso de construcción y de operación del proyecto es diseñado conjuntamente para satisfacer las necesidades de los clientes.
- El trabajo del proyecto se estructura sobre los procesos, con el objetivo de maximizar el valor y reducir las pérdidas en el desarrollo de actividades de construcción.
- El desempeño de la planeación y el sistema de control son medidos y mejorados.

Este nuevo modelo fue propuesto en 1992 por Lauri Koskela, quien introdujo los principios del método Just In time (Justo a Tiempo) y del Control de la Calidad Total (TQM), en el sector de la construcción. El Lean Construction se enfoca en la estabilidad del flujo de trabajo con el fin de mejorar la productividad.

1.1.2 Principios Básicos del Lean Construction

Lean Construction se basa en reducir al máximo posible el tiempo invertido en actividades que no le agregan valor al producto final, es decir, reducir las pérdidas en las actividades de construcción, entendiendo como pérdida el tiempo dedicado a actividades que no aportan valor al producto final. Algunos ejemplos de pérdidas en actividades de construcción son las siguientes:

- Esperas por falta de equipos, herramientas o materiales.
- Esperas debido a actividades previas que no se han terminado o están mal ejecutadas.
- Esperas por falta de una correcta instrucción para realizar el trabajo.
- Tiempo ocioso debido a la actitud del trabajador, sobrepoblación en el lugar de trabajo.
- Desplazamientos innecesarios debido a falta de recursos e inadecuada planeación del sitio del trabajo.
- Reprocesos por trabajo que no cumple con las especificaciones y cambio en los diseños.

¹ Lean Construction Enterprise

1.2. LAST PLANNER ® SYSTEM

1.2.1 Introducción

Posiblemente, una de las técnicas más conocidas de la filosofía Lean Construction, es el Last Planner ® System. Un método de programación de proyectos que pretende eliminar los desperdicios del proceso, aquellas tareas que no añaden valor al producto final, generando así un flujo de trabajo continuo.

Su aplicación más común es en la fase de producción o ejecución de obra. Para materializar las ideas generales del proyecto, se crean subprogramaciones atendiendo a los diferentes ámbitos y zonas de actuación.

Las planificaciones resultantes de la aplicación de esta técnica son fruto de un trabajo colaborativo por parte de todos los agentes intervinientes en el proceso (Dirección Facultativa, Encargados de Obra, Proveedores, Subcontratas, Responsable de Seguridad, etc.). Esta filosofía entiende como cliente, no al usuario final del producto, sino a todos estos agentes que de una manera u otra participan en su realización a lo largo de todo el proceso. Es por esta razón que, las condiciones en las que se realizará cada una de las actividades, cuándo se realizarán y la duración de las mismas se establecen por consenso de estos clientes, a través de conversaciones de planificación en las que expresan sus necesidades y restricciones a la hora de llevar a cabo las tareas de las que son responsables. Gracias a este trabajo colaborativo, se favorece la empatía de las partes y la visión general de que se navega en una misma dirección, consiguiendo la adquisición de compromisos y la consecución de objetivos comunes.

Durante su implementación, se analiza y programa el proyecto con una visión en cascada del mismo, atendiendo a tres niveles: Main Program o Programación a Largo Plazo, Lookahead Program o Programación a Medio Plazo y Weekly Work Plan o Programación a Corto Plazo.

1.2.2 Diferencias entre las Técnicas Convencionales de Programación y el Last Planner ® System

La planificación tradicional se ha basado siempre en la suposición de escenarios, en la mayoría de los casos atendiendo a las circunstancias más favorables. En definitiva las programaciones se basan en la incertidumbre, no podíamos saber si nuestros supuestos iban a cumplirse o no, y esto generaba variabilidad.

En la mayoría de las ocasiones, es la persona directamente relacionada con la realización de la actividad, la encargada de planificar el trabajo en función de lo que establece el programa, sin saber ciertamente si todos aquellos materiales, recursos, y cualquier otro requisito necesario para llevarla a cabo están a su disposición. Esto acaba provocando un incumplimiento de la programación general y la toma de decisiones rápidas e improvisadas que pueden conllevar un alto coste añadido al proyecto. Esta situación genera mucha

presión en los responsables de los trabajos y además favorece la tensión entre colaboradores creando un clima de trabajo incómodo e insostenible.

En resumen en este tipo de programaciones, el plan general estipula aquello que “debe” hacerse, en función de las condiciones del proyecto. El encargado de la producción determinará “qué se hará” en cada uno de los periodos, pero la realidad es que sólo se llevarán a cabo aquellas tareas que “pueden” hacerse por no presentar ninguna restricción.

El Last Planner® System, pretende invertir esta situación. Mientras que la programación a largo plazo nos indica que “debe” hacerse, la programación a medio plazo analiza las restricciones y requisitos de cada una de las actividades señalando aquellas que “pueden” hacerse. De esta forma, nos aseguramos que en la programación semanal (o a corto plazo) se decida que “se hará”, asegurando la factibilidad de las mismas y por lo tanto una planificación comprometida.

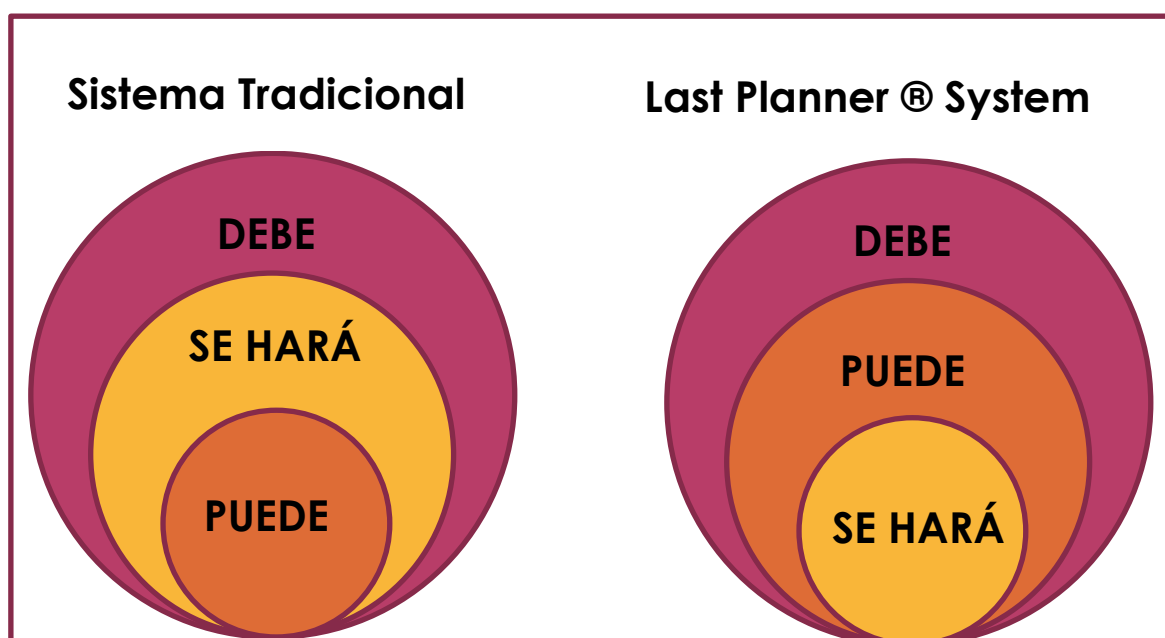


Figura 1: Interrelación de actividades en un sistema de programación tradicional vs. Last Planner® System. Fuente: Alarcón 2001.

Otra diferencia significativa entre ambos sistemas son los conceptos “Pull” y “Push”. En la programación tradicional las actividades se planifican de delante hacia atrás, de manera que las primeras “empujan” a las siguientes para cumplir con el programa. Es lo que conocemos como sistema “Push”. Sin embargo, Last Planner® System propone una programación de atrás hacia delante, un sistema “Pull” que nos garantiza que las actividades se realizan en el momento oportuno y nos permite detectar interferencias entre las actividades.

1.2.3 Pull Session

La Pull Session es una de las herramientas clave del Last Planner ® System. Se trata de una reunión colaborativa en la que participa un representante de cada una de partes intervinientes en el proyecto.

La misión de la sesión es crear una programación para un periodo de tiempo concreto mediante la conversación de los diferentes agentes, para que, de manera consensuada, se determine un objetivo común en cuanto a plazo se refiere.

Durante estas conversaciones se identifican las necesidades de las partes y se activa una red de compromisos que garantiza que el trabajo esté finalizado en el plazo establecido de manera que no perjudique el inicio de tareas posteriores.

Para llevar a cabo estas sesiones, se coloca un panel en la sala de manera que sea visible por todos los asistentes, y sobre él se han situado las tarjetas de las diferentes actividades a realizar, siempre desde atrás hacia adelante. El panel puede dividirse de la manera que se crea más conveniente: por fases, zonas de trabajo, especialidades de trabajo, etc. Las tarjetas pueden dividirse por colores, asignando cada color a un representante para que sean fácilmente identificables. Sobre ellas se puede incorporar más información sobre la actividad como la duración, los recursos necesarios, etc.

A medida que las actividades se incorporan al panel, se analizan sus necesidades y la posibilidad real de realizarlas o no. Como resultado se obtiene una programación real, lógica y consensuada.

1.2.4 La Programación en Cascada

Last Planner ® System pretende partir de lo general, para ir concretando con más detalle cada una de las actividades a medida que se van generando los diferentes niveles de programación. Los tres niveles de Programación son:

Main Program

Se trata de una visión general del todo el proyecto con un escaso nivel de detalle. Lo que debe reflejar, ajustando al máximo a la realidad son los plazos de ejecución y los recursos intervinientes. Los diferentes hitos detectados en el plan maestro, nos servirán para planificar de manera individual cada una de las fases del proyecto.

Lookahead Program

Este es el segundo nivel de programación dentro del Last Planner ® System y por lo general abarca un periodo de 6 semanas vista, aunque puede variar de acuerdo a las características del proyecto y del equipo.

El Lookahead Program extrae del plan maestro, las actividades a realizar en periodo concreto de tiempo. De este conjunto de tareas analizaremos sus requisitos y restricciones y determinaremos si es posible o no, llevarlas a cabo. Una vez identificadas estas actividades, pasamos a analizar con detalles sus restricciones y a tomar las medidas necesarias para su liberación.

Weekly Work Plan

Este tercer y último nivel recoge con detalle aquellas actividades que se realizarán en la semana. Únicamente se recogerán en esta programación aquellas actividades que realmente pueden realizarse, es decir aquellas cuyas restricciones estén totalmente liberadas.

Al término de la programación, se realiza una evaluación de la misma, lo que se conoce como PAC, o Porcentaje de Actividades Completadas. Esta evaluación mide el cumplimiento de lo programado, no de avance de la obra, lo que nos indica que nivel de fiabilidad tiene nuestra programación. Este análisis nos sirve como herramienta para detectar los fallos de la planificación y mejorarla continuamente.

1.3. ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO

1.3.1 Introducción y Definiciones

Al inicio de cualquier proyecto nos encontramos ante las preguntas ¿qué debe hacerse?, ¿quién es la persona más adecuado para hacerlo? y ¿cuándo debe hacerse?

A todas estas preguntas nos responde la estructuración del trabajo, una herramienta fundamental de cualquier planificación.

Ballard (2000), define la estructuración del trabajo como "El desarrollo del diseño de operaciones y procesos alineados con el diseño de productos, la estructura de la cadena de abastecimiento, la asignación de recursos", con la meta de crear un "flujo de trabajo más confiable y rápido de manera de entregar valor al cliente".

Otro concepto relacionado es el de la estructura de trabajo. Tsao (2005) la define como "la descripción de cómo se realizará el trabajo en un proyecto para crear un producto que satisface las necesidades del cliente".

1.3.2 Componentes

A continuación se detallan cuáles son los componentes de la estructuración del trabajo:

- **Unidad de Producción:**

Un individuo o grupo responsable de cierta parte del trabajo a realizar. (Ballard y Koskela 1997)

Un grupo de trabajadores que realizan o comparten responsabilidades por trabajo similar que requiere las mismas habilidades y técnicas (LCI 2004)

Las unidades de producción son los receptores de asignaciones de trabajo; básicamente describe a un grupo de trabajadores.

Una unidad de producción le agrega valor a un paquete de trabajo

- **Workchunk (paquetes de trabajo)**

Una unidad de trabajo que puede ser entregada de una unidad de producción a otra (Tsao et Al. 2000)

- **Handoffs (entregables)**

Para generar un entregable es necesario que una unidad de producción haya terminado un paquete de trabajo y de esta manera la siguiente unidad pueda seguir con su tarea, que haya una declaración de finalización de paquete de trabajo y este se entregue a la siguiente unidad de producción y que la siguiente unidad de producción acepte el paquete de trabajo liberado.

1.3.3 Guía para la Estructuración del Trabajo

Ballard (1999), determina una serie de preguntas necesarias para la estructuración del trabajo y son las siguientes:

- ¿En qué paquetes de trabajo se les asignará el trabajo a los especialistas?
- ¿Cómo será la secuencia del trabajo?
- ¿Cómo se realizará la entrega del trabajo de una unidad de producción a otra?
- ¿Dónde se necesitarán buffers de "desacoplamiento" y cómo se deben dimensionar?
- ¿En qué momento se realizará cada paquete de trabajo?
- ¿Las unidades de producción realizarán el trabajo en un flujo continuo o se "desacoplará" el trabajo?

1.4. KANBAN

1.4.1 Introducción

Kanban forma parte de la estrategia de mejora continua conocida como Kaizen. Se trata de una técnica desarrollada por Toyota para controlar el avance del trabajo dentro de una línea de producción sin sobrecargar al equipo.

La palabra Kanban proviene del japonés y significa "tarjeta visual" y su objetivo es gestionar de manera general cómo se van completando las tareas haciéndolas visibles a lo largo del proceso para que el resto de miembros del equipo puedan iniciar las actividades en cola.

1.4.2 Principios Básicos

Este método se asienta en cuatro principios básicos:

Empieza con lo que haces ahora: El método Kanban se inicia con las funciones y procesos que ya se tienen y estimula cambios continuos, incrementales y evolutivos a su sistema.

Perseguir y acepta el cambio: se debe buscar siempre el cambio continuo por parte de todos los implicados. Los cambios radicales, a priori parecen más eficaces y sin embargo son los que mayor porcentaje de fracaso acumulan por el miedo y la resistencia que oponen los miembros del equipo. Lo ideal es enfocarse en pequeños pero continuos cambios incrementales y evolutivos.

Respetar el proceso en curso, los roles y responsabilidades de cada uno: Es imprescindible que cada miembro de la organización sepa qué tiene que hacer y cuándo lo tiene que hacer, así como cuáles son sus funciones. De esta manera se minimizan los temores iniciales.

Liderazgo en todos los niveles: Se debe promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.

1.4.3 Principales Reglas del Método

A continuación se detallan las prácticas esenciales en cualquier organización para una correcta aplicación del método:

Visualizar el flujo de trabajo: Kanban divide el trabajo en tareas y aplica una técnica visual para poder conocer en todo momento la situación de cada una de ellas. El objetivo es aclarar el trabajo que está por realizar y en qué está trabajando cada uno de los miembros del equipo, de manera que todos tengan siempre algo que hacer y estén claras las prioridades entre tareas pendientes.

Limitar el trabajo en curso: El método define cuantas tareas como máximo pueden realizarse de manera simultánea en cada uno de las fases. De esta manera siempre deberá finalizarse una actividad antes de comenzar otra.

Dirección y gestión del flujo: Se debe controlar y medir el flujo del trabajo de manera que podamos tener datos a la hora de analizar los beneficios o perjuicios que está ocasionando un cambio en concreto del proceso.

Hacer explícitas las políticas del proceso: Es necesario determinar cuándo y cómo una tarjeta pasa de una columna a otra del tablero, de manera que todo el mundo las utilice de manera adecuada y se garantice así la eficacia del método. Estas políticas deben revisarse en función de las condiciones reales de trabajo.

Uso de modelos como base de mejora: Para poder proponer acciones de mejora que realmente se interioricen por el equipo es necesario que estas sean consensuadas. Para ello es necesario un entendimiento común de las condiciones de trabajo, del flujo de mismo, de las necesidades y riesgos de cada uno de los miembros de la organización.

CAPÍTULO 2:

La Empresa

2.1. PRESENTACIÓN

2.1.1 Inicio y Evolución

Actualmente Refnova, es la segunda generación de una empresa familiar especializada en la reforma y rehabilitación de viviendas y locales comerciales

La evolución de Refnova se divide en dos etapas:

Primera Etapa: de 1987 a 2010_ LA ETAPA DEL CLIENTE PARTICULAR

Durante 23 años Refnova se dedicó exclusivamente a realizar renovaciones y rehabilitaciones de viviendas y locales comerciales a clientes particulares primando el diseño y la calidad de servicio por encima de otras variables. El crecimiento de la empresa durante todos estos años fue exiguo pero sostenible. Era un modelo de negocio basado en amplios márgenes y poco volumen.

Segunda Etapa: de 2010 hasta la actualidad. LA LLEGADA DE LAS MULTINACIONALES, ACUERDOS WIN TO WIN

Con la llegada de la crisis más fuerte de los últimos 30 años, una crisis que ha afectado a todos los sectores empresariales pero muy especialmente al sector de la construcción, la empresa tiene que reinventarse. El modelo de negocio que ha sostenido a la empresa durante 23 años comenzaba a tambalearse y se vio en la obligación de cambiarlo. Pasó de un modelo basado en pequeños volúmenes de obras pero amplios márgenes por un nuevo modelo basado en mucho volumen de obra pero bajo margen. Pero este nuevo modelo de negocio solo es viable formalizando acuerdos comerciales "win to win" con grandes multinacionales, quienes abarcan gran parte del mercado y pueden facilitar a la empresa el volumen necesario para que este nuevo modelo de negocio sea sostenible.

2010. Leroy Merlin Burjassot

Primer acuerdo comercial con la multinacional.

2011. Leroy Merlin La Pobra

Segunda acuerdo comercial con la multinacional.

2013. Leroy Merlin Massanassa

Tercer contrato. A finales de este año la empresa ya trabaja con tres de las 5 tiendas de la provincia de Valencia y empieza a hacer propuestas diferenciales como la presencia en tienda de nuestro equipo, realización de infografías, etc.

2014. Ikea Valencia. El Gran Acuerdo Comercial

El 17 de junio de 2014, Ikea abre su primera tienda en la provincia de Valencia. Hasta este momento, Ikea sólo ofrece dentro de sus tiendas el servicio de Transporte y Montaje de sus muebles pero NO el Servicio de Reformas. Tras realizar un estudio sobre las empresas de reformas referentes en la provincia de Valencia que colaboran con otras multinacionales, el gigante sueco ofrece a Refnova implantar un nuevo servicio de reformas en su nueva tienda de Valencia como prueba test a nivel mundial. La empresa se encontraba ante una gran oportunidad, en caso de éxito el crecimiento y expansión de la misma estaba asegurado.

2015. Ikea Valladolid e Ikea A Coruña

Seis meses después de apertura de Valencia, la empresa inaugura Ikea Valladolid y en marzo de este mismo año se le propone la apertura de nuestra tercera tienda, lo que ocurriría cuatro meses más tarde.

2016- Actualidad. Marca Refnova. Ikea Madrid e Ikea Barcelona

En el primer semestre de 2016 la empresa abrió su primera tienda Showroom, un lugar donde los clientes puedan ver producto e inspirarse con las nuevas tendencias en renovación del hogar, creando un ambiente donde el cliente se inspire a través de la emoción y la experiencia.

Además, continuó con su plan de expansión a través de las tiendas Ikea. Durante los siguientes años, implantó el nuevo Servicio Integral de Reformas en Madrid y Barcelona

2.1.2 Equipo Humano

Refnova lo forma un equipo de 20 profesionales cualificados, que se divide entre los siguientes departamentos:

Producción: M.O. propia: 5 profesionales, (1 fontanero, 1 electricista y 3 albañiles) con más de 20 años de experiencia en el Sector de la Reforma y rehabilitación del hogar.

Verificadores: 7 profesionales con titulación de Arquitecto o Arquitecto Técnico. Su función principal es atender al cliente que visita las multinacionales con las que colaboramos, medir y presupuestar los trabajos, asesorarlos en cuanto a aspectos técnicos y estéticos, cerrar la venta y controlar la ejecución de la obra aceptada.

Directores de Delegación: 2 Directores de Delegación con titulación de Arquitecto o Arquitecto Técnico. Además de las del verificador, los Directores de Delegación deben negociar con proveedores locales, captar autónomos cualificados para la ejecución de las obras, mantener conversaciones periódicas con los responsables de las diferentes tiendas en las que trabajamos y realizar análisis económicos sobre la rentabilidad de cada proyecto ejecutado, el control de costes de los mismos o sobre las tasas de conversión de la delegación.

Administración: 2 personas, con titulación académica Grado Superior en Administración y Contabilidad.

Almacén: 1 Jefe de Almacén con amplia experiencia en labores logísticas.

Comité Dirección: 3 personas con titulación académica Licenciatura en ADE o Empresariales o Master en Dirección Comercial y Marketing.

Además Refnova cuenta con una red de trabajadores autónomos de más de 30 personas.

2.2. ORGANIGRAMA

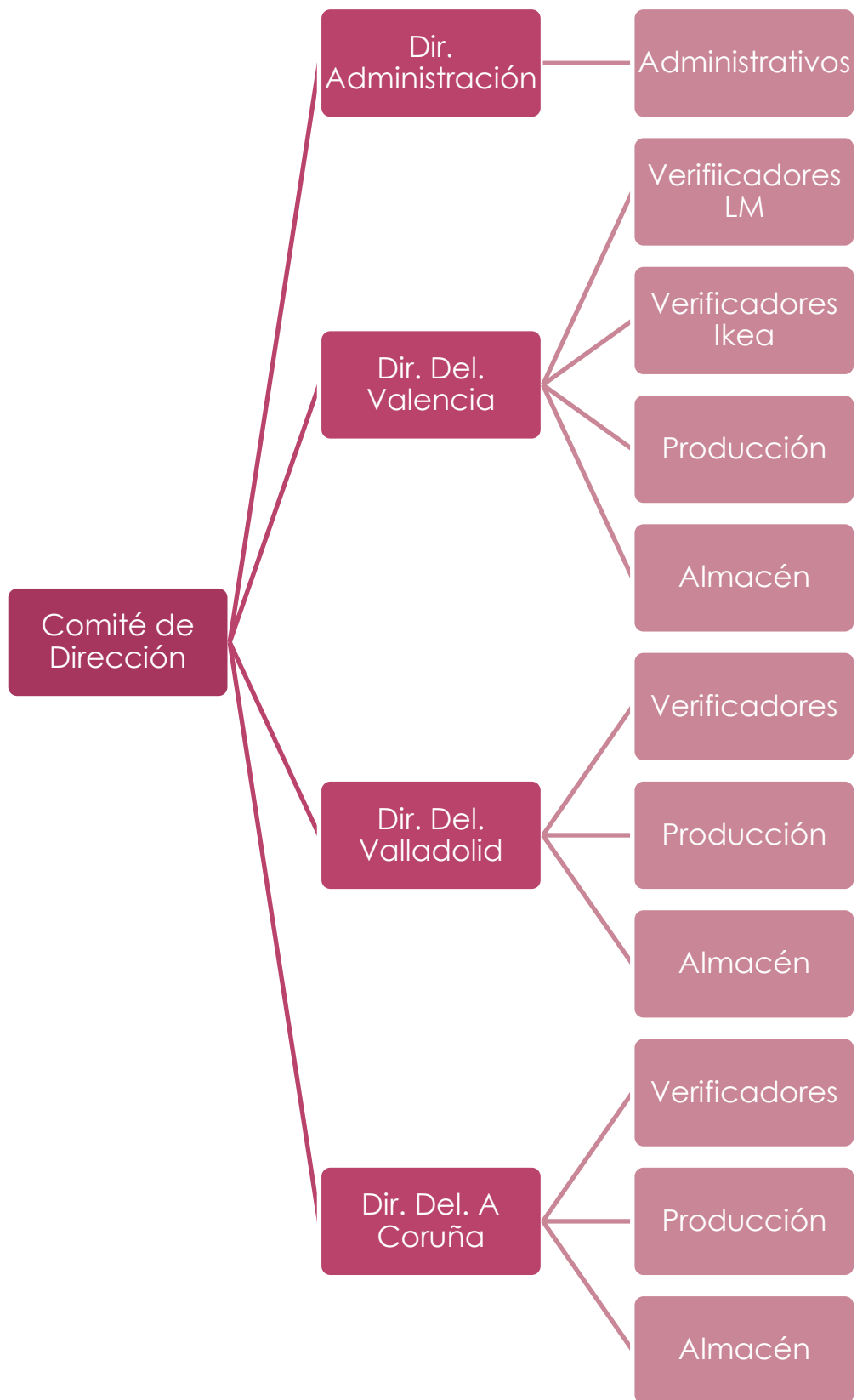


Figura 2: Organigrama Refnova Julio 2015. Elaboración propia

2.3. DATOS ECONOMICOS

2.3.1 Líneas de Negocio y Facturación. 2010/2014

2010

- **Leroy Merlin**
Burjassot: 37.500€/año
- **Refnova** 65.000€/año

Total Facturación 2010 102.500€

2011

- **Leroy Merlin**
Burjassot: 55.000€/año
La Pobla: 26.000€/año
- **Refnova** 61.000€/año

Total Facturación 2011 142.000€

Progresión de un 39% respecto al ejercicio anterior

2012

- **Leroy Merlin**
Burjassot: 75.000€/año
La Pobla: 37.000€/año
- **Refnova** 50.000€/año

Total Facturación 2012 162.000€

Progresión de un 14,08% respecto al ejercicio anterior

2013

- **Leroy Merlin**
Burjassot: 90.000€/año
La Pobla: 65.000€/año
Massanassa: 55.000€/año
- **Refnova** 75.000€/año

Total Facturación 2013 285.000€

Progresión de un 75,93% respecto al ejercicio anterior

2014

- **Leroy Merlin**
 - Burjassot: 105.000€/año
 - La Pobla: 96.000€/año
 - Massanassa: 67.000€/año
- **Ikea**
 - Valencia 125.000€/año
- **Refnova** 97.000€/año

Total Facturación 2014 490.000€

Progresión de un 71,93% respecto al ejercicio anterior

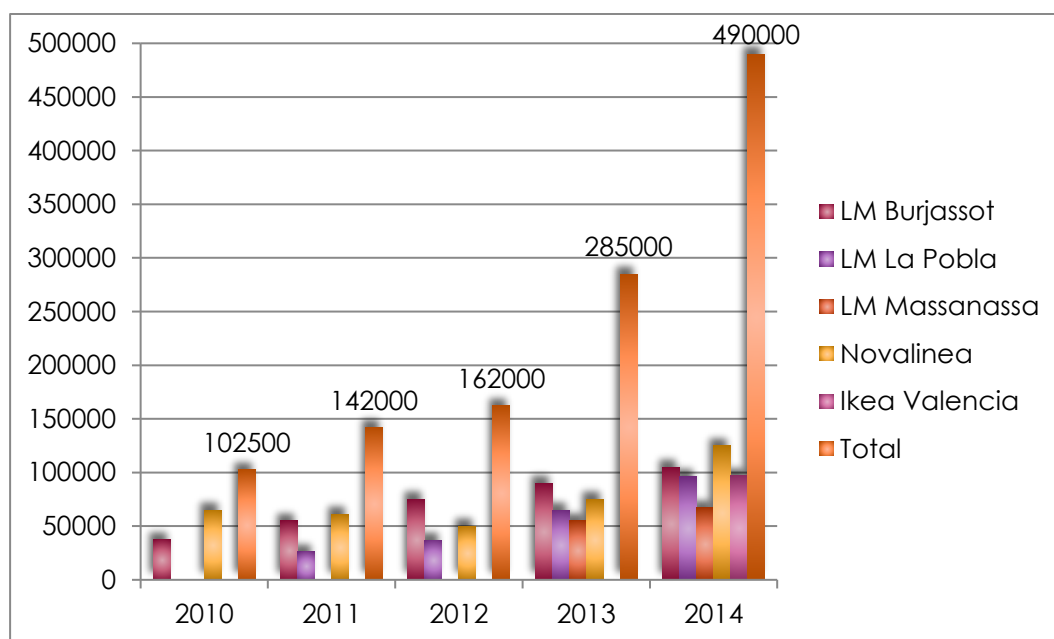


Figura 3: Facturación Refnova 2010/2014. Elaboración propia

2.3.2 Próximas Líneas de Negocio y Previsión de Facturación. 2015/2016

2015

- **Leroy Merlin**
 - Burjassot: 125.000€/año (estimación)
 - La Pobla: 105.000€/año (estimación)
 - Massanassa: 95.000€/año (estimación)
- **Ikea**
 - Valencia: 450.000€/año (estimación)
 - A Coruña: 75.000€/año (estimación)
 - Valladolid: 85.000€/año (estimación)
- **Refnova** 175.000€/año (estimación)

Total Facturación 2015 1.110.000€

Progresión de un 126,53% respecto al ejercicio anterior

2016

- **Leroy Merlin**
 - Burjassot: 175.000€/año (estimación)
Progresión de un 16,66% respecto al ejercicio anterior. Actualmente somos los reformistas referentes de la tienda
 - La Pobla: 105.000€/año (estimación)
Misma facturación que en 2015, tienda en dificultades.
 - Massanassa: 150.000€/año (estimación)
Progresión de un 11% respecto a 2015. Somos la 2ª empresa reformista de esta tienda pero ambicionamos convertirnos en los reformistas referentes tal y como ocurre en la tienda de Burjassot.
- **Ikea**
 - Valencia: 600.000€/año (estimación)
Progresión de un 33% respecto a 2015. Gestionamos en exclusiva las reformas de Ikea y contamos con una año más de experiencia en la gestión de la misma.
 - A Coruña: 200.000€/año (estimación)
60% de progresión. Tienda con un potencial de crecimiento exponencial. La colaboración del vendedor Ikea con nuestro servicio está siendo hasta la fecha al 100% y esto nos permitirá alcanzar la progresión prevista
 - Valladolid: 125.000€/año (estimación)

Actualmente el puesto de reformas se encuentra en la sección de Business muy alejada de nuestros clientes potenciales. En 2016 está previsto ubicar el puesto de reformas en la sección de Cocinas, este sencillo cambio nos permitirá progresar un 32% ya que estaremos en el lugar indicado, donde nuestros clientes potenciales necesitan de nuestros servicios.

Madrid: 125.000€/año (estimación)
 Fecha prevista de la apertura de esta nueva Delegación: 15/06/16
 Barcelona: 25.000€/año (estimación)
 Fecha prevista de la apertura de esta nueva Delegación: 7/11/16

- **Refnova** 250.000€/año (estimación)
 La apertura de nuestra propia tienda Refnova nos permitirá alcanzar esta cifra de venta y alcanzar una progresión respecto al año 2015 de un 43%

Total Facturación 2016 1.755.000€
 Progresión de un 58,11% respecto al ejercicio anterior

2.3.3 Resumen Facturación 2010/2016

Ejercicio	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cifra de Venta	102.500 €	142.000 €	162.000 €	285.000 €	490.000 €	1.110.000 €	1.755.000 €
% Progresión sobre CV		38,54%	14,08%	75,93%	71,93%	126,53%	58,11%

Tabla 1: Resumen facturación y progresión Refnova 2010/2016. Elaboración propia

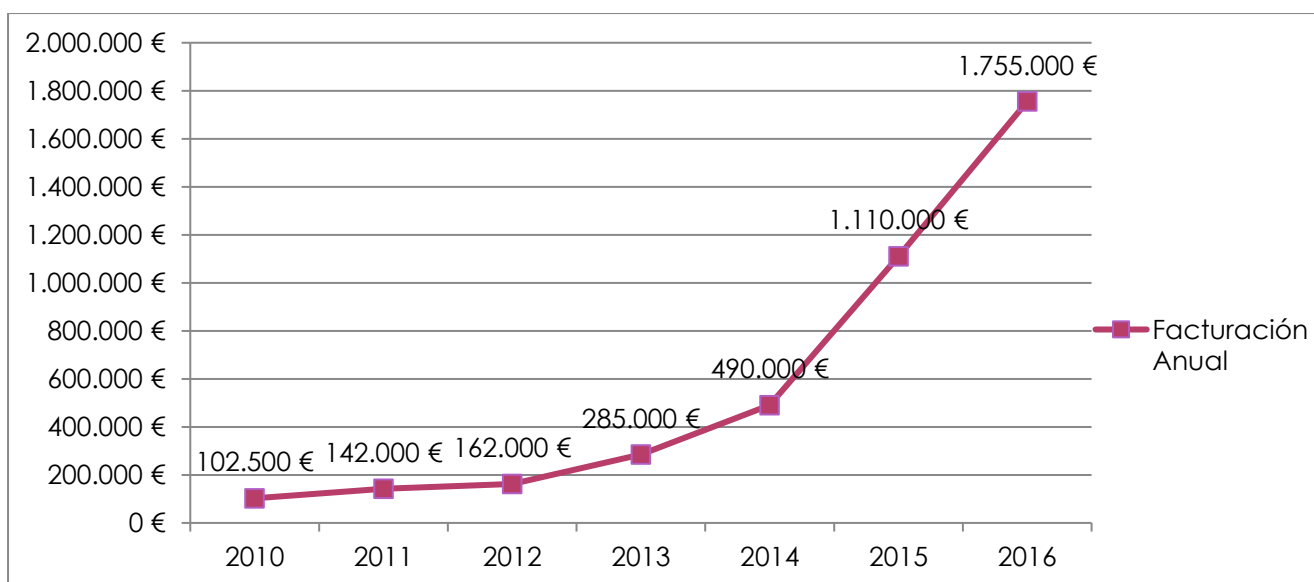


Figura 4: Facturación Refnova 2010/2016. Elaboración propia

CAPÍTULO 3:

El Proyecto

3.1. DESCRIPCIÓN

3.1.1 Definición del Proyecto

Apertura del Servicio Integral de Reformas de Ikea A Coruña

3.1.2 Contextualización del Proyecto

Refnova Construcciones e Instalaciones S.L. se encuentra actualmente en una situación de crecimiento exponencial. Trabajar con y para multinacionales supone asumir un ritmo de avance elevado y exigente. La decisión de abrir una nueva delegación en otra zona geográfica para ofertar nuestro servicio depende, en muchas ocasiones, más de nuestros clientes que de nosotros mismos. Una negativa ante la oferta de una nueva apertura puede suponer la pérdida del resto de contratos.

A finales de marzo de 2015 y sólo tres meses después de la apertura de la Delegación de Valladolid se nos propone abrir la Delegación de A Coruña. El objetivo de nuestro cliente es que el Servicio Integral de Reformas esté operativo en verano, en plena temporada alta de sus tiendas.

Antes de plantear la nueva apertura, analizamos la situación de la empresa y las características del proyecto, identificando las siguientes debilidades:

- Plazo de Ejecución muy ajustado (4 meses).
- Equipo humano descentralizado, repartido en las tres delegaciones de la empresa.
- La última delegación abierta aún no es rentable por lo que los recursos económicos de la empresa son escasos

Ante esta situación, deducimos varias palabras clave:

Programación, Compromiso, Flujo, Información y Control.

Consecuentemente, determinamos que la herramienta que mejor se adapta a nuestras necesidades en este momento es el *Last Planner @ System* o *Sistema del Último Planificador*, aunque no se aplicará de manera estricta, sino que se adaptará su metodología a un proyecto de expansión comercial que dista sustancialmente de un proyecto de construcción al uso.

3.2. ANTECEDENTES

Actualmente Refnova Construcciones e Instalaciones S.L. gestiona el Servicio Integral de Reformas de las tiendas Ikea de Valencia y Valladolid. Una experiencia anterior que nos sirve como base a la hora de efectuar cualquier acción de cara a una nueva apertura.

Por este motivo, ante la propuesta de ofrecer nuestros servicios en la tienda de A Coruña, nos planteamos las siguientes preguntas: ¿Qué hicimos mal durante el tiempo de preparación en las delegaciones anteriores?, ¿Qué aspectos podemos mejorar?, ¿Cuáles son las cosas que funcionan actualmente en cada una de ellas y por qué?, y ¿Cuáles son las cosas que no funcionan relacionadas con la manera de trabajar actualmente?, ¿Cómo podemos solucionarlas?

Para llevar a cabo este análisis, programamos una reunión con el equipo que había trabajado en las anteriores aperturas, desde directivos hasta personal de tienda. Planteamos una dinámica *Brainstorming*, de carácter informal, sentados en semicírculo, mezclando a los participantes y compartiendo un almuerzo, con la intención de romper las relaciones jerárquicas habituales en la oficina y así conseguir que todos se expresaran más libremente.

Tras el análisis, destacamos los siguientes aspectos:

IKEA VALENCIA:

Relacionado con el Puesto en Tienda: Inicialmente se plantearon dos puestos de atención al cliente, uno en la sección de cocinas y otro en la sección de baños. Esto suponía un total de 4 trabajadores para poder dar cobertura al puesto. La realidad era que dónde realmente se contrataban las verificaciones, es decir, dónde mayor captación de clientes había, era en la sección de cocinas. La rentabilidad del proyecto durante su primer año de vida no era suficiente como para mantener esta situación en el tiempo. Actualmente existe un único puesto de atención en la sección de cocinas y los datos sobre la contratación de reformas de baño han seguido mejorando.

Relacionado con el Procedimiento Interno de Trabajo: Cuando se inició el proyecto existían dos personas con las que el cliente tenía contacto a lo largo del proceso comercial. Por un lado el vendedor de tienda, quien lo captaba y le informaba sobre el servicio, por otro, el verificador quién realizaba la medición de los trabajos a realizar y preparaba el presupuesto. Una vez este había completado su tarea, de nuevo el vendedor se ponía en contacto con el cliente para llevar a cabo la labor comercial de presentación y cierre de venta. Esta situación presentaba dos problemas: El primero era el doblar el número de trabajadores, con el coste que suponía. El segundo, es la falta de confianza que transmitíamos al cliente. Al pasar tanta información del vendedor al verificador, y nuevamente al vendedor en numerosas ocasiones incurriamos en equivocaciones, olvidos e incongruencias. A día de hoy, se ha unificado en una única persona las figuras de vendedor y verificador, de manera que el cliente está en contacto con una única persona, que le ofrece un trato personalizado y familiar. Este concepto se trasladó más allá de la fase de venta, siendo el propio Vendedor/Verificador el Director de Obra y por lo tanto convirtiéndose en la persona de confianza del cliente durante todo el proceso. Con este cambio de rumbo, se dio solución a ambos problemas.

Relacionado con la Producción: previamente a la apertura del servicio, se realizó una captación de autónomos y empresas constructoras interesadas en colaborar con nuestro proyecto. Inicialmente el volumen de obra no supuso ningún problema y podíamos asumir con el personal contrato el total de obras. A medida que el Servicio se fue conociendo, el volumen de obra se incrementó considerablemente. Esto coincidió con un aumento de volumen de obra derivado de las otras líneas de negocio. En este caso no hubo un buen análisis de la realidad de la delegación y no se previó con suficiente antelación este aumento de la producción, lo que nos condujo a un cuello de botella por el que no éramos capaces de absorber el total de obra contratada, provocando retrasos significativos.

IKEA VALLADOLID:

Relacionado con el Puesto en Tienda: En esta ocasión, empezamos a ofrecer el servicio con un único puesto en la tienda, pero en la sección de Business. El tránsito de gente en la tienda en general es muy bajo y estando ubicados en este punto, la visibilidad del servicio es muy reducida. Perdemos la oportunidad de captar a nuestros clientes durante el tiempo que pasan en la sección de cocinas planificando la distribución del mobiliario. Aunque sabíamos que el volumen de ventas de la tienda suponía un tercio de las ventas de la tienda de valencia, lo cierto es que la captación de clientes en el servicio de reformas es mucho menor de lo esperado.

Relacionado con nuestros Proveedores: Cuando empezamos a realizar presupuestos aun no teníamos cerradas las condiciones con el total de proveedores necesarios para ofrecer un servicio integral. De manera que se estimaron muchos importes de venta sin conocer realmente en qué condiciones los íbamos a comprar. Esto supuso que una vez cerrada la venta de la reforma no se obtuvieran los resultados objetivo propuestos por la empresa para muchos de los proyectos iniciales.

Relacionado con la Producción: La realidad fue que, cuando se cerró la primera obra de la delegación, aun no se había firmado ningún contrato de colaboración. Se consiguió en un breve periodo de tiempo, pero supuso un gran esfuerzo para los Directores de Obra. Las consecuencias no fueron graves en este caso, debido al escaso volumen de producción que derivaba de la tienda, pero un suceso así en otra tienda con más ventas y más tránsito de gente, en la que desde un primer momento la cantidad de trabajo a gestionar es muy superior, hubiera tenido fuertes repercusiones.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL PROYECTO

- La mejor ubicación para el puesto de atención al cliente es en la sección de cocinas, lo más cercano posible a los puestos de planificación de mobiliario.
- Es necesario haber cerrado condiciones de distribución con proveedores para el 100% de los productos que suministramos. Así podemos estipular objetivos tipo por proyecto ejecutado de una manera realista. De la misma manera, es muy importante continuar con esta tarea para mejorar continuamente nuestro servicio, ser más competitivo y obtener mejores resultados.
- Es indispensable tener cerrada la colaboración con los profesionales que van a llevar a cabo la producción antes de la apertura del servicio. El número de contratos necesarios deberá determinarse en función de la previsión de volumen de contratación, teniendo siempre una cartera de contactos que deberá estar en constante actualización. Una vez iniciado el servicio no se debe descuidar la tarea de selección de personal de producción, así mismos deberá analizarse en todo momento el volumen de verificaciones y obras contratadas con la intención de adelantarse a posibles problemas para la absorción de la producción.

3.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.3.1 Objetivos Principales

En este proyecto existe un claro y único **objetivo principal**, y es el exigido por nuestro cliente:

Abrir el Servicio Integral de Reformas de A Coruña 15 de Julio de 2015

3.3.2 Objetivos Secundarios

Derivados de la experiencia de las delegaciones anteriores, identificamos otros **objetivos secundarios**:

- Ubicar el puesto de atención al cliente en la sección de cocinas
- Haber cerrado contratos de colaboración con al menos 4 cuadrillas de reformas generales, un fontanero y un electricista, antes del inicio del servicio
- Haber cerrado las condiciones de distribución con proveedores del total de productos que suministramos en los proyectos antes del inicio del servicio

3.4. EL PROCESO

El elemento predominante para el desarrollo del proyecto es el *Last Planner @ System* y las diferentes herramientas que lo componen: *Pull Session*, *6 Week Look Ahead Plan*, *Weekly Work Plan* y *Pull Schedule Review*, entre otras. Además se hace uso de otras herramientas *Lean* como, por ejemplo, la Estructuración del Trabajo. Como complemento a todas ellas, se toma como base el sistema *Kanban* para la visualización y control del avance del proyecto. A continuación se expone como se desarrollaron las diferentes fases que componen el proyecto, desde su programación hasta la consecución del objetivo principal y cómo se han implementado cada una de estas herramientas, adaptándolas a las necesidades concretas de cada caso.

3.4.1 Detección de Actividades a Realizar y Dependencia entre las mismas

Aunque partimos de la experiencia previa que supone la puesta en marcha de dos delegaciones, ante la realidad de una nueva apertura nos encontramos ante la pregunta de *¿Cómo se abre una delegación?*

En este momento, no existía una visión real del total de operaciones necesarias para completar el proyecto de una manera programada y controlada, por lo que fue necesario realizar una actividad de análisis, que nos permitiera, partiendo de nuestra propia experiencia, cuantificar el trabajo a desarrollar, así como el flujo del mismo.

Esta actividad se realizó en forma de *Pull Session*, y a ella asistieron únicamente aquellas personas que habían participado, en mayor o menor medida, en las aperturas anteriores.

Como elementos relevantes de esta actividad, destacamos:

Invitación: Para garantizar que los asistentes interesados estuvieran preparados para la sesión se les remitió un invitación vía correo electrónico especificando fecha, hora y lugar de reunión. Además se completó la información con una descripción detallada del ejercicio a realizar.

Materiales:

- Sala adecuada al número de asistentes.
- Papel continuo de unos 3 m. Sirvió como soporte físico de la sesión. En él se plasmó la pregunta *¿Cómo se abre una delegación?*, de manera que fuera visible y evitar que el equipo se desviara del tema a tratar.
- *Post-its* de diferentes colores
- Rotuladores
- Pizarra auxiliar, para anotar restricciones de las actividades o cualquier otra información relevante

Formación Previa: Como la mayoría de los asistentes no conocían en qué consistía esta práctica, fue necesaria un breve introducción previa que garantizara el correcto desarrollo de la misma.

Desarrollo: De manera inmediata se detectaron 5 áreas de intervención que se identificaron con los colores de los *Post-it*: Ámbito Interno (Rosa Claro); Competencia (Verde); Producción (Rosa Intenso); Proveedores (Amarillo Intenso); Tienda (Amarillo Claro). A medida que se incorporaban actividades al proyecto, estas se agrupaban según el ámbito de actuación al que pertenecían al mismo tiempo que se establecían las dependencias entre las mismas. En este momento se identificaron también, las diferentes fases en las que se dividía el proyecto:

FASE 1_Inicial: Comprende aquellas actividades previas de análisis y búsqueda que pueden realizarse en origen, es decir desde la delegación central o en cualquier otra delegación sin necesidad de desplazarse al lugar donde se ubicará la nueva delegación.

FASE 2_Exploración: Engloba aquellas actividades que es necesario realizar en destino, sobre el terreno y otras relacionadas directamente con estas.

FASE 3_Transición: Aquí se desarrollan principalmente las actividades de síntesis de la información recabada hasta el momento, así como otras gestiones de carácter administrativo. Pueden realizarse en origen o en destino en función del avance y las necesidades del proyecto.

FASE 4_Previa Apertura: Comprende las actividades de la recta final del proyecto que de nuevo deberán realizarse en destino de manera obligatoria.



Imagen 1: Resultado de la primera Pull Session. Fuente propia

Outputs: Como resultado de esta primera actividad se obtuvo una visión general de todas aquellas actividades que era necesario realizar para conseguir llevar a cabo el proyecto. Puede consultarse en el Anexo 1.

3.4.2 Asignación de Recursos Humanos al Proyecto. El quipo

Una vez conocemos el total de actividades que debemos realizar y la naturaleza de las mismas, el siguiente paso es identificar las necesidades del proyecto en lo referente a recursos humanos: cuántas personas deberían participar en el mismo, qué competencias debería tener cada uno de ellos y cuáles van a ser sus funciones durante el proyecto.

En términos de *Estructuración del Trabajo*, estaríamos hablando de las Unidades de producción, es decir, de los individuos responsables de una parte del trabajo a realizar

Tras el análisis se estipulan los siguientes puestos a cubrir:

CP. Coordinador de Proyecto

Competencias: Gestión General

Funciones:

- Actividades de control del proyecto.
- Toma de decisiones sobre posibles desviaciones
- Tareas relacionadas con la formación
- Toma de decisiones de carácter económico, productivo o comercial

DP. Director de Proyecto

Competencias: Gestión Directiva

Funciones:

- Relación con directivos
- Tareas relacionadas con la infraestructura
- Selección de personal de producción
- Toma de decisiones de carácter económico, productivo o comercial

DE. Director de Expansión

Competencias: Gestión Directiva

Funciones:

- Selección de personal interno
- Determinación de estrategias comerciales- Operaciones de comunicación y publicidad.
- Toma de decisiones de carácter económico, productivo o comercial

C1. Colaborador 1

Competencias: Administrativas

Funciones:

- Tareas de búsqueda, captación y análisis de situación

C2. Colaborador 2

Competencias: Administrativas

Funciones:

- Tareas de búsqueda, captación y análisis de situación

El Equipo

Dimensionado el equipo, es necesario asignar un recurso concreto a cada uno de los puestos. Esta responsabilidad corresponde al CD (Comité de Dirección) y la tarea se realiza en reunión ordinaria. Durante la misma se valora el perfil de cada uno de los miembros de la organización, atendiendo a su formación, experiencia en la empresa y competencias. También se tiene en cuenta la carga actual de trabajo de cada uno de ellos, ya que será necesario conciliar este nuevo proyecto con sus obligaciones habituales.

Se crea el siguiente EQUIPO de PROYECTO

Puesto	Recurso	Delegación	E-Mail	Telf.
CP	Laura Espinosa	Valladolid	laura.espinosa@.....	61927....
DP	Sergio Iranzo	Valencia	sergio.iranzo@.....	65093....
DE	Hugo Vázquez	Valencia	hvp@.....	61927....
C1	Sara Castillo	Valencia	Sara.castillo@.....	65988....
C2	Manuel Anguita	Valladolid	manuel.anguta@.....	63016...

Tabla 2: Miembros del equipo de proyecto. Elaboración propia

Suplencias

Ante la posibilidad de tener que sustituir a alguno de los miembros del equipo por causas profesionales o personales, se elabora, además, una lista de posibles suplentes para cada uno de los puestos a cubrir, siguiendo el mismo criterio que durante la asignación de recursos:

Puesto	Recurso	Delegación	E-Mail	Telf.
SCP1	Hugo Vázquez	Valencia	hvp@.....	61927....
SCP2	Manuel Anguita	Valladolid	manuel.anguta@.....	63016....
SDP1	Jorge Iranzo	Valencia	jorge.iranzo@.....	61680....
SDP2	Hugo Vázquez	Valencia	hvp@.....	61927....
SDE1	Laura Espinosa	Valladolid	laura.espinosa@.....	61927....
SDE2	Sergio Iranzo	Valencia	sergio.iranzo@.....	65093....
SC1	Jessica Pino	Valladolid	Jessica.pino@.....	64672....
SC2	Juan Sánchez	Valencia	Juan.sanchez@.....	65848....
SC3	Laura Encinas	Valencia	Laura.encinas@.....	63598....

Tabla 3: Suplentes del equipo de proyecto. Elaboración propia

Participaciones Puntuales

Puede darse el caso de que en algunas de las actividades, participen otros miembros de la organización, o ajenos a esta, de manera puntual. En estos casos se especifica en la ficha de la actividad y en ningún caso serán responsables de la misma

Competencias

El siguiente cuadro relaciona el total de actividades a realizar con la idoneidad de cada uno de los puestos para realizarla, siendo los marcados con un 1 los más idóneos para desarrollar la tarea y siguiendo en orden ascendente, los menos idóneos. Aquellos puestos en los que no se especifica ningún número, no pueden desarrollar la tarea por no disponer de las competencias necesarias a tal efecto.

Cód.	Actividad	CP	DP	DE	C1	C2
1.1.1	PLAN DE VIABILIDAD ND	3	1	2		
1.1.2	REPERCUSIÓN ND SOBRE DC		1	2		
1.1.3	PROYECTO ND	3	1	2		
1.1.4	AGENDA GENERAL FASE EXPLORACIÓN	3	2	1		
1.1.5	TARIFAS ND	1	3	2	4	4
1.1.6	PROPUESTAS MEJORA ND	1	3	2	4	4
1.2.1	DESCRIPCIÓN PUESTO VND		2	1		
1.2.2	CAPTACIÓN CANDIDATOS VND	2	4	3	1	1
1.2.3	FILTRO 1 CANDIDATOS VND (currículums)	2	3	1	4	4
1.2.4	FILTRO 2 CANDIDATOS VND (Entrev. Teléf.)	2	3	1		
1.2.5	FILTRO 3 CANDIDATOS VND (Entrev. Skype)	2	3	1		
1.2.6	PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS CANDIDATOS VND	2	3	1		
1.2.7	ENTREVISTA PERSONAL GENERAL VND	2	3	1		
1.2.8	ENTREVISTA PERSONAL FINALISTAS VND	2	3	1		
1.2.9	SELECCIÓN VND. FIRMA CONTRATO	2	3	1		
1.2.10	FORMACIÓN VND	1			2	2
1.3.1	DESCRIPCIÓN VIVIENDA	3	2	1		
1.3.2	BÚSQUEDA VIVIENDA	3	2	1		
1.3.3	PLANIFICACIÓN VISITAS VIVIENDA	3	1	2		
1.3.4	VISITAS VIVIENDA	3	1	2		
1.3.5	SELECCIÓN VIVIENDA. SOLICITAR DOCUMENTACIÓN	3	1	2		
1.3.6	GESTIÓN CONTRATO VIVIENDA	4	3	2	1	1
1.3.7	FIRMA CONTRATO VIVIENDA. ENTREGA DE LLAVES	3	1	2		
2.1.1	ANÁLISIS DE COMPETENCIA ND	2	4	3	1	1
2.1.2	PLANIFICACIÓN MYSTERY SHOPPING ND	2	3	1		
2.1.3	MYSTERY SHOPPING S1. SOLICITUD MED	2	3	1		
2.1.4	MYSTERY SHOPPING S2. REALIZAR MED	2	3	1		
2.1.5	MYSTERY SHOPPING S3. PRESENTAR PRES ND	2	3	1		
2.1.6	COMPARATIVO TARIFAS COMPETENCIA ND	1	4	3	2	2
2.1.7	COMPARATIVO GENERAL COMPETENCIA ND	1	4	3	2	2
3.1.1	BÚSQUEDA PASIVA MO ND	2	4	3	1	1
3.1.2	BÚSQUEDA ACTIVA MO ND	2	4	3	1	1
3.1.3	PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS MO	3	1	2		
3.1.4	ENTREVISTAS CANDIDATOS MO ND	3	1	2		
3.1.5	SELECCIÓN CANDIDATOS MO ND	3	1	2		
3.1.6	ENVÍO TARIFAS CANDIDATOS MO ND	3	1	2		
3.1.7	FIRMA CONTRATOS MO ND	3	1	2		
4.1.1	CONDICIONES DE PROVEEDORES ND	3	1	2		
4.1.2	BÚSQUEDA PROVEEDORES ND	2	4	3	1	1
4.1.3	PLANIFICACIÓN VISITAS PROVEEDORES ND	2	1	3		
4.1.4	VISITAS A PROVEEDORES ND	2	1	3		
4.1.5	SELECCIÓN DE PROVEEDORES ND	2	1	3		
4.1.6	SELECCIÓN + SOLICITUD DE MUESTRAS ND	1	4	3	2	2
4.1.7	RECEPCIÓN MUESTRAS ND	1	3	2		
4.1.8	MONTAJE DE MUESTRAS EN PUESTO ND	1	3	2		
5.1.1	PRESENTACIÓN PROYECTO ND DIRECCIÓN TIENDA		1	2		
5.1.2	PRESENTACIÓN PROYECTO ND SERVICIOS + COCINAS		1	2		
5.1.3	SELECCIÓN UBICACIÓN PUESTO		2	1		
5.1.4	OPERACIONES COMUNICACIÓN		2	1		
5.1.5	SOLICITUD LISTADO PERSONAL PARA FORMACIÓN	3	1	2		
5.1.6	DESCRIPCIÓN PUESTO EN TIENDA	2	1	3		
5.1.7	PLANIFICACIÓN FORMACIÓN TIENDA	1	3	2		
5.1.8	SOLICITUD MOBILIARIO Y ADECUACIÓN PUESTO	3	1	2		
5.1.9	SEGUIMIENTO OPERACIONES COMUNICACIÓN	2	3	1		
5.1.10	MONTAJE PUESTO EN TIENDA	2	3	1		
5.1.11	INSTALACIÓN/RECEPCIÓN COMUNICACIÓN	2	3	1		
5.1.12	FORMACIÓN VENDEDORES IKEA + ISL	1	3	2		
5.1.13	OK PUESTO EN TIENDA	2	3	1		
C	Realización de CONTROLES	1	3	2		

Tabla 4: Matriz de responsabilidades. Elaboración propia

3.4.3 Descripción de las Actividades a Realizar. Objetivos y Competencias

A continuación, concretamos las actividades a realizar y las tareas que componen cada una de estas actividades, es decir generamos los *Paquetes de Trabajo* o *Workchunks*.

Para ello se diseñó una ficha específica que recoge de manera precisa toda la información necesaria para la realización del trabajo, de manera semejante a las tarjetas *Kanban*.

En las Fichas de Descripción se identifican los siguientes campos:

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Se refiere al área de intervención al que pertenece la actividad según los cinco grupos identificados durante la realización de la *Pull Session*: Interno, Competencia, Producción, Proveedores y Tienda.

LÍNEA DE TRABAJO

Dentro de un mismo ámbito de actuación pueden existir diferentes ramas a tratar:

Ámbito Interno: Gestión General, Recursos Humanos en Destino, Alojamiento
 Competencia: Competencia
 Producción: Producción
 Proveedores: Proveedores
 Tienda: Relación con Dirección, Puesto, Comunicación

CODIFICACIÓN (COD)

La codificación de las actividades responde a los siguientes criterios:

El primer número corresponde al Ámbito de Actuación al que pertenece la actividad, según muestra el siguiente cuadro:

NUM.	ÁMBITO DE ACTUACIÓN
1	INTERNO
2	COMPETENCIA
3	PRODUCCIÓN
4	PROVEEDORES
5	TIENDA

Tabla 5: Códigos para los Ámbitos de Actuación. Elaboración propia

El segundo número corresponde a línea de trabajo, dentro de un mismo ámbito, a la que pertenece una actividad, según muestra el siguiente cuadro:

1	ITERNO
1	GESTIÓN GENERAL
2	RRHH EN DESTINO
3	ALOJAMIENTO
2	COMPETENCIA
1	COMPETENCIA
3	PRODUCCIÓN
1	PRODUCCIÓN
4	PROVEEDORES
1	PROVEEDORES
5	TIENDA
1	RELACIÓN CON DIRECCIÓN
2	PUESTO
3	COMUNICACIÓN
4	FORMACIÓN

Tabla 6: Códigos para las Líneas de Trabajo. Elaboración propia

El tercer número, corresponde al puesto que ocupa la actividad dentro de la secuencia de la línea de trabajo a la que pertenece.

Ejemplo: La actividad "Proyecto Apertura Delegación A Coruña", perteneciente al ámbito de actuación "Interno" y a su vez a la línea de trabajo "Gestión General" y que se da en tercer lugar, tendría la codificación: 1.1.3.

ACTIVIDAD

Es el nombre de la actividad a realizar y junto con el código, es el campo por la que se la identifica en el resto de documentos como tablas, tableros visuales, informes, etc.

PARTICIPANTES

Relaciona el total de participantes que desempeñan la actividad, marcado con el código (R), la persona responsable de que se lleva a cabo de la manera correcta, en los plazos previsto y asegurándose que los entregables pasan a la siguiente unidad de producción de la manera adecuada.

FECHA INICIO / FECHA FINAL / DURACIÓN

Son los previstos para la realización de la actividad. Se generan en el siguiente paso, por lo que en este momento, no existe tal información en la ficha.

DESCRIPCIÓN

Refleja de manera detallada qué es lo que debe hacerse y cómo. Así mismo estable unos objetivos mínimos para cada actividad y relaciona las actividades que deben haber finalizado previamente.

INPUTS

Listado de aquellos documentos necesarios antes del inicio de la actividad para el correcto desarrollo de la misma.

OUTPUTS

Listado de aquellos documentos que deberán generarse tras el desarrollo de la actividad y que funcionarán como entregables a la siguiente Unidad de Producción.

ESTADO

Se refiere a la situación en la que se encuentra la actividad a lo largo del tiempo. Los diferentes estados pueden ser:

Inminente: Cuando a la actividad le quedan 10 días o menos para iniciarse

Iniciado: Una vez la actividad ha empezado a realizarse

Finalizado: Una vez la actividad está totalmente acabada y los outputs se han entregado de la manera pertinente

OBSERVACIONES

Campo libre por si es necesario realizar alguna anotación posterior

Pueden consultarse todas fichas de descripción de actividades en el Anexo 2.

3.4.4 Programación del Proyecto. Estimación de Duraciones. Designación de Responsables. Adquisición de Compromisos

Llegados a este punto sabemos cuáles son las tareas a llevar a cabo para completar el proyecto, en qué consisten exactamente, qué elementos precisan para su desarrollo, cuáles son los entregables al finalizar la misma y qué recursos pueden realizarlas. Es momento de decidir cuándo se van a ejecutar.

Para esta segunda *Pull Session* se pretende la asistencia todos los miembros del equipo que desarrollaran el proyecto.

La invitación de los asistentes, los materiales empleados y la formación previa al inicio de la sesión, se dieron de manera idéntica a la primera actividad en la que se detectaron las actividades a realizar.

Las principales diferencias se dieron durante el desarrollo de la sesión. Mientras que en aquella primera reunión partimos de *Post-it* en blanco para generar una lluvia de ideas que nos permitiera reconocer cuales eran las actividades a llevar a cabo, en esta ya contamos con tarjetas cumplimentadas para cada una de las actividades, en las que aparecía el nombre de las mismas y cuatro espacios en blanco: a la izquierda, fechas de inicio y fin de la actividad; a la derecha, duración y responsable de la misma.

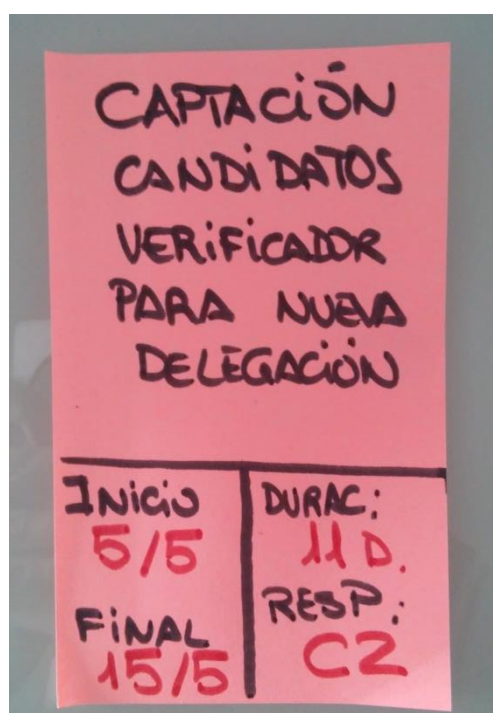


Imagen 2: Ejemplo de una de las tarjetas de actividad del proyecto. Fuente propia.

Empezando siempre desde el hito final, la apertura del servicio, y avanzando desde atrás hacia delante, se fue colocando las tarjetas sobre el papel continuo, de manera que cada vez que se cogía una de estas tarjetas, y con ayuda de las fichas descriptivas, se explicaba en qué consistía, cuáles eran los objetivos a alcanzar y los entregables que debían generarse. Así mismo, con la matriz de competencias, se señalaba quién o quiénes eran las personas óptimas para llevarlas a cabo. Después, de manera consensuada, se decidía cuánto tiempo iba emplearse en ejecutarlas y quién. Atendiendo a las posibles dependencias de actividades posteriores se establecían las fechas de inicio y final de la actividad. De esta manera quedaron totalmente definidas todas las actividades que materializarían el proyecto.

De un modo semejante a la primera sesión, como resultado de esta actividad se obtuvo programación real de todas aquellas actividades que componían el proyecto. Puede consultarse en el Anexo 3.

3.4.5 Transmisión de la Información. Trello: Sistema de Tablero Kanban

Ante las diferentes ubicaciones geográficas de los miembros del equipo de proyecto nos encontramos en la necesidad de idear un sistema de transmisión de la información que nos garantice que esta se realiza de manera fluida, en tiempo real y que sea visible desde cualquier ubicación.

La herramienta elegida a tal fin fue *Trello*, una aplicación web, gratuita en su versión básica, colaborativa y diseñada específicamente para la gestión de proyectos. Además dispone de aplicaciones para IOS y Android, con las cuales se sincroniza de manera automática y lo que facilita su uso fuera del lugar de trabajo

Está basada en la filosofía Kanban, y consiste en un tablero virtual sobre el que se pueden crear diferentes listas atendiendo a nuestras necesidades concretas. En estas listas se añaden tarjetas, que contienen información sobre la tarea a realizar, como por ejemplo, quién debe realizarla, cuándo debe hacerlo, texto descriptivo de la tarea, enlaces, archivos adjuntos, etiquetas, etc.

Estas tarjetas pueden moverse libremente por el tablero según su avance a lo largo del proyecto.

Aplicación De Trello Al Proyecto

Para poder usar de manera correcta la aplicación fue necesario que todos los miembros del equipo se encontraran registrados en el sistema a través de una cuenta de correo electrónico asociada. A partir de aquí, el primer paso para incorporar esta herramienta al proyecto fue crear un tablero específico. Se creó el tablero "APERTURA A CORUÑA" y el mismo se compartió con cada uno de los participantes en el proyecto.

Distribuimos nuestro tablero en 4 listas de tareas:

PENDIENTES: Inicialmente, comprendía el total de actividades a realizar.

INMINENTES: Tareas cuyo inicio está previsto en los diez días posteriores al día en curso. De manera diaria, el Coordinador del Proyecto trasladaba a esta lista, las tarjetas de las tareas correspondientes desde la lista de *pendientes*. De esta manera todos los participantes pueden ver rápidamente cuáles son las próximas tareas que deberán realizar y preparar con antelación el inicio de las mismas.

EN PROCESO: Comprende las actividades que se están realizando en este momento. Cuando uno de los colaboradores se dispone a comenzar una tarea, traslada la tarjeta correspondiente desde la lista de *inminentes*. Esta lista nos da información real de en qué está trabajando cada recurso.

TERMINADAS: cuando una tarea está totalmente terminada, se han generado los *outputs* correspondientes y estos se han depositado en el contenedor de documentación correspondiente, el responsable de la actividad traslada la tarjeta desde la lista de *en proceso* a la de *terminadas*.

La siguiente imagen podemos ver como es la interfaz de la aplicación y qué información nos proporciona, siendo:

1. Nombre del tablero
2. Miembros que colaboran en el proyecto referenciados por las iniciales de su cargo
3. Listas de actividades según el estado de las mismas
4. Actividad reciente, donde se muestra las últimas acciones realizadas.

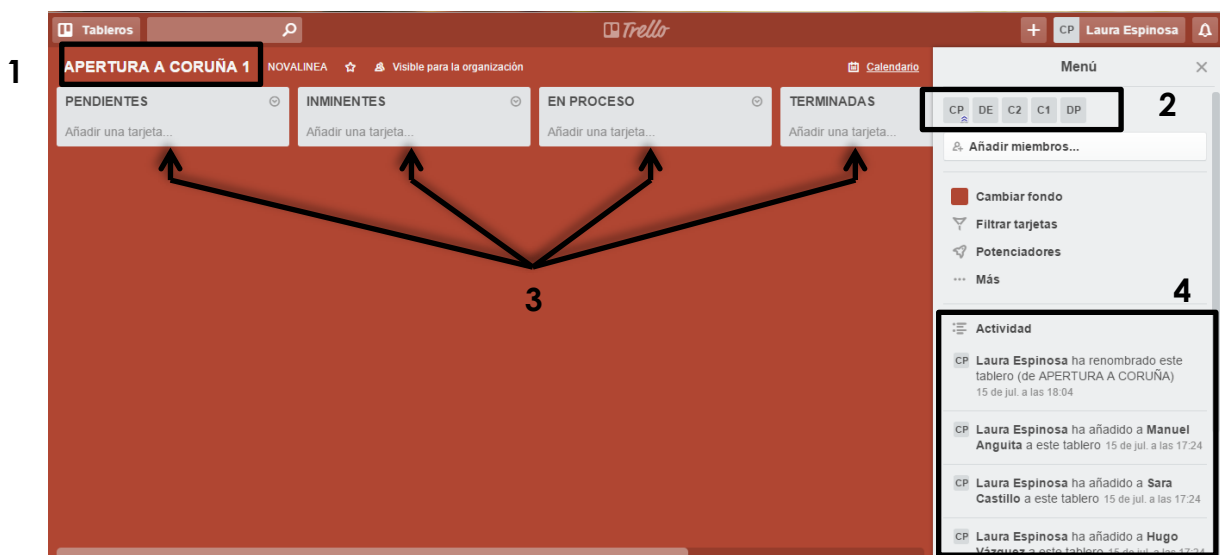


Imagen 3: Interfaz inicial de Trello. Fuente propia.

Una vez organizado el tablero, procedimos a insertar las tarjetas, una por cada actividad a realizar. A medida que se introducían se les asignaba una etiqueta de color en función del ámbito de actuación al que pertenecen, el responsable de la actividad y una fecha de vencimiento, que en te caso corresponde a la fecha de inicio. La imagen 4 nos muestra dónde aparece esta información en cada una de las tarjetas, siendo:

1. ETIQUETA CÓDIGO DE COLOR: atendiendo al ámbito de actuación al que pertenece la actividad.
2. MIEMBRO: En este caso especifica quién es el responsable de realizar la actividad
3. FECHA DE VENCIMIENTO: Para nosotros fecha máxima en la que debe iniciarse la actividad



Imagen 4: Información de las tarjetas en Trello. Fuente propia.

Clicando sobre una tarjeta en concreto podemos acceder a más información sobre la actividad como por ejemplo una descripción detallada de la misma, un checklist o incluso documentos adjuntos a la misma para facilitar su realización (ver imagen 5). En esta ocasión, ya existían unas fichas descriptivas ubicadas en un espacio de almacenamiento público por lo que se decidió dejar este espacio en blanco para que los responsables de cada actividad pudieran hacer anotaciones sobre el avance de la misma o proporcionar cualquier otro tipo de información que fuera de interés para el resto del equipo.

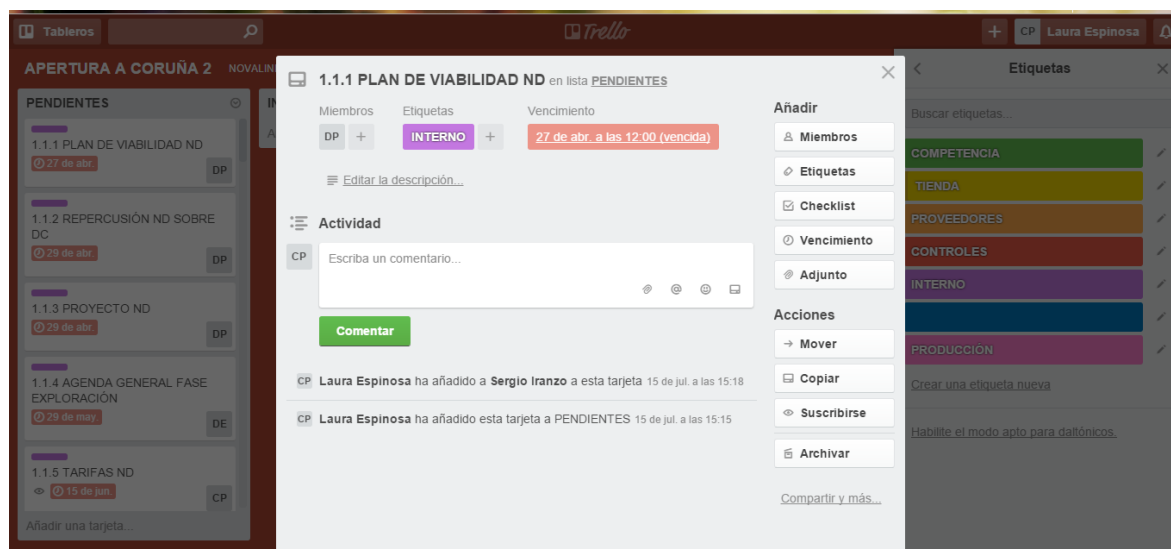


Imagen 5: Ficha completa de una tarjeta de actividad en Trello. Fuente propia.

3.4.6 Puesta en Marcha del Proyecto

Contenedor De Documentación

Con el fin de que toda la información y documentación generada a lo largo del proceso estuviera centralizada y fuera accesible para todos los colaboradores, se habilitó en la plataforma on-line empleada por la empresa, una carpeta llamada "APERTURA CORUÑA". Esta carpeta, además se compartió con las cuentas personales del equipo de manera que pudieran sincronizarlas en sus puestos de trabajo. Esta manera de tratar la documentación nos permitía disponer de ella en tiempo real y evitar el envío de la documentación al finalizar cada una de las actividades, con el consiguiente ahorro de tiempo y sin dar pie a posibles descuidos que hubieran provocado el retraso de actividades sucesoras.

Esta carpeta se componía de las siguientes subcarpetas:

- 00_Bienvenido y Gracias: documento de presentación del proyecto y agradecimiento a los colaboradores por su implicación y compromiso con el mismo.
- 01_Información General: dónde podemos encontrar información sobre cómo trabajar con Trello y con el contenedor de documentación.
- 02_Fichas Descriptivas: de cada una de las actividades, con información detallada sobre el trabajo a realizar y los objetivos a alcanzar, organizadas por ámbitos de actuación.
- 03_Fichas de Seguimiento: que deberán completar los responsables de cada actividad al final de misma y dónde se recoge información de lo ocurrido durante su desarrollo, organizadas por ámbitos de actuación.
- 04_Inputs_Outputs: documentación necesaria al inicio de las actividades y documentación generada al final de las mismas, organizadas por ámbitos de actuación.

Podemos ver la estructura de la carpeta en la imagen 6.

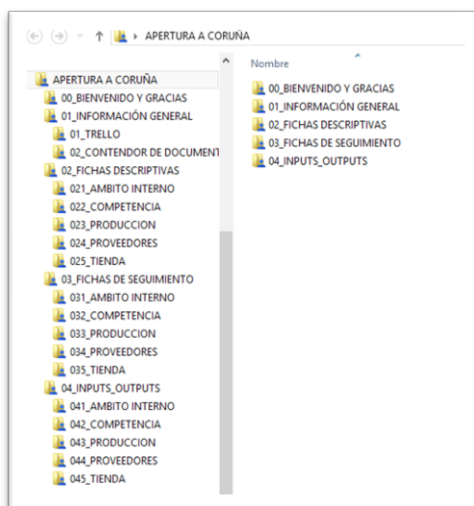


Imagen 6: Estructura del contenedor de documentación. Fuente propia.

Dossier Personal

A cada uno de los miembros del equipo se le facilitó un dossier físico y personalizado con toda aquella documentación que necesitaba para desarrollar su tarea. La estructura del documento era similar a la del contenedor de información, y contenía los siguientes apartados:

- Bienvenido y Gracias: documento de presentación del proyecto y agradecimiento al colaborador por su implicación y compromiso con el mismo.
- Información General: Información sobre cómo trabajar con Trello y con el contenedor de documentación.
- Fichas Descriptivas de las actividades por el colaborador en cuestión.
- Fichas de Seguimiento en blanco de cada actividad a realizar, que deberá completar al final de misma.

Reunión De Presentación

Una semana antes del inicio del proyecto se realiza una programación de presentación en la que se hace entrega del dossier personal, se exponen las distintas herramientas a emplear durante la realización del proyecto y se detalla la manera en la que se va a trabajar. Esta reunión supone el pistoletazo de salida del proyecto.

3.4.7 Controles

Definición y Responsable

Para garantizar el cumplimiento de la fecha objetivo para la apertura del servicio, fue indispensable crear un sistema de seguimiento que detectara las desviaciones sobre la programación del proyecto con la suficiente antelación como para poder adoptar las medidas correctoras necesarias.

Estos controles son tareas complementarias a aquellas estrictamente necesarias para llevar a cabo el proyecto y es responsabilidad del coordinador del proyecto el realizarlas.

Fechas de Control

Conociendo la fuerte limitación en cuanto a plazos, se establecen los siguientes criterios para la determinación de fechas de control, de manera que estos sean suficientes y se minimicen las acciones correctoras de carácter drástico, que además de una desviación en plazo puede llevarnos a incrementar notablemente el coste del proyecto:

- Al menos una en cada fase
- No más de dos semanas entre control y control
- Siempre antes del inicio de una fase

Se determinan las siguientes fechas de control:

COD.	FASE	FECHA	RESPONSABLE
C1	F1	6/05/15	CP
C2	F1	20/05/15	CP
C3	F1	29/05/15	CP
C4	F2	12/06/15	CP
C5	F3	26/06/15	CP
C6	F3	3/07/15	CP
C7	F4	10/07/15	CP

Tabla 7: Fechas de Control de proyecto. Elaboración propia

Metodología

El responsable de realizar los controles analizaba la situación del proyecto en ese momento concreto. Con la información proporcionada por el resto de colaboradores y con la ayuda de las herramientas empleadas, generaba un informe atendiendo a la situación en la que debían encontrarse cada una de las actividades reseñando las posibles desviaciones. Mediante una corta reunión vía teleconferencia, se exponían los resultados y se pactaban las medidas correctoras a adoptar. Estas se incorporaban al informe inicial y se remitía por correo electrónico a todos los colaboradores, junto con la nueva programación adaptada.

Resultados

Como resultado de lo anterior se obtenían dos documentos:

- Informe de control y medidas correctoras a adoptar.
- Nueva programación actualizada.

Se pueden consultar cada uno de estos documentos en el anexo 5.

Así mismo se registraron en cada caso las desviaciones acontecidas sobre la programación inicial. Las conclusiones sobre estas desviaciones se analizan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4:

Conclusiones

4.1. SOBRE LAS DESVIACIONES REGISTRADAS

4.1.1 Análisis General

Durante la realización del proyecto, 27 actividades sobre un total de 58, sufren algún tipo de desviación. Esto supone un 46,55% del total de actividades.

El peso de las desviaciones de cada uno de los periodos se refleja en la Figura 5.

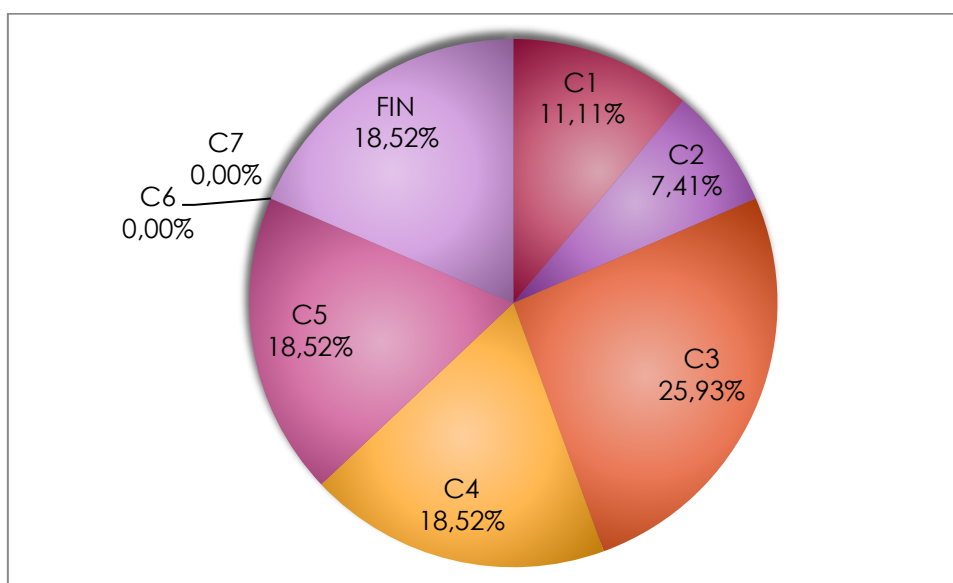


Figura 5: Peso de las desviaciones de cada uno de los periodos. Elaboración propia

Como se observa, el periodo que más desviaciones registra es el que abarca desde el control 2 al 3, es decir el periodo previo al inicio de la segunda fase. En este caso en concreto el motivo mayoritario (5 de las 7 desviaciones registradas) se debe a una mejor programación por parte del responsable de la realización de la actividad, es decir se trata de una desviación positiva. Al comentar este hecho con el equipo, estos aseguran que no querían perjudicar a los compañeros por no haber hecho su trabajo a tiempo y afectar a una fase tan importante como era la fase de exploración, ya que los recursos movilizados al destino eran muy reducidos y el tiempo muy ajustado.

Nos llama la atención que durante los periodos que van desde el control 5 al 6 y del 6 al 7 no se produjera ninguna desviación. Lo que entendemos se debe a la proximidad de la fecha objetivo de apertura y a una mayor concienciación por parte del equipo.

Es relevante también, el hecho de que en el último periodo, que abarca desde el control 7 hasta la fecha de apertura, el porcentaje de desviaciones sea considerablemente alto. El 100% de las desviaciones se produjeron por causas externas al equipo.

4.1.2 Análisis de las Desviaciones sobre la Duración de las actividades

En cuanto a la duración de las actividades, un 86% de las mismas se mantiene, por lo que podemos asegurar que la duración prevista para ellas se ajustaba suficientemente a la realidad. Podemos ver el peso de las actividades que se alargan y se acortan en la figura 6. En todos los casos se debe a un error en la programación de la actividad.

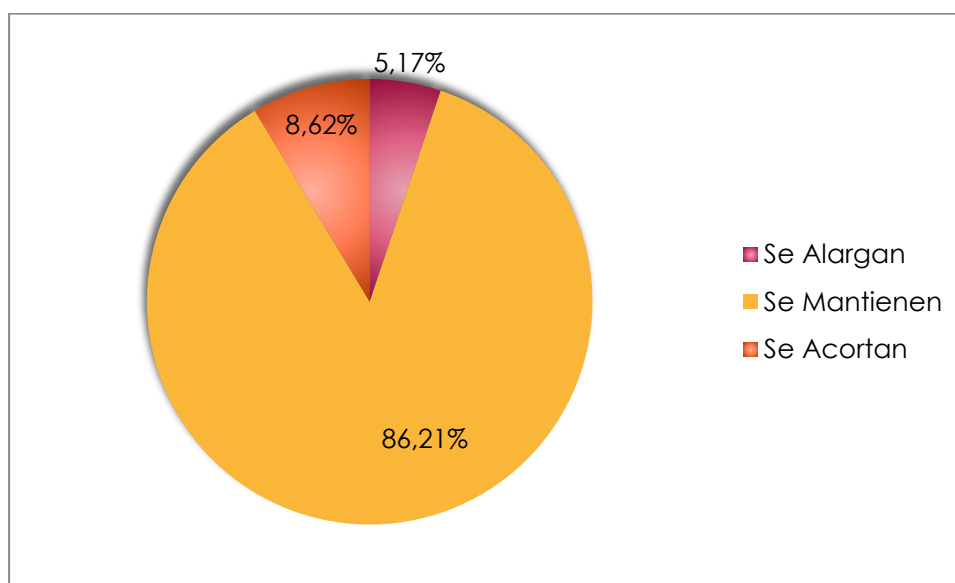


Figura 6: Porcentaje de actividades que se alargan, se mantienen o se acortan a lo largo del proyecto. Elaboración propia

4.1.3 Análisis de las Desviaciones sobre la Fecha de Inicio de las actividades

En lo relativo a las fechas de inicio de las actividades, la figura 7 nos muestra que un 60% de las actividades mantiene la fecha de inicio prevista, pero es destacable el porcentaje de actividades que se atrasa. En muchas ocasiones, para evitar el retraso de sus sucesoras, nos vimos obligados a reducir la duración de estas actividades para conseguir minimizar las desviaciones.

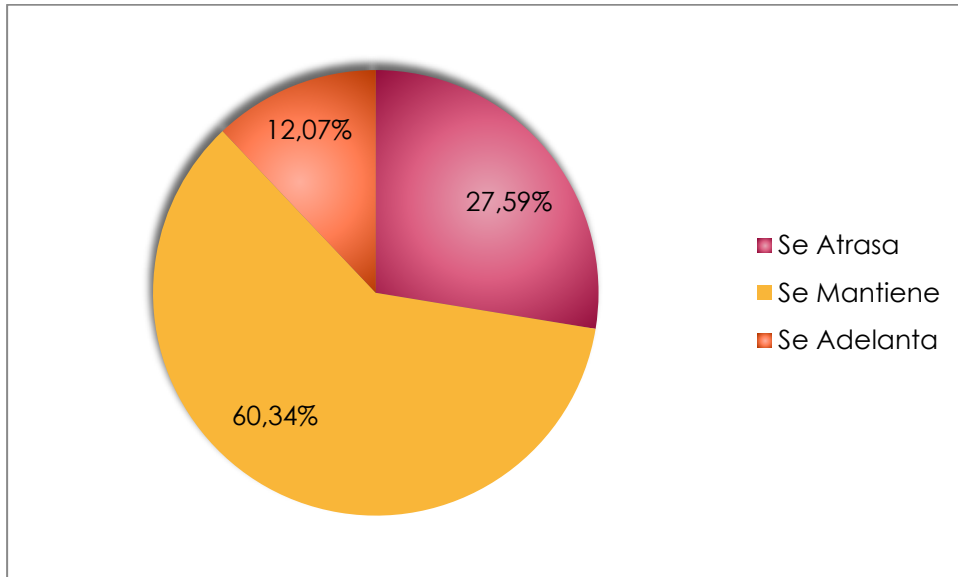


Figura 7: Porcentaje de actividades que se atrasan, se mantienen o se adelantan a lo largo del proyecto. Elaboración propia

4.1.4 Análisis de las Causas de las Desviaciones Registradas

Si analizamos las causas de estas desviaciones, vemos que casi la mitad se deben a un error en la programación o durante la ejecución de las actividades. Destacamos la implicación del equipo al ser el responsable de que cerca de un 30% de estas desviaciones sean positivas. Algo más del 20%, se deben a causas externas, lo que nos indicia que debemos tomar medidas al respecto en futuras aperturas.

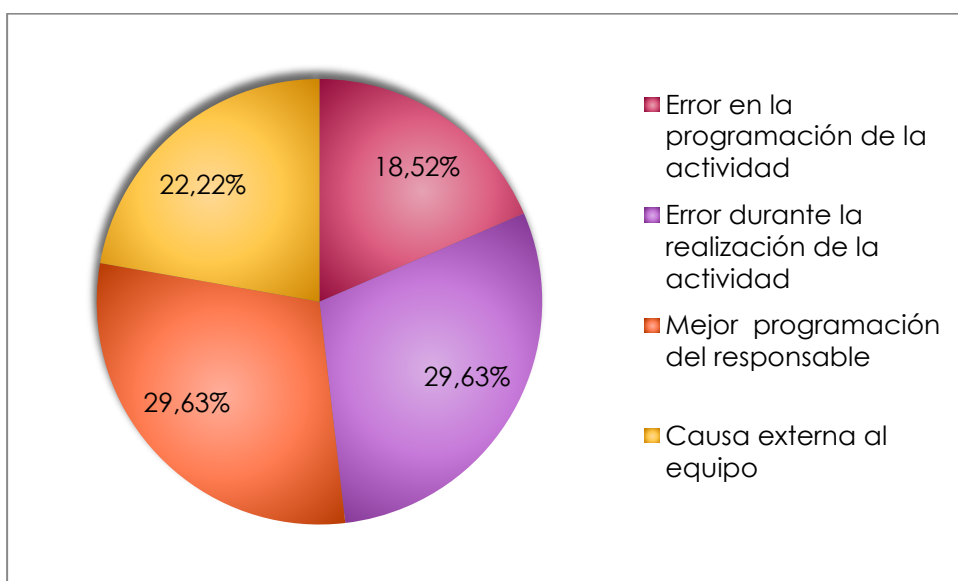


Figura 8: Peso de las diferentes causas de desviación del proyecto. Elaboración propia

4.1.5 Conclusiones sobre las Desviaciones Registradas

1. El número de desviaciones registradas es muy alta y se deben sobre todo a errores del equipo. Entendemos que esto se debe a la falta de experiencia previa en la gestión de proyectos de este tipo, por lo que toda la documentación registrada será de gran utilidad en proyectos futuros.
2. El enorme compromiso por parte del equipo ha dado lugar a un alto porcentaje de desviaciones positivas. Gracias a él, se ha conseguido subsanar los problemas acontecidos durante la ejecución del proyecto. Este compromiso ha sido clave para la obtención de los objetivos propuestos por el proyecto y se ha conseguido en gran medida por la técnica empleada para su programación y posterior ejecución.
3. Muchas de las desviaciones registradas se deben a causas externas al equipo. Esto nos indica que en adelante deberemos tener un mayor control sobre las actividades que no dependen de nosotros. Además nos plantea la posibilidad de proponer al resto de agentes, la participación en la programación del proyecto para intentar conseguir así un mayor compromiso por su parte, de que igual modo que hemos hecho ahora con cualquiera de los integrantes del equipo.
4. Otra de las claves del proyecto ha sido el seguimiento del mismo. Hemos comprobado que con un análisis periódico se han podido resolver a tiempo la mayoría de las incidencias detectadas. Las fechas propuestas para la realización de los diferentes controles has sido adecuadas y el número suficiente.

El análisis de desviaciones registradas en los diferentes periodos podemos consultarlo en el anexo 6.

4.2. SOBRE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.2.1 Sobre los Objetivos Principales

El Servicio Integral de Reformas de Ikea A Coruña abrió sus puertas el 20 de Julio de 2015, no cumpliéndose así el objetivo principal del proyecto.

Esto se debe a un cambio de opinión por parte de nuestro cliente, quien no pudo asumir parte de sus responsabilidades para llegar a tal fin. Aunque nuestro equipo estaba en situación para ofertar el servicio en la fecha propuesta, asumimos el fracaso como propio ya que era nuestra obligación el haber concienciado a nuestro cliente sobre la necesidad de cumplir con los plazos que aquellas actividades de las que eran responsables, así como de realizar un mayor control de las mismas.

4.2.2 Sobre los Objetivos Secundarios

1. Finalmente el puesto de atención al cliente se situó en la sección de cocinas. Esto se consiguió gracias a la presentación a nuestro cliente del análisis de situación de las delegaciones veteranas.
2. Antes del inicio del servicio se contaba con la colaboración de 4 cuadrillas de reformas generales, un fontanero y un electricista. Se consiguió el objetivo mínimo por lo que nos vemos obligados a revisar las actividades intervinientes en el proceso para evitar problemas en el futuro.
3. Antes del inicio de la actividad NO se había cerrado la relación comercial con ningún distribuidor que nos ofreciera las condiciones propuestas. Este hecho nos indica que debemos replantear todas aquellas actividades intervinientes en el proceso y analizar exhaustivamente las causas para corregir nuestros errores en los próximos proyectos.

CONCLUSIONES PERSONALES

La incorporación de este método de trabajo ha supuesto un punto de inflexión en la empresa. El conocer en todo momento en qué estado se encontraba el proyecto, ha permitido al equipo trabajar con un nivel de estrés mucho menor al de los proyectos de apertura previos.

Queda demostrado que invertir tiempo en crear un método de trabajo responsable y que cuente con el apoyo y compromiso de todos aquellos que de una u otra manera participan en él, tiene efectos muy beneficiosos para cualquier organización, tanto en el ámbito económico como en el personal.

Además de la satisfacción por el éxito tanto del método de trabajo implementado como del proyecto en sí, nos llevamos mucho más. La gran cantidad de información recabada y documentada nos servirá como base en futuras aperturas, acelerando de manera exponencial nuestro proceso de aprendizaje. Perfeccionando nuestros procesos, conseguiremos ser cada vez mejores.

BIBLIOGRAFIA

Ballard, G. (1999) "Work structuring" White Paper 5, Lean Construction Institute, Ketchum, ID

Ballard, G. (2000) "Lean Project Delivery System TM" White Paper. 8, Lean Construction Institute, Ketchum, ID

Koskela, L., Ballard, G., & Tanhuanpaa, V.-P. (1997). Towards Lean Design Management. Proceedings of de 5th annual conference of the International Group for Lean Construction. Australia: Gold Coast.

Tasao, C. (2005) "Use of Work Structuring to Increase Performance of Project-Based production Systems" PhD dissertation.

Tsao, et al. (2000), "Case Study for Work Structuring: Installation of Metal Door Frames"

INDICE DE IMÁGENES, FIGURAS Y TABLAS

Imágenes

Imagen 1: Resultado de la primera Pull Session. Fuente propia.....	32
Imagen 2: Ejemplo de una de las tarjetas de actividad del proyecto. Fuente propia.....	40
Imagen 3: Interfaz inicial de Trello. Fuente propia.....	42
Imagen 4: Información de las tarjetas en Trello. Fuente propia.....	43
Imagen 5: Ficha completa de una tarjeta de actividad en Trello. Fuente propia.....	44
Imagen 6: Estructura del contenedor de documentación. Fuente propia.....	45

Figuras

Figura 1: Interrelación de actividades en un sistema de programación tradicional vs. Last Planner ® System. Fuente: Alarcón 2001.....	11
Figura 2: Organigrama Refnova Julio 2015. Elaboración propia.....	21
Figura 3: Facturación Refnova 2010/2014. Elaboración propia.....	23
Figura 4: Facturación Refnova 2010/2016. Elaboración propia.....	25
Figura 5: Peso de las desviaciones de cada uno de los periodos. Elaboración propia.....	49
Figura 6: Porcentaje de actividades que se alargan, se mantienen o se acortan a lo largo del proyecto. Elaboración propia.....	50
Figura 7: Porcentaje de actividades que se atrasan, se mantienen o se adelantan a lo largo del proyecto. Elaboración propia.....	51
Figura 8: Peso de las diferentes causas de desviación del proyecto. Elaboración propia.....	51

Tablas

Tabla 1: Resumen facturación y progresión Refnova 2010/2016. Elaboración propia.....	25
Tabla 2: Miembros del equipo de proyecto. Elaboración propia.....	34
Tabla 3: Suplentes del equipo de proyecto. Elaboración propia.....	35
Tabla 4: Matriz de responsabilidades. Elaboración propia.....	36
Tabla 5: Códigos para los Ámbitos de Actuación. Elaboración propia.....	37
Tabla 6: Códigos para las Líneas de Trabajo. Elaboración propia.....	38
Tabla 7: Fechas de Control de proyecto. Elaboración propia.....	46

ANEXOS

ANEXO 1_RESULTADO DE PULL SESSION 1

ANEXO 2_FICHAS DESCRIPTIVAS DE LAS ACTIVIDADES

ANEXO 3_PROGRAMACIÓN INICIAL

ANEXO 4_FICHA TIPO DE SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES

ANEXO5_CONTROLES. INFORMES Y PROGRAMACIONES ACTUALIZADAS

ANEXO6_DESVIACIONES REGISTRADAS

ANEXO 1_ Resultado de Pull Session 1

PROGRAMACIÓN GENERAL APERTURA DELEGACIÓN A CORUÑA



ANEXO 2_FICHAS DESCRIPTIVAS DE LAS ACTIVIDADES

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	GESTIÓN GENERAL

COD.	ACTIVIDAD				
1.1.1	REDACCIÓN DE PLAN DE VIABILIDAD DE NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto + Director de Expansión				
F. INICIO	27/04/15	F. FINAL	01/05/15	DURA	5 días
DESCRIPCIÓN Adecuación de la documentación relativa a los costes de implementación de la delegación de Valladolid a la situación concreta de la nueva delegación. Incorporar o añadir conceptos (si corresponde), actualización de precios, etc. Análisis e interpretación de resultados. Estudio de las necesidades que supondría el abrir la nueva delegación en lo referente a RRHH, producción, gestión administrativa... Toma de decisiones sobre apertura.					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">1.1 Tabla Análisis Costes de Apertura Valladolid					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">1.1.2 Tabla Análisis Costes de Apertura A Coruña1.1.3 Informe Análisis de Viabilidad apertura Delegación A Coruña1.1.4 Informe Supuesto Apertura Nueva Delegación. (RRH, Producción, Gestión Administrativa...)					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	GESTIÓN GENERAL

COD.	ACTIVIDAD				
1.1.2	ANÁLISIS DE LA REPERCUSIÓN DE LA NUEVA DELEGACIÓN SOBRE LA DELEGACIÓN CENTRAL				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto + Director Delegación Valencia + Director de Expansión + Jefe de Compras				
F. INICIO	29/04/15	F. FINAL	30/04/15	DURA	2 días
DESCRIPCIÓN Análisis de la situación actual y valoración de la capacidad de absorción por parte de los recursos existentes del incremento de carga de trabajo a nivel comercial, productivo y de administración. <i>Ejemplo: Si el actual responsable de la Delegación de Valladolid, va a pasar a la nueva delegación, existe una vacante en la delegación original.</i> Adopción de medidas, redistribución de tareas, redacción de un Plan de Actuación.					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">1.4 Informe Supuesto Apertura. (RRH, Producción, Gestión Administrativa...)					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">1.5 Plan de Actuación en Delegación Central (Se desarrollará de manera paralela al proyecto Apertura por el personal pertinente.					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	GESTIÓN GENERAL

COD.	ACTIVIDAD				
1.1.3	REDACCIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto + Director de Expansión				
F. INICIO	29/04/15	F. FINAL	01/05/15	DURA	3 días
DESCRIPCIÓN Redacción de documento que recoja de manera detallada el objeto de proyecto, condiciones de desarrollo, recursos, plazos, costes y objetivos. Diferenciando la información de carácter interno y público. Preparación de presentación en soporte digital del proyecto para exposición a interesados (Personal interno, Dirección Tienda, Dirección ISL, etc.)					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS <ul style="list-style-type: none">- 1.1.1 PLAN DE VIABILIDAD NUEVA DELEGACIÓN- 1.1.2 REPERCUSIÓN APERTURA NUEVA DELEGACIÓN SOBRE DELEGACIÓN CENTRAL					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.3 Informe Análisis de Viabilidad apertura Delegación A Coruña					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.6 Proyecto Apertura Delegación A Coruña• 1.7 Presentación Proyecto Apertura Delegación A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	GESTIÓN GENERAL

COD.	ACTIVIDAD				
1.1.4	AGENDA GENERAL FASE DE EXPLORACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	29/05/15	F. FINAL	29/05/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Elaboración de un documento que recoja de manera general la planificación de las diferentes actividades a realizar en la fase de exploración. Análisis de posibles incongruencias y adopción de medidas correctoras en caso de ser necesario					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS <ul style="list-style-type: none">- 1.2.6 PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS CANDIDATOS A VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN- 1.3.3 PLANIFICACIÓN VISITAS VIVIENDA- 2.1.2 PLANIFICACIÓN MYSTERY SHIOPPING EN NUEVA DELEGACIÓN- 3.1.3 PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS MANO DE OBRA- 4.1.3 PLANIFICACIÓN VISITAS A PROVEEDORES NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.14 Agenda Visitas Posibles Viviendas en A Coruña• 1.16 Agenda Entrevistas Personales Candidatos a Verificador Nueva Delegación• 2.1 Agenda Visitas Mystery Shopping en A Coruña• 3.4 Agenda Entrevistas Candidatos a Colaboradores de Producción• 4.3 Agenda Entrevistas con Proveedores Candidatos en Delegación A Coruña					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.17 Agenda general Fase Exploración					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	GESTIÓN GENERAL

COD.	ACTIVIDAD				
1.1.5	TARIFAS NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Coordinador Proyecto				
F. INICIO	15/06/15	F. FINAL	15/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Análisis del documento "Informe Comparativo Tarifas Competencia Nueva Delegación". Elaboración de un tarifario general para la nueva delegación. Incorporación de estas tarifas al documento "Tarifario General Ikea Valencia e Ikea Valladolid". Renombrar el documento como "Tarifario general tiendas Ikea. Valencia, Valladolid, A Coruña". Remisión del documento al departamento de administración.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 2.1.6 COMPARATIVO TARIFAS COMPETENCIA NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">2.5 Informe Comparativo Tarifas Competencia Nueva Delegación					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">2.8 Tarifario general tiendas Ikea. Valencia, Valladolid, A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	GESTIÓN GENERAL

COD.	ACTIVIDAD				
1.1.6	PROPUESTAS MEJORA NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Coordinador Proyecto				
F. INICIO	16/06/15	F. FINAL	16/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Análisis del documento "Informe Comparativo General Competencia Nueva Delegación". Elaboración de un documento que recoja las propuestas de mejora a adoptar así como un plan de acción para el desarrollo de las mismas. Remisión de este documento al Director de Proyecto y al Director de Expansión.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 2.1.7 COMPARATIVO GENERAL COMPETENCIA NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">2.7 Informe Comparativo General Competencia Nueva Delegación					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">1.25 Propuestas de Mejora y Plan de Acción Nueva Delegación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	RRHH EN DESTINO

COD.	ACTIVIDAD				
1.2.1	DESCRIPCIÓN PUESTO VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	05/05/15	F. FINAL	05/05/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Análisis de la ficha "Descripción Puesto Verificador Valencia" y adecuación de la misma para cubrir las necesidades del puesto en la nueva delegación. Facilitar la Ficha a las siguiente personas: <ul style="list-style-type: none">- Sergio Iranzo- Jorge Iranzo- Laura Espinosa Solicitar feedback: aportaciones, mejoras... Actualización de la ficha original. Definir los medios de captación de candidatos					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.8 Ficha Descripción Puesto Verificador Valencia/Valladolid					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.9 Ficha Descripción Puesto Verificador A Coruña• 1.10 Relación de Medios de Captación Candidatos Verificador A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

APERTURA DELEGACIÓN A CORUÑA

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	RRHH EN DESTINO

COD.	ACTIVIDAD				
1.2.10	FORMACIÓN VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN. FIRMA DE CONTRATO				
PARTICIPANTES	(R) Coordinador de Proyecto				
F. INICIO	08/06/15	F. FIN	03/07/15	DURA	26 días
DESCRIPCIÓN Acompañamiento del nuevo verificador y formación en el puesto según documento "Plan de Formación Verificador".					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 1.2.9 SELECCIÓN VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS • 1.28 Plan de Formación Verificador.					
OUTPUTS					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	RRHH EN DESTINO

COD.	ACTIVIDAD				
1.2.2	CAPTACIÓN CANDIDATOS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Colaborador 2				
F. INICIO	05/05/15	F. FINAL	15/05/15	DURA	11 días
DESCRIPCIÓN Publicación de la oferta en los diferentes medios de captación relacionados. Recepción de ofertas y registro del total de candidatos en una tabla Excel reseñando los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none">- Nombre, dirección y contacto (teléfono, mail..)- Titulación- Experiencia ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS <ul style="list-style-type: none">- 1.2.1 DESCRIPCIÓN PUESTO VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.9 Ficha Descripción Puesto Verificador A Coruña• 1.10 Relación de Medios de Captación Candidatos Verificador A Coruña					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.15 Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	RRHH EN DESTINO

COD.	ACTIVIDAD				
1.2.3	FILTRO 1 CANDIDATOS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN (CV)				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	18/05/15	F. FIN	15/05/15	DURA	3 días
DESCRIPCIÓN Análisis del documento "Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación", así como de los currículums recibidos. Filtrado de los candidatos atendiendo a la información recabada, mediante comparación con el documento "Ficha Descripción Puesto Verificador A Coruña "					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 1.2.2 CAPTACIÓN CANDIDATOS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.9 Ficha Descripción Puesto Verificador A Coruña• 1.15 Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.15 Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación. Pestaña 2, denominada "Filtro 1"					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

APERTURA DELEGACIÓN A CORUÑA

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	RRHH EN DESTINO

COD.	ACTIVIDAD				
1.2.4	FILTRO 2 CANDIDATOS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN (TLF)				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	20/05/15	F. FIN	22/05/15	DURA	3 días
DESCRIPCIÓN Realización de llamada telefónica a todos los candidatos relacionados en la segunda pestaña (Filtro 1) del documento "Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación". Corroboración de los datos y propuesta de entrevista vía Skype.					
OBJETIVO - Selección de 25 candidatos para entrevistas vía Skype					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 1.2.3 FILTRO 1 CANDIDATOS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN (CV)					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">1.9 Ficha Descripción Puesto Verificador A Coruña1.15 Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">1.15 Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación. Pestaña 3, denominada "Filtro 2"					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	RRHH EN DESTINO

COD.	ACTIVIDAD				
1.2.5	FILTRO 3 CANDIDATOS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN (SKYPE)				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	25/05/15	F. FIN	27/05/15	DURA	3 días
DESCRIPCIÓN					
Realización de llamada vía Skype a todos los candidatos relacionados en la tercera pestaña (Filtro 2) del documento "Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación". Realización de entrevista personal según guion. Complimentación de ficha descriptiva de candidato.					
Análisis de las diferentes fichas descriptivas de los candidatos y filtrado de los mismos.					
Remisión de correo electrónico agradeciendo la participación en el proceso de selección a los candidatos no seleccionados					
OBJETIVO					
- Selección de 10 candidatos para entrevistas personal					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 1.2.4 FILTRO 2 CANDIDATOS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN (TLF)					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">1.9 Ficha Descripción Puesto Verificador A Coruña1.15 Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación1.24 Ficha Tipo Descripción Candidato (una por cada candidato)					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">1.15 Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación. Pestaña 4, denominada "Filtro 3"					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	RRHH EN DESTINO

COD.	ACTIVIDAD				
1.2.6	PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS PERSONALES A CANDIDATOS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	28/05/15	F. FIN	28/05/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
Programación de las entrevistas personales a realizar con el total de candidatos relacionados en la cuarta pestaña (Filtro 3) del documento "Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación".					
<i>Atención: Esta actividad no debe interferir con el resto de actividades relacionadas con la planificación de la Fase de Exploración (1.2.6, 1.3.3, 3.1.3, 4.1.3). Es conveniente que el responsable de realizar todas estas tareas sea la misma persona o en su defecto, será necesaria una total coordinación con el responsable de cada una de estas actividades, para evitar solapes en el calendario.</i>					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 1.2.5 FILTRO 3 CANDIDATOS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN (SKYPE)					
INPUTS					
• 1.15 Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación. Pestaña 4, denominada "Filtro 3"					
OUTPUTS					
• 1.16 Agenda Entrevistas Personales Candidatos a Verificador Nueva Delegación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	RRHH EN DESTINO

COD.	ACTIVIDAD				
1.2.7	ENTREVISTAS PERSONALES A CANDIDATOS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	01/06/15	F. FIN	04/06/15	DURA	4 días
DESCRIPCIÓN					
Realización del total de entrevistas programadas según el documento "Agenda Entrevistas Personales Candidatos a Verificador Nueva Delegación".					
Cumplimentación de la ficha descriptiva de cada uno de los candidatos. Filtrado de candidatos y selección.					
Envío de correo electrónico al resto de candidatos agradeciéndoles la participación en el proceso de selección.					
OBJETIVO					
- Selección de 3 candidatos finalistas					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 1.2.6 PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS PERSONALES A CANDIDATOS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">1.16 Agenda Entrevistas Personales Candidatos a Verificador Nueva Delegación1.24 Ficha Tipo Descripción Candidato (una por cada candidato)					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">1.15 Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación. Pestaña 5, denominada "Filtro 4"					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	RRHH EN DESTINO

COD.	ACTIVIDAD				
1.2.8	ENTREVISTAS PERSONALES A CANDIDATOS FINALISTAS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	04/06/15	F. FIN	04/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
Realización de una última entrevistas personal a los tres candidatos finalistas según la quinta pestaña (Filtro 4) del documento "Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación".					
Cumplimentación de la ficha descriptiva de cada uno de los candidatos. Filtrado de candidatos y selección. Actualización del documento 1.15 con los resultados de esta última entrevista					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 1.2.7 ENTREVISTAS PERSONALES A CANDIDATOS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
• 1.15 Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación. Pestaña 5, denominada "Filtro 4"					
OUTPUTS					
• 1.15 Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación. Pestaña 5, denominada "Filtro 4"					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	RRHH EN DESTINO

COD.	ACTIVIDAD				
1.2.9	SELECCIÓN VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN. FIRMA DE CONTRATO				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	04/06/15	F. FIN	04/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
<p>Análisis de la quinta pestaña (Filtro 4) del documento "Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación". Selección del candidato que ocupara el puesto.</p> <p>Comunicar la decisión al candidato y solicitud de documentación necesaria para firma de contrato.</p> <p>Compra de los billetes de ida y vuelta a la delegación central para periodo de formación. Reserva de alojamiento en hotel para la estancia.</p> <p>Firma de contrato y remisión de documentación anterior (billetes y reserva).</p> <p>Remisión del total de documentación al departamento de Administración.</p> <p>Envío de correo electrónico al resto de candidatos agradeciéndoles la participación en el proceso de selección.</p>					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 1.2.8 ENTREVISTAS PERSONALES A CANDIDATOS FINALISTAS VERIFICADOR NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">1.15 Relación de Candidatos a Verificador en Nueva Delegación. Pestaña 5, denominada "Filtro 4"					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">1.25 Contrato laboral del nuevo verificador firmado1.26 Billetes de ida y vuelta a delegación central para periodo de formación. Factura1.27 Justificante de reserva de alojamiento para el periodo de formación. Factura					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	ALOJAMIENTO

COD.	ACTIVIDAD				
1.3.1	DESCRIPCIÓN DE LA VIVIENDA EN NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	15/05/15	F. FINAL	15/05/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Determinar las condiciones que debe cumplir el lugar donde va a alojarse el personal desplazado en la nueva delegación: <ul style="list-style-type: none">- Precio- Ubicación- Nº de estancias- Otras condiciones: plaza de aparcamiento, etc.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS <ul style="list-style-type: none">- 5.1.1 PRESENTACIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.12 Orden Inicio Proyecto Apertura Delegación A Coruña. Vía mail al recursos intervinientes.• 1.3 Plan de Viabilidad de Nueva Delegación					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.12 Ficha Descripción de Vivienda en Delegación A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	ALOJAMIENTO

COD.	ACTIVIDAD				
1.3.2	BÚSQUEDA DE LA VIVIENDA EN NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	18/05/15	F. FINAL	25/05/15	DURA	10 días
DESCRIPCIÓN Filtrado de la oferta inmobiliaria de alquiler en la nueva delegación ajustándose a las condiciones establecidas en la ficha de descripción de la misma. Filtrado de la oferta inmobiliaria de alquiler en la nueva delegación que, aun no ajustándose a las condiciones establecidas en la ficha de descripción de la misma, pueden valorarse como posibles candidatas. Redacción de una relación total de posibilidades, incluyendo dirección de la misma, persona de contacto y número de teléfono. Desviaciones en cuando a las condiciones exigidas en la ficha de descripción de la vivienda, si procede. OBJETIVOS MÍNIMOS: <ul style="list-style-type: none">- 7 opciones ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS <ul style="list-style-type: none">- 1.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA VIVIENDA EN NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.12 Ficha Descripción de Vivienda en Delegación A Coruña					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.13 Relación de Posibles Viviendas en A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	ALOJAMIENTO

COD.	ACTIVIDAD				
1.3.3	PLANIFICACIÓN VISITAS POSIBLES VIVIENDA EN NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	29/05/15	F. FINAL	29/05/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
Realización de llamada telefónica a las diferentes opciones referidas en la relación de posibles viviendas en la nueva delegación.					
Corroboración de los datos expresados en la relación. Concertar visita al inmueble, si procede.					
<i>Atención: Esta actividad no debe interferir con el resto de actividades relacionadas con la planificación de la Fase de Exploración (1.26, 2.1.2, 3.1.3, 4.1.3). Es conveniente que el responsable de realizar todas estas tareas sea la misma persona o en su defecto, será necesaria una total coordinación con el responsable de cada una de estas actividades, para evitar solapes en el calendario.</i>					
OBJETIVOS MÍNIMOS:					
- 3 visitas					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 1.3.2 BÚSQUEDA DE LA VIVIENDA EN NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
• 1.13 Relación de Posibles Viviendas en A Coruña					
OUTPUTS					
• 1.14 Agenda Visitas Posibles Viviendas en A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	ALOJAMIENTO

COD.	ACTIVIDAD				
1.3.4	VISITAS POSIBLES VIVIENDA EN NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	01/06/15	F. FINAL	05/06/15	DURA	5 días
DESCRIPCIÓN					
Realización del total de visitas programadas a las posibles viviendas. Elaboración de una tabla comparativa que recoja la siguiente información para cada una de ellas:					
<ul style="list-style-type: none">- Dirección. Distrito. Distancia hasta Ikea y comunicación- Precio de alquiler- Condiciones específicas solicitadas por el propietario- Equipamiento de la vivienda					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
<ul style="list-style-type: none">- 1.3.3 PLANIFICACIÓN VISITAS POSIBLES VIVIENDA EN NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 1.14 Agenda Visitas Posibles Viviendas en A Coruña					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 1.18 Comparativo de Posibles Viviendas en A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	ALOJAMIENTO

COD.	ACTIVIDAD				
1.3.5	SELECCIÓN DE VIVIENDA EN NUEVA DELEGACIÓN. SOLICITUD DE DOCUMENTACIÓN PARA CONTRATO				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	05/06/15	F. FINAL	05/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
<p>Análisis del documento "Comparativo de Posibles Viviendas en A Coruña". Selección de una de las viviendas.</p> <p>Llamada al propietario interesado para comunicarle la decisión y solicitud de los datos del mismo para cumplimentación del contrato. Informar de la dirección de correo a la que debe remitir dichos datos (cuenta de administración).</p> <p>Envío de correo electrónico comunicando la decisión al resto de colaboradores incluyendo información completa sobre el mismo.</p> <p>Informar al resto de propietarios de que finalmente no vamos a alquilar sus inmuebles.</p>					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 1.3.4 VISITAS POSIBLES VIVIENDA EN NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 1.18 Comparativo de Posibles Viviendas en A Coruña• 1.3 Análisis de Viabilidad apertura Delegación A Coruña					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 1.19 Comunicado de decisión sobre vivienda en destino vía correo electrónico					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	ALOJAMIENTO

COD.	ACTIVIDAD				
1.3.6	GESTIÓN CONTRATO VIVIENDA EN UEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Colaborador 1				
F. INICIO	17/06/15	F. FINAL	17/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
Cumplimentar el contrato de arrendamiento tipo con los datos facilitados por el propietario de la vivienda.					
Remitir el mismo al propietario para que lo analice. Esperar feedback. Adecuación del contrato tipo si procede.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 1.3.5 SELECCIÓN DE VIVIENDA EN NUEVA DELEGACIÓN. SOLICITUD DE DOCUMENTACIÓN PARA CONTRATO					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 1.19 Comunicado de decisión sobre vivienda en destino vía correo electrónico• 1.20 Datos facilitada por el propietario de la vivienda a arrendar• 1.21 Contrato tipo de Arrendamiento de viviendas					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 1.22 Contrato de Arrendamiento Definitivo para Nueva Delegación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	INTERNO
LÍNEA DE ACTUACIÓN	ALOJAMIENTO

COD.	ACTIVIDAD				
1.3.7	FIRMA CONTRATO VIVIENDA EN UEVA DELEGACIÓN. ENTREGA DE LLAVES				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	01/07/15	F. FINAL	01/07/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Citar al propietario para la firma de contrato y la entrega de llaves. Revisar conjuntamente la vivienda y el inventario del contrato. Firma del documento y entrega de llaves. Escaneo del documento firmado y remisión del mismo al departamento de administración.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 1.3.6 GESTIÓN CONTRATO VIVIENDA EN UEVA DELEGACIÓN					
INPUTS • 1.22 Contrato de Arrendamiento Definitivo para Nueva Delegación					
OUTPUTS • 1.23 Contrato de Arrendamiento Definitivo para Nueva Delegación Firmado por ambas partes					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA

COD.	ACTIVIDAD				
2.1.1	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA POTENCIAL				
PARTICIPANTES	(R) Colaborador 1				
F. INICIO	25/05/15	F. FINAL	29/05/15	DURA	5 días
DESCRIPCIÓN Búsqueda de competidores potenciales en destino. Redacción de relación de competidores, diferenciando si se trata de multinacionales o empresas locales y concretando dirección y contacto.					
OBJETIVOS MÍNIMOS: <ul style="list-style-type: none">- Multinacionales Competidoras. Todas las existentes- Empresas Locales Competidoras. 3 opciones					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS <ul style="list-style-type: none">- 5.1.1 PRESENTACIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.11 Orden Inicio Proyecto Apertura Delegación A Coruña. Vía mail al recursos intervinientes.					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 2.1 Relación de Competencia Potencial en A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA

COD.	ACTIVIDAD				
2.1.2	PLANIFICACIÓN MYSTERY SHOPPING				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	29/05/15	F. FINAL	29/05/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
Programación de las diferentes actividades que componen el "Mystery Shopping" para cada uno de los competidores relacionados en el documento pertinente. Se tendrá la precaución de proponer diferentes opciones ya que la realización de algunas de las sesiones dependerá de la disponibilidad del competidor.					
Las sesiones a programar son:					
<ul style="list-style-type: none">- Contratación/Solicitud de Medición o Presupuesto (S1)- Realización de Medición (S2)- Presentación de Presupuesto. Cierre de Venta (S3)					
<i>Atención: Esta actividad no debe interferir con el resto de actividades relacionadas con la planificación de la Fase de Exploración (1.2.6, 1.3.3, 3.1.3, 4.1.3). Es conveniente que el responsable de realizar todas estas tareas sea la misma persona o en su defecto, será necesaria una total coordinación con el responsable de cada una de estas actividades, para evitar solapes en el calendario.</i>					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
<ul style="list-style-type: none">- 2.1.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA POTENCIAL					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 2.1 Relación de Competencia Potencial en A Coruña					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 2.2 Agenda Visitas Mystery Shopping en A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA

COD.	ACTIVIDAD				
2.1.3	MYSTERY SHOPPING. SESION 1: SOLICITUD DE MEDICIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	01/06/15	F. FINAL	01/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Visita de los diferentes competidores potenciales analizados. Solicitud de medición del domicilio para presupuesto. Recabado de toda la información posible relacionada con: ofertas, posibilidad de financiación, productos suministrados, procedimientos, etc. Es necesario que las visitas que se programen coincidan con lo programado en la "Agenda Visitas Mystery Shopping en A Coruña ", en caso de no ser posible se readaptará el calendario.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 2.1.2 PLANIFICACIÓN MYSTERY SHOPPING					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">2.2 Agenda Visitas Mystery Shopping en A Coruña					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">2.2 Agenda Visitas Mystery Shopping en A Coruña v2.					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA

COD.	ACTIVIDAD				
2.1.4	MYSTERY SHOPPING. SESION 2: REALIZACIÓN DE MEDICIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	02/06/15	F. FINAL	05/06/15	DURA	4 día
DESCRIPCIÓN					
<p>Realización de visita al domicilio por parte del instalador competidor. Acompañamiento y solicitud de presupuesto para reforma integral de vivienda: cocina, baño, cambio de distribución, cambio de carpinterías interiores y exteriores, instalación eléctrica y de fontanería, trabajos de alisado y pintura de paredes y techos, etc.</p> <p>Recabado del máximo de información posible sobre los instaladores: número de empresas instaladoras, tipo de empresa, nivel de profesionalidad, procedimientos, plazos, etc.</p> <p>Programación de la segunda visita a tienda para repasar los presupuestos y seleccionar el producto. Es necesario que esta programación coincida con la "Agenda Visitas Mystery Shopping en A Coruña v2 ", en caso de no ser posible se readaptará el calendario.</p>					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 2.1.3 MYSTERY SHOPPING. SESION 1: SOLICITUD DE MEDICIÓN					
INPUTS					
• 2.2 Agenda Visitas Mystery Shopping en A Coruña v2					
OUTPUTS					
• 2.2 Agenda Visitas Mystery Shopping en A Coruña v3.					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA

COD.	ACTIVIDAD				
2.1.5	MYSTERY SHOPPING. SESION 3: PRESENTACIÓN D EPRESUPUESTO				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	08/06/15	F. FINAL	10/06/15	DURA	3 días
DESCRIPCIÓN Realización de una segunda visita a las tiendas interesadas para que nos muestren el presupuesto. Obtención de toda la documentación generada: presupuestos, planos, etc. Selección de producto. Recabado de información sobre precios, ofertas y características.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 2.1.4 MYSTERY SHOPPING. SESION 2: REALIZACIÓN DE MEDICIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">2.2 Agenda Visitas Mystery Shopping en A Coruña v3					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">2.3 Presupuestos competencia. De cada uno de los competidores2.6 Documento Informativo Competidor Potencial Nueva Delegación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA

COD.	ACTIVIDAD				
2.1.6	COMPARATIVO TARIFAS COMPETENCIA NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Coordinador de Proyecto				
F. INICIO	11/06/15	F. FINAL	11/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Análisis de cada uno de los presupuestos proporcionado por los competidores. Elaboración de un informe comparativo de los mismos por partidas, tomando como base el tarifario general de las tiendas de Valencia y Valladolid.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 2.1.5 MYSTERY SHOPPING. SESION 3: PRESENTACIÓN D EPRESUPUESTO					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 2.3 Presupuestos competencia. De cada uno de los competidores• 2.4 Tarifario General Ikea Valencia e Ikea Valladolid.					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 2.5 Informe Comparativo Tarifas Competencia Nueva Delegación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA

COD.	ACTIVIDAD				
2.1.7	COMPARATIVO GENERAL COMPETENCIA NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Coordinador de Proyecto				
F. INICIO	12/06/15	F. FINAL	12/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Análisis de la información recabada sobre los diferentes competidores. Elaboración de un informe comparativo de los mismos a tendiendo a: nivel de profesionalidad, documentación proporcionada, posibilidad y condiciones de financiación, productos ofertados, etc.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 2.1.5 MYSTERY SHOPPING. SESION 3: PRESENTACIÓN D EPRESUPUESTO					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">2.6 Documento Informativo Competidor Potencial Nueva Delegación.					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">2.7 Informe Comparativo General Competencia Nueva Delegación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	PRODUCCIÓN
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PRODUCCIÓN

COD.	ACTIVIDAD				
3.1.1	BÚSQUEDA PASIVA DE MANO DE OBRA				
PARTICIPANTES	(R) Colaborador 2				
F. INICIO	13/05/15	F. FINAL	28/05/15	DURA	16 días
DESCRIPCIÓN					
<p>Publicación de oferta de trabajo en portales web. Recepción de currículums y filtrado de los mismos. Introducción de los datos en la pestaña "CANDIDATOS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA". Se asignará un número de preferencia de llamada según conclusiones obtenidas del currículum (0 más adecuado – 5 menos adecuado)</p> <p>Realización de una primera llamada telefónica. Corroboración de adecuación al perfil. Explicación breve del proyecto. En caso de adecuación al puesto se asignará nº de preferencia 9. En caso contrario se suprimirá el candidato de este listado y se incorporará a la pestaña "DESCARTADOS NO ENTREVISTADOS", incluyendo en "Observaciones" el motivo por el cual se descarta.</p> <p>Se especificará en la columna "Observaciones" a través de que portal llega el contacto. Se registrará la repercusión de cada uno de los anuncios de manera general.</p>					
OBJETIVOS MÍNIMOS:					
<ul style="list-style-type: none">- Publicación de anuncios en 3 portales- Relación de 10 posibles candidatos finales (Señalizados con un 9 en el nº de preferencia)					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
<ul style="list-style-type: none">- 5.1.1 PRESENTACIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 1.11 Orden Inicio Proyecto Apertura Delegación A Coruña. Vía mail al recursos intervinientes.• 3.1 Descripción Oferta. Datos de Usuario Ofertante.					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 3.2 Relación de Candidatos a Producción en A Coruña. Complimentada en la pestaña "CANDIDATOS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA"• 3.3 Repercusión Ofertas Colaboradores Producción A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	PRODUCCIÓN
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PRODUCCIÓN

COD.	ACTIVIDAD				
3.1.2	BÚSQUEDA ACTIVA DE MANO DE OBRA				
PARTICIPANTES	(R) Colaborador 2				
F. INICIO	13/05/15	F. FINAL	28/05/15	DURA	16 días
DESCRIPCIÓN					
<p>Búsqueda de profesionales en los portales web relacionados en la pestaña "BÚSQUEDA ACTIVA" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA", (pueden consultarse otros portales). Introducción de los datos en la pestaña "CANDIDATOS" del mismo libro. Se asignará un número de preferencia de llamada según conclusiones obtenidas del anuncio (0 más adecuado – 5 menos adecuado)</p> <p>Realización de una primera llamada telefónica. Corroboración de adecuación al perfil. Explicación breve del proyecto. En caso de adecuación al puesto se asignará nº de preferencia 9. En caso contrario se suprimirá el candidato de este listado y se incorporará a la pestaña "DESCARTADOS NO ENTREVISTADOS", incluyendo en "Observaciones" el motivo por el cual se descarta.</p>					
OBJETIVOS MÍNIMOS:					
- Relación de 20 posibles candidatos finales (Señalizados con un 9 en el nº de preferencia)					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 5.1.1 PRESENTACIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
• 1.11 Orden Inicio Proyecto Apertura Delegación A Coruña. Vía mail al recursos intervinientes.					
OUTPUTS					
• 3.2 Relación de Candidatos a Producción en A Coruña. Cumplimentada en la pestaña "CANDIDATOS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA"					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA

COD.	ACTIVIDAD				
3.1.3	PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS MANO DE OBRA				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	29/05/15	F. FINAL	11/06/15	DURA	14 días
DESCRIPCIÓN					
<p>Realización de llamada telefónica para concertar las entrevistas con el total de candidatos relacionados en la pestaña "CANDIDATOS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA". Una vez citados se eliminará el candidato de este listado y se incorporará a la pestaña "COLABORADORES CITADOS". En caso de que tras esta segunda llamada el candidato ya no esté interesado en participar en el proyecto se incorporará a la pestaña "DESCARTADOS NO ENTREVISTADOS".</p> <p><i>Atención: Esta actividad no debe interferir con el resto de actividades relacionadas con la planificación de la Fase de Exploración (1.2.6, 2.1.2, 3.1.3, 4.1.3). Es conveniente que el responsable de realizar todas estas tareas sea la misma persona o en su defecto, será necesaria una total coordinación con el responsable de cada una de estas actividades, para evitar solapes en el calendario.</i></p>					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
<ul style="list-style-type: none">- 3.1.1 BÚSQUEDA PASIVA DE MANO DE OBRA- 3.1.2 BÚSQUEDA ACTIVA DE MANO DE OBRA					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 3.2 Relación de Candidatos a Producción en A Coruña. Complimentada en la pestaña "CANDIDATOS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA"					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 3.4 Agenda Entrevistas Candidatos a Colaboradores de Producción					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA

COD.	ACTIVIDAD				
3.1.4	ENTREVISTAS MANO DE OBRA				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	01/05/15	F. FINAL	30/06/15	DURA	30 días
DESCRIPCIÓN					
<p>Realización de entrevista personal con el total de candidatos relacionados en la pestaña "COLABORADORES CITADOS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA". Una vez entrevistados se suprimirá el candidato de este listado y se incorporará a la pestaña "COLABORADORES ENTREVISTADOS", añadiendo en casilla correspondiente una observación que recoja de manera detallada la información recabada en la entrevista. Además se cumplimentará la columna "VALORACIÓN", según las conclusiones de la reunión. La valoración de los candidatos puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - APTO: Se adapta a las necesidades de la empresa - RESERVA: No se adapta al 100% a las necesidades de la empresa pero no hay motivos de peso como para descartarlo definitivamente. - RECHAZADO: No se adapta a las necesidades indispensables de la empresa. <p>OBJETIVOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener al menos 15 empresas reformistas con valoración "APTO" y 20 con valoración "RESERVA" - Tener al menos 3 especialistas en fontanería y calefacción con valoración "APTO" y 5 con valoración "RESERVA" - Tener al menos 3 especialistas en instalaciones eléctricas con valoración "APTO" y 5 con valoración "RESERVA" <p>ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3.1.3 PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS MANO DE OBRA 					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none"> • 3.4 Agenda Entrevistas Candidatos a Colaboradores de Producción 					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none"> • 3.2 Relación de Candidatos a Producción en A Coruña Entrevistados. Cumplimentada en la pestaña "COLABORADORES ENTREVISTADOS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA" 					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA

COD.	ACTIVIDAD				
3.1.5	SELECCIÓN CANDIDATOS MANO DE OBRA				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	01/06/15	F. FINAL	30/06/15	DURA	30 días
DESCRIPCIÓN					
<p>Análisis de la pestaña "COLABORADORES ENTREVISTADOS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA". Selección de aquellos candidatos a colaboradores a los que se remitirá las tarifas.</p> <p>Cumplimentado de la pestaña "ENVIO DE TARIFAS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA". Se completaran únicamente los datos de nombre de la empresa, contacto y especialidad</p>					
OBJETIVOS					
<ul style="list-style-type: none">- Selección de 8 empresas reformistas con valoración "APTO"- Selección de 2 especialistas en fontanería y calefacción con valoración "APTO"- Selección de 2 especialistas en instalaciones eléctricas con valoración "APTO"					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
<ul style="list-style-type: none">- 3.1.4 ENTREVISTAS MANO DE OBRA					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 3.2 Relación de Candidatos a Producción en A Coruña Entrevistados. Cumplimentada en la pestaña "COLABORADORES ENTREVISTADOS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA"					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 3.2 Relación de Candidatos a Producción en A Coruña Entrevistados. Cumplimentada en la pestaña "ENVÍO DE TARIFAS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA"					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA

COD.	ACTIVIDAD				
3.1.6	ENVÍO TARIFAS CANDIDATOS MANO DE OBRA				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	16/06/15	F. FINAL	01/07/15	DURA	16 días
DESCRIPCIÓN					
Elaboración de documento partiendo del Tarifario general tiendas Ikea. Valencia, Valladolid, A Coruña, que recoja únicamente la descripción de las partidas y el importe a percibir por el colaborador en la delegación de A Coruña.					
Envío de correo electrónico con las tarifas pertinentes según el oficio al total de candidatos relacionados en la pestaña "ENVIO DE TARIFAS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA". Se adjuntará además una copia del contrato de colaboración tipo.					
Se completaran la columna con la fecha de envío					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 3.1.5 SELECCIÓN CANDIDATOS MANO DE OBRA					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">3.2 Relación de Candidatos a Producción en A Coruña Entrevistados. Complimentada en la pestaña "ENVÍO DE TARIFAS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA"2.8 Tarifario general tiendas Ikea. Valencia, Valladolid, A Coruña3.5 Contrato de Colaboración Tipo. Delegación A Coruña					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">3.6 Tarifas Mano de Obra delegación A Coruña3.2 Relación de Candidatos a Producción en A Coruña Entrevistados. Complimentada en la pestaña "ENVÍO DE TARIFAS" del libro "COLABORADORES PRODUCCIÓN A CORUÑA"					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMPETENCIA

COD.	ACTIVIDAD				
3.1.7	FIRMA DE CONTRATOS MANO DE OBRA EN NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	16/06/15	F. FINAL	15/07/15	DURA	30 días
DESCRIPCIÓN					
<p>Espera de respuesta por parte de los candidatos a los que se les envió las tarifas. Seguimiento de los mismos. Ajuste de las condiciones del contrato si procede. Recordar al colaborador que debe presentar la documentación relacionada en el contrato el día de la firma.</p> <p>Cita con el colaborador para firma del documento. Escaneo del mismo y del resto de la documentación. Envío al departamento de Administración.</p>					
OBJETIVOS MÍNIMOS					
<ul style="list-style-type: none">- Firmar colaboración con al menos 4 reformistas en generales, un fontanero y un electricista					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
<ul style="list-style-type: none">- 3.1.6 ENVÍO TARIFAS CANDIDATOS MANO DE OBRA					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 2.8 Tarifario general tiendas Ikea. Valencia, Valladolid, A Coruña• 3.5 Contrato de Colaboración Tipo. Delegación A Coruña					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 3.7 Documentación Colaboración Candidatos (Un paquete de archivos por cada contrato firmado)					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES

COD.	ACTIVIDAD				
4.1.1	DESCRIPCIÓN CONDICIONES DE PROVEEDORES				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	08/05/15	F. FINAL	08/05/15	DURA	1 días
DESCRIPCIÓN Análisis de los objetivos propuestos en el proyecto de apertura de la nueva delegación y determinación de las condiciones mínimas exigibles a proveedores según productos: descuento comercial, suministro, pagos, etc.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 5.1.1 PRESENTACIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.11 Orden Inicio Proyecto Apertura Delegación A Coruña. Vía mail al recursos intervinientes.• 1.6 Proyecto Apertura Delegación A Coruña					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 4.1 Informe Condiciones Exigibles a Proveedores Delegación A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES

COD.	ACTIVIDAD				
4.1.2	BÚSQUEDA DE PROVEEDORES EN NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Colaborador 2				
F. INICIO	13/05/15	F. FINAL	22/05/15	DURA	10 días
DESCRIPCIÓN Búsqueda online de diferentes proveedores según producto. Análisis de la posibilidad de que alguno de los proveedores actuales suministre a la nueva delegación. Redacción de una relación de posibles proveedores concretando productos, dirección y contacto. OBJETIVOS MÍNIMOS: <ul style="list-style-type: none">- Cerámica: 5 Proveedores (Preferentemente Cifre, Pamesa, Argenta)- Sanitarios, Griferías: 5 proveedores- Platos de Ducha y Mamparas estándar (preferentemente HBS): 1 proveedor- Mamparas a medida: 2 proveedores- Carpintería de Aluminio/PVC: 4 proveedores- Carpintería de Madera (Puertas, suelos laminados, etc): 4 proveedores- Mecanismos eléctricos (Preferentemente Simon): 2 proveedor- Pinturas, Papel Pintado, Vinilos y Suelos de Resina: 2 proveedores- Vertido de Hormigón Impreso / Autonivelante: 2 proveedor ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS <ul style="list-style-type: none">- 5.1.1 PRESENTACIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.11 Orden Inicio Proyecto Apertura Delegación A Coruña. Vía mail al recursos intervinientes. OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 4.2 Relación de Proveedores Candidatos en Delegación A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES

COD.	ACTIVIDAD				
4.1.3	PLANIFICACIÓN VISITA PROVEEDORES EN NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	25/05/15	F. FINAL	25/05/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Concertar cita con los diferentes candidatos especificados en la relación de proveedores de la nueva delegación. <i>Atención: Esta actividad no debe interferir con el resto de actividades relacionadas con la planificación de la Fase de Exploración (1.2.6, 1.3.3, 2.1.2, 3.1.3, 4.1.3). Es conveniente que el responsable de realizar todas estas tareas sea la misma persona o en su defecto, será necesaria una total coordinación con el responsable de cada una de estas actividades, para evitar solapes en el calendario.</i>					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 4.1.2 BÚSQUEDA PROVEEDORES NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS 4.2 Relación de Proveedores Candidatos en Delegación A Coruña					
OUTPUTS • 4.3 Agenda Entrevistas con Proveedores Candidatos en Delegación A Coruña					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES

COD.	ACTIVIDAD				
4.1.4	VISITA PROVEEDORES NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	08/06/15	F. FINAL	11/06/15	DURA	4 días
DESCRIPCIÓN					
Realización del total de las visitas programadas en la "Agenda Entrevistas con Proveedores Candidatos en Delegación A Coruña". Negociación de condiciones. Recopilación de catálogos, tarifas y relación de stocks.					
Elaboración de un informe comparativo atendiendo al producto distribuido por el proveedor.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 4.1.3 PLANIFICACIÓN VISITA PROVEEDORES EN NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
4.1 Informe Condiciones Exigibles a Proveedores Delegación A Coruña					
OUTPUTS					
• 4.4 Comparativo condiciones proveedores					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES

COD.	ACTIVIDAD				
4.1.5	SELECCIÓN PROVEEDORES NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	12/06/15	F. FINAL	12/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
Análisis del documento "Comparativo condiciones proveedores". Selección de proveedores con los que colaborar.					
Envió de ficha proveedor a los seleccionados indicando que deben remitirla a la cuenta de correo electrónico del departamento de administración.					
Elaboración de relación de proveedores de la nueva delegación, indicando condiciones de pago, descuentos comerciales, productos distribuidos y tarifas.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 4.1.4 VISITA PROVEEDORES NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">4.1 Informe Condiciones Exigibles a Proveedores Delegación A Coruña4.5 Ficha Proveedor					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">4.6 Relación Proveedores Nueva delegación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES

COD.	ACTIVIDAD				
4.1.6	SELECCIÓN Y SOLICITUD DE MUESTRAS NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Coordinador de Proyecto				
F. INICIO	15/06/15	F. FINAL	15/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Estudio de los diferentes catálogos proporcionados por los proveedores reflejados en la "Relación Proveedores Nueva delegación". Selección de muestras para el puesto en tienda. Envío de la relación de productos seleccionados a los proveedores interesados indicando dirección de envío y fecha de recepción.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 4.1.5 SELECCIÓN PROVEEDORES NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">4.6 Relación Proveedores Nueva delegación					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">4.7 Relación de Muestras Solicitadas para Nueva Delegación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES

COD.	ACTIVIDAD				
4.1.7	RECEPCIÓN DE MUESTRAS NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Coordinador de Proyecto				
F. INICIO	10/07/15	F. FINAL	10/07/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
Revisión de las muestras recepcionadas y comparación con el documento "Relación de Muestras Solicitadas para Nueva Delegación". En caso de estar incompleto o detectar alguna incidencia (producto en mal estado, referencias diferentes a las solicitadas, etc.) adopción de medidas correctoras y seguimiento.					
Una vez recepcionadas el total de muestras en perfectas condiciones, firma de conformidad de los albaranes de entrega.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 4.1.6 SELECCIÓN Y SOLICITUD DE MUESTRAS NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
• 4.7 Relación de Muestras Solicitadas para Nueva Delegación					
OUTPUTS					
• 4.8 OK Albaranes de Entrega					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PROVEEDORES

COD.	ACTIVIDAD				
4.1.8	MONTAJE DE MUESTRAS EN PUESTO NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Coordinador de Proyecto				
F. INICIO	14/07/15	F. FINAL	14/07/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Informar al responsable de la sección de cocinas que se va a proceder a colocar las muestras en el puesto de atención al cliente. Ubicación de las muestras recepcionadas en el puesto de la tienda. Realización de fotografías de y envío a los responsables de la sección de cocinas y de servicios. Espera de feedback. Realización de los cambios solicitados si procede.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 4.1.7 RECEPCIÓN DE MUESTRAS NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">4.7 Relación de Muestras Solicitadas para Nueva Delegación					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">4.9 Fotografías Ubicación Muestras en Tienda					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	RELACIÓN CON DIRECCIÓN

COD.	ACTIVIDAD				
5.1.1	PRESENTACIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto + Director de Expansión				
F. INICIO	04/05/15	F. FINAL	04/05/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Planificación de reunión con la dirección de la tienda en destino, así como con la dirección de la operadora logística interviniente. Presentación de proyecto. En caso de acuerdo entre las partes, modificación de proyecto según lo convenido en la reunión. Lanzamiento de la orden de Inicio del proyecto de apertura de la nueva delegación. ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 1.1.3 PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.6 Proyecto Apertura Delegación A Coruña• 1.7 Presentación Proyecto Apertura Delegación A Coruña					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 1.11 Orden Inicio Proyecto Apertura Delegación A Coruña. Vía mail al recursos intervinientes.					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	RELACIÓN CON DIRECCIÓN

COD.	ACTIVIDAD				
5.1.2	PRESENTACIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN A RESPONSABLES DE SERVICIOS Y DE SECCIÓN DE COCINAS				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto + Director de Expansión				
F. INICIO	04/06/15	F. FINAL	04/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
Planificación de reunión con los responsables de Servicios y de la Sección de Cocinas de la tienda en destino, así como con la dirección de la operadora logística interviniente.					
Presentación de proyecto.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 5.1.1 PRESENTACIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 1.6 Proyecto Apertura Delegación A Coruña• 1.7 Presentación Proyecto Apertura Delegación A Coruña					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">•					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PUESTO

COD.	ACTIVIDAD				
5.2.1	SELECCIÓN UBICACIÓN PUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN TIENDA				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión + Director de Proyecto				
F. INICIO	04/06/15	F. FINAL	04/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
<p>Tras la reunión de presentación. Recorrido De la tienda con los responsables de Servicios y de la Sección de Cocinas de la tienda en destino. Análisis de las posibilidades de ubicación de puesto de atención al cliente para el Servicio Integral de Reformas y selección de la ubicación final.</p> <p>Envío de correo informativo al resto de colaboradores.</p>					
OBJETIVO					
- Ubicar el puesto en la sección de Reformas					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 5.1.2 PRESENTACIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN A RESPONSABLES DE SERVICIOS Y DE SECCIÓN DE COCINAS					
INPUTS					
•					
OUTPUTS					
• 5.1 Correo Informativo: Ubicación del puesto de atención al cliente					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PUESTO

COD.	ACTIVIDAD				
5.1.6	DESCRIPCIÓN PUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN TIENDA				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	04/06/15	F. FINAL	04/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Análisis de la ubicación del puesto en tienda y elaboración de una relación de todo el material necesario para su instalación: Mobiliario, equipos informáticos, material de oficina, etc.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS 5.13 SELECCIÓN UBICACIÓN PUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN TIENDA					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">5.1 Correo Informativo: Ubicación del puesto de atención al cliente					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">5.2 Descripción del puesto de atención al cliente					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PUESTO

COD.	ACTIVIDAD				
5.2.3	SOLICITUD DE MOBILIARIO Y ADECUACIÓN PUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN TIENDA				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	11/06/15	F. FINAL	11/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Envío de documento "Descripción del puesto de atención al cliente" al responsable de Coming solicitando la adecuación del puesto. Indicar plazo de instalación					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS 5.2.2 DESCRIPCIÓN PUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN TIENDA					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">5.2 Descripción del puesto de atención al cliente					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">5.3 Correo solicitud de adecuación del puesto de atención al cliente					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PUESTO

COD.	ACTIVIDAD				
5.2.4	MONTAJE PUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN TIENDA				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	08/07/15	F. FINAL	08/07/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Seguimiento de las operaciones de montaje del puesto. Elaboración de un informe de situación. Adopción de medidas correctoras si procede.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS 5.2.3 SOLICITUD DE MOBILIARIO Y ADECUACIÓN DEL PUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN TIENDA					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">5.3 Correo solicitud de adecuación del puesto de atención al cliente					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">5.4 Informe situación puesto de atención al cliente					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	PUESTO

COD.	ACTIVIDAD				
5.2.4	OK PUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN TIENDA				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	15/07/15	F. FINAL	15/07/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
Revisión del puesto de atención al cliente en tienda atendiendo a: el mobiliario, la equitación, la comunicación y la exposición de muestras. Adopción de medidas correctoras si procede. Remisión de correo electrónico al resto de colaboradores así como a los responsables de servicios y de la sección de cocinas de la tienda.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
<ul style="list-style-type: none">- 4.1.8 MONTAJE DE MUESTRAS EN PUESTO- 5.2.4 MONTAJE PUESTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN TIENDA- 5.3.3 INSTALACIÓN Y RECEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN					
INPUTS					
<ul style="list-style-type: none">•					
OUTPUTS					
<ul style="list-style-type: none">• 5.14 Ok puesto de atención al cliente en tienda					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMUNICACIÓN

COD.	ACTIVIDAD				
5.3.1	OPERACIONES DE COMUNICACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	04/06/15	F. FINAL	04/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN					
<p>Tras la reunión. Análisis junto con los responsables de Servicios y de la Sección de Cocinas de la tienda en destino de las posibilidades para incorporar paneles informativos., situación de flyers, emisión de videos promocionales, incorporación de información del servicio en la página web de la tienda, y cualquier otro tipo de operaciones de comunicación.</p> <p>Envío de correo electrónico a los participantes con las decisiones adoptadas indicando responsable y fechas de cada tarea.</p>					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS					
- 5.1.1 PRESENTACIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN					
INPUTS					
•					
OUTPUTS					
• 5.5 Correo Informativo operaciones de comunicación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMUNICACIÓN

COD.	ACTIVIDAD				
5.3.2	SEGUIMIENTO OPERACIONES DE COMUNICACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	04/06/15	F. FINAL	04/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Seguimiento de las tareas relacionadas en el correo "Correo Informativo operaciones de comunicación". Elaboración de un informe de situación. Adopción de medidas correctoras si procede.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 5.3.1 OPERACIONES DE COMUNICACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">5.5 Correo Informativo operaciones de comunicación					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">5.6 Informe situación operaciones de comunicación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	COMUNICACIÓN

COD.	ACTIVIDAD				
5.3.3	INSTALACIÓN Y RECEPCIÓN DE COMUNICACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	04/06/15	F. FINAL	04/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Supervisión de los materiales de comunicación recibidos así como de su instalación en tienda. Envío de correo a los participantes informando de la conformidad de la instalación					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 5.3.1 OPERACIONES DE COMUNICACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">5.6 Informe situación operaciones de comunicación					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">5.7 OK operaciones de comunicación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	FORMACIÓN

COD.	ACTIVIDAD				
5.4.1	SOLICITUD LISTADO PERSONAL PARA FORMACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	04/06/15	F. FINAL	04/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Tras la reunión de presentación. Envío de correo electrónico al responsable de personal, solicitando un listado del personal de tienda que asistirá a la formación					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 5.1.2 PRESENTACIÓN PROYECTO APERTURA NUEVA DELEGACIÓN A RESPONSABLES DE SERVICIOS Y DE SECCIÓN DE COCINAS					
INPUTS •					
OUTPUTS • 5.8 Correo solicitud listado personal de tienda para formación					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	FORMACIÓN

COD.	ACTIVIDAD				
5.4.2	PLANIFICACIÓN FORMACIÓN PERSONAL DE TIENDA				
PARTICIPANTES	(R) Coordinador de Proyecto				
F. INICIO	11/06/15	F. FINAL	11/06/15	DURA	1 día
DESCRIPCIÓN Análisis de la información proporcionada por el responsable de personal de la tienda y planificación de un calendario de formación, indicando fecha, hora y asistentes. Envío del calendario al responsable de personal de la tienda.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 5.4.1 SOLICITUD LISTADO PERSONAL PARA FORMACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 5.9 Listado personal para formación					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 5.10 Calendario de formación de personal					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

FICHA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	TIENDA
LÍNEA DE ACTUACIÓN	FORMACIÓN

COD.	ACTIVIDAD				
5.4.3	FORMACIÓN PERSONAL DE TIENDA				
PARTICIPANTES	(R) Coordinador de Proyecto				
F. INICIO	09/07/15	F. FINAL	14/07/15	DURA	4 días
DESCRIPCIÓN Realización de la formación según el "Calendario de formación de personal" con el apoyo de la presentación de powerpoint. Se entregará una copia de la documentación de formación a cada uno de los asistentes. Elaboración de una relación de los asistentes a las jornadas de formación y remisión de la misma al responsable de personal de la tienda.					
ACTIVIDADES PRECEDENTES NECESARIAMENTE FINALIZADAS - 5.4.1 SOLICITUD LISTADO PERSONAL PARA FORMACIÓN					
INPUTS <ul style="list-style-type: none">• 5.10 Calendario de formación de personal• 5.11 Documentación Formación Personal de Tienda. (Una copia pro cada asistente)• 5.12 Presentación PowerPoint Formación Personal de Tienda					
OUTPUTS <ul style="list-style-type: none">• 5.13 Relación de asistentes a la formación de personal					

ESTADO	OBSERVACIONES
<input type="checkbox"/> PENDIENTE <input type="checkbox"/> INICIADO <input type="checkbox"/> FINALIZADO	

ANEXO 3_PROGRAMACIÓN INICIAL

ANEXO 4_FICHA TIPO DE SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES

FICHA SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	
LÍNEA DE ACTUACIÓN	

COD.	ACTIVIDAD				
PARTICIPANTES					
F. INICIO PREVISTA		F. FINAL PREVISTA		DURA PREVISTA	
F. INICIO REAL		F. FINAL REAL		DURA REAL	

INPUTS	
Cod. y Nombre del documento	¿Disponible al inicio de la actividad?*

*En caso negativo especificar causas y solución.

OUTPUTS	
Cod. y Nombre del documento	Fecha de subida a contenedor de documentación

ACABADA....	OBSERVACIONES (Causas de retrasos/adelantos, días, etc...)
<input type="checkbox"/> CON RETRASO ___D <input type="checkbox"/> EN PLAZO <input type="checkbox"/> CON ADELANTO ___D	

ANEXO 5_CONTROLES. INFORMES Y PROGRAMACIONES ACTUALIZADAS

CONTROL 1_6 de MAYO de 2015

Informe de Control

Programación tras C1

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C1
FECHA DE REALIZACIÓN	06/05/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES TERMINADAS

Cod.	Actividad	¿Terminada?	Observaciones
1.1.1	PLAN DE VIABILIDAD	SI	Se alarga un día. Es necesario seguir trabajando el sábado 2/5 para poder cumplir los plazos propuestos.
1.1.2	REPERCUSIÓN ND SOBRE DC	SI	Se alarga dos días. Es necesario seguir trabajando el sábado 2/5 para poder cumplir los plazos propuestos.
1.1.3	PROYECTO ND	SI	No se empieza hasta el viernes 1/5. Es necesario trabajarla durante el sábado 2/5 y domingo 3/5 para poder cumplir los plazos propuestos.
1.2.1	DESCRIPCIÓN PUESTO VND	SI	-
5.1.1	PRESENTACIÓN PROYECTO ND DIRECCIÓN TIENDA	SI	-

Medidas a Adoptar

No es necesario adoptar ninguna medida sobre estas actividades.

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C1
FECHA DE REALIZACIÓN	06/05/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES EN PROCESO

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Observaciones
1.2.2	CAPTACIÓN CANDIDATOS VND	SI	En tiempo	-

Medidas a Adoptar

No es necesario adoptar ninguna medida sobre estas actividades.

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C1
FECHA DE REALIZACIÓN	06/05/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES A COMENZAR DE MANERA INMINENTE

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Resp.	Inicio Prev.	Final Prev.	Restricciones	Nuevo Inicio	Nuevo Final
1.3.1	DESCRIPCIÓN VIVIENDA	NO	En Tiempo	DE	15/05/15	15/05/15	No existen restricciones derivadas de desviaciones en los plazos de ejecución. No es necesario remitir ningún aviso	15/05/15	15/05/15
3.1.1	BÚSQUEDA PASIVA MO ND	NO	En Tiempo	C2	13/05/15	28/05/15	No existen restricciones derivadas de desviaciones en los plazos de ejecución. No es necesario remitir ningún aviso	13/05/15	28/05/15
3.1.2	BÚSQUEDA ACTIVA MO ND	NO	En Tiempo	C2	13/05/15	28/05/15	No existen restricciones derivadas de desviaciones en los plazos de ejecución. No es necesario remitir ningún aviso	13/05/15	28/05/15
4.1.1	CONDICIONES DE PROVEEDORES ND	NO	En Tiempo	DP	08/05/15	08/05/15	No existen restricciones derivadas de desviaciones en los plazos de ejecución. No es necesario remitir ningún aviso	08/05/15	08/05/15
4.1.2	BÚSQUEDA PROVEEDORES ND	NO	En Tiempo	C2	13/05/15	22/05/15	No existen restricciones derivadas de desviaciones en los plazos de ejecución. No es necesario remitir ningún aviso	13/05/15	22/05/15

OBSERVACIONES AL INFORME

No es necesario realizar ningún control sobre medidas adoptadas.

CONTROL 2_20 de MAYO de 2015

Informe de Control

Programación tras C2

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C2
FECHA DE REALIZACIÓN	20/05/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES TERMINADAS

(No se contemplan las terminas en el control anterior)

Cod.	Actividad	¿Terminada?	Observaciones
1.2.2	CAPTACIÓN CANDIDATOS VND	SI	-
1.3.1	DESCRIPCIÓN VIVIENDA	SI	-
4.1.1	CONDICIONES DE PROVEEDORES ND	SI	Se realiza el 15/5, con una semana de retraso

Medidas a Adoptar

No es necesario adoptar ninguna medida sobre estas actividades.

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C2
FECHA DE REALIZACIÓN	20/05/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES EN PROCESO

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Observaciones
1.2.3	FILTRO 1 CANDIDATOS VND (currículums)	SI	ADELANTO	El responsable de la tarea decide iniciarla al tiempo se termina su actividad antecesora (1.2.2) y desarrollarla durante el fin de semana del 16 y 17 / 5, para que no se produzcan atrasos debido a la carga de trabajo relativa a otros proyectos
1.2.4	FILTRO 2 CANDIDATOS VND (Entrev. Telef.)	SI	ADELANTO	Debería empezar hoy 20/5 y terminar el viernes 22/5. En realidad se empezó el 18/5 y se prevé terminarla hoy.
1.3.2	BÚSQUEDA VIVIENDA	NO	ATRASO	Debería haberse iniciado el 18/5 pero no se ha iniciado. Consultar medida a adoptar
3.1.1	BÚSQUEDA PASIVA MO ND	NO	ATRASO	Debería haberse iniciado el 13/5 pero no se ha iniciado. Consultar medida a adoptar
3.1.2	BÚSQUEDA ACTIVA MO ND	SI	ADELANTO	Debería haberse iniciado el 13/5 y terminar el 28/5. En realidad se empezó el 7/5 y se prevé terminarla el 22/5.
4.1.2	BÚSQUEDA PROVEEDORES ND	NO	ATRASO	Debería haberse iniciado el 13/5 pero no se ha iniciado. Consultar medida a adoptar

Medidas a Adoptar

COD.	ACTIVIDAD				
1.3.2	BÚSQUEDA VIVIENDA				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	21/05/15	F. FINAL	27/05/15	DURA	7 días
DESCRIPCIÓN de la MEDIDA					
Se le comunica al responsable que no se ha iniciado esta actividad y que deberá hacerlo mañana jueves 21 de mayo. Se acuerda con él que reducirá la duración de la actividad de 10 a 7 días y que por lo tanto la fecha prevista de finalización no se verá afectada.					

INFORME DE CONTROL

COD.	ACTIVIDAD				
3.1.1	BÚSQUEDA PASIVA MO ND				
PARTICIPANTES	(R) Colaborador 2 – Coordinador de Proyecto				
F. INICIO	20/05/15	F. FINAL	28/05/15	DURA	9 días
DESCRIPCIÓN de la MEDIDA					
Se le comunica al responsable que no se ha iniciado la actividad en el momento previsto. Ante la imposibilidad de este para llevarla a cabo se le asigna la tarea al CP. Se reduce la duración de la actividad de 16 a 9 días de manera que la fecha prevista de finalización de la actividad no se verá afectada.					

COD.	ACTIVIDAD				
4.1.2	BÚSQUEDA PROVEEDORES ND				
PARTICIPANTES	(R) Colaborador 2 – Suplente 1				
F. INICIO	22/05/15	F. FINAL	28/05/15	DURA	6 días
DESCRIPCIÓN de la MEDIDA					
Se le comunica al responsable que no se ha iniciado la actividad en el momento previsto. Ante la imposibilidad de este para llevarla a cabo decide incorporar al proyecto al S1 y se le asigna esta tarea. Se reduce la duración de la actividad de 10 a 6 días de manera que se atrasa la fecha prevista de finalización y por consiguiente de la actividad que la sucede (4.1.3)					

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C2
FECHA DE REALIZACIÓN	20/05/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES A COMENZAR DE MANERA INMINENTE

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Resp.	Inicio Prev.	Final Prev.	Restricciones	Nuevo Inicio	Nuevo Final
1.1.4	AGENDA GENERAL FASE EXPLORACIÓN	NO	En Tiempo	DE	29/05/15	29/05/15	Deberá realizarse este mismo día pero una vez finalizada la actividad 4.1.3. Se avisa al responsable	29/05/15	29/05/15
1.2.5	FILTRO 3 CANDIDATOS VND (Entrev. Skype)	NO	En Tiempo	DE	25/05/15	27/05/15	No existen restricciones derivadas de desviaciones en los plazos de ejecución. No es necesario remitir ningún aviso	25/05/15	27/05/15
1.2.6	PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS CANDIDATOS VND	NO	En Tiempo	DE	28/05/15	28/05/15	No existen restricciones derivadas de desviaciones en los plazos de ejecución. No es necesario remitir ningún aviso	28/05/15	28/05/15
1.3.3	PLANIFICACIÓN VISITAS VIVIENDA	NO	En Tiempo	DP	29/05/15	29/05/15	No existen restricciones derivadas de desviaciones en los plazos de ejecución. No es necesario remitir ningún aviso	29/05/15	29/05/15
2.1.1	ANÁLISIS DE COMPETENCIA ND	NO	En Tiempo	C1	25/05/15	29/05/15	No existen restricciones derivadas de desviaciones en los plazos de ejecución. No es necesario remitir ningún aviso	25/05/15	29/05/15
2.1.2	PLANIFICACIÓN MYSTERY SHOPPING ND	NO	En Tiempo	DE	29/05/15	29/05/15	No existen restricciones derivadas de desviaciones en los plazos de ejecución. No es necesario remitir ningún aviso	29/05/15	29/05/15
3.1.3	PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS MO	NO	En Tiempo	DP	29/05/15	11/06/15	No existen restricciones derivadas de desviaciones en los plazos de ejecución. No es necesario remitir ningún aviso	29/05/15	11/06/15
4.1.3	PLANIFICACIÓN VISITAS PROVEEDORES ND	NO	Atrasada	DP	25/05/15	25/05/15	Es necesario que esté finalizada su actividad predecesora (4.1.2) Se atrasa su realización al 29/05/15. Esto afecta a la actividad 1.1.4 que deberá realizarse este mismo día tras finalizar esta actividad. Se avisa a ambos responsables	29/05/15	29/05/15

CONTROL 3_29 de MAYO de 2015

Informe de Control

Programación tras C3

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C3
FECHA DE REALIZACIÓN	29/05/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES TERMINADAS

(No se contemplan las terminas en el control anterior)

Cod.	Actividad	¿Terminada?	Observaciones
1.2.4	FILTRO 2 CANDIDATOS VND (Entrev. Telef.)	SI	
1.2.5	FILTRO 3 CANDIDATOS VND (Entrev. Skype)	SI	Se inició antes de lo previsto (el 21/5 en lugar del 25/5) y duró un día menos de lo programado
1.2.6	FILTRO 3 CANDIDATOS VND (Entrev. Skype)	SI	Se realizó antes de lo previsto. (el 25/5 en lugar del 28/5)
1.3.2	BÚSQUEDA VIVIENDA	SI	Se inició el día previsto pero duró dos días menos de lo programado
3.1.1	BÚSQUEDA PASIVA MO ND	SI	
3.1.2	BÚSQUEDA ACTIVA MO ND	SI	
4.1.2	BÚSQUEDA PROVEEDORES ND	No	Se empieza con retraso (el 27/5 en lugar del 23/5)

Medidas a Adoptar

COD.	ACTIVIDAD				
4.1.2	BÚSQUEDA DE PROVEEDORES ND				
PARTICIPANTES	(R) Colaborador 1 – Suplente 1				
F. INICIO	27/05/15	F. FINAL	30/05/15	DURA	4
DESCRIPCIÓN de la MEDIDA					
El encargado de la actividad no la comenzado hasta el 27/5. Se le informa de la necesidad de priorizar esta tarea para no retrasar a las sucesoras. Se decide reducir el tiempo de duración y emplear el sábado (jornada laboral para el recurso en cuestión) para la realización de la misma. Será necesario retrasar la actividad sucesora (4.1.3)					

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C3
FECHA DE REALIZACIÓN	29/05/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES EN PROCESO

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Observaciones
1.1.4	AGENDA GENERAL FASE EXPLORACIÓN	SI	ATRASO	Debido al retraso de actividad predecesora se atrasa 3 días
1.3.3	PLANIFICACIÓN VISITAS VIVIENDA	SI	ADELANTO	Se realiza con 3 días de adelanto
2.1.1	ANÁLISIS DE COMPETENCIA ND	SI	EN TIEMPO	-
2.1.2	PLANIFICACIÓN MYSTERY SHOPPING ND	SI	EN TIEMPO	-
3.1.3	PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS MO	SI	EN TIEMPO	-
4.1.3	PLANIFICACIÓN VISITAS PROVEEDORES ND	NO	ATRASO	Debido al retraso de actividad predecesora se atrasa 3 días

Medidas a Adoptar

COD.	ACTIVIDAD				
1.1.4	AGENDA GENERAL FASE EXPLORACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	01/06/15	F. FINAL	01/06/15	DURA	1
DESCRIPCIÓN de la MEDIDA					
Se le comunica al responsable la necesidad de retrasar la actividad					

COD.	ACTIVIDAD				
4.1.3	PLANIFICACIÓN VISITAS PROVEEDORES ND				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	01/06/15	F. FINAL	01/06/15	DURA	1
DESCRIPCIÓN de la MEDIDA					
Se le comunica al responsable la necesidad de retrasar la actividad					

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C3
FECHA DE REALIZACIÓN	29/05/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES A COMENZAR DE MANERA INMINENTE

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Resp.	Inicio Prev.	Final Prev.	Restricciones	Nuevo Inicio	Nuevo Final
1.2.7	ENTREVISTA PERSONAL GENERAL VND	NO	En Tiempo	DE	01-jun	04-jun	-	01-jun	04-jun
1.2.8	ENTREVISTA PERSONAL FINALISTAS VND	NO	En Tiempo	DE	04-jun	04-jun	-	04-jun	04-jun
1.2.9	SELECCIÓN VND. FIRMA CONTRATO	NO	En Tiempo	DE	08-jun	08-jun	-	08-jun	08-jun
1.2.10	FORMACIÓN VND	NO	En Tiempo	CP	08-jun	03-jul	-	08-jun	03-jul
1.3.4	VISITAS VIVIENDA	NO	En Tiempo	DP	01-jun	05-jun	-	01-jun	05-jun
1.3.5	SELECCIÓN VIVIENDA. SOLICITAR DOCUMENTACIÓN	NO	En Tiempo	DP	05-jun	05-jun	-	05-jun	05-jun
2.1.3	MYSTERY SHOPPING S1. SOLICITUD MED	NO	En Tiempo	DE	01-jun	01-jun	-	01-jun	01-jun
2.1.4	MYSTERY SHOPPING S2. REALIZAR MED	NO	En Tiempo	DE	02-jun	05-jun	-	02-jun	05-jun
2.1.5	MYSTERY SHOPPING S3. PRESENTAR PRES ND	NO	En Tiempo	DE	08-jun	10-jun	-	08-jun	10-jun
3.1.4	ENTREVISTAS CANDIDATOS MO ND	NO	En Tiempo	DP	01-jun	30-jun	-	01-jun	30-jun
3.1.5	SELECCIÓN CANDIDATOS MO ND	NO	En Tiempo	DP	01-jun	30-jun	-	01-jun	30-jun
4.1.4	VISITAS A PROVEEDORES ND	NO	En Tiempo	DP	08-jun	11-jun	-	08-jun	11-jun
5.1.2	PRESENTACIÓN PROYECTO ND SERVICIOS + COCINAS	NO	En Tiempo	DP	04-jun	04-jun	-	04-jun	04-jun

INFORME DE CONTROL

5.1.3	SELECCIÓN UBICACIÓN PUESTO	NO	En Tiempo	DE	04-jun	04-jun	-	04-jun	04-jun
5.1.4	OPERACIONES COMUNICACIÓN	NO	En Tiempo	DE	04-jun	04-jun	-	04-jun	04-jun
5.1.5	SOLICITUD LISTADO PERSONAL PARA FORMACIÓN	NO	En Tiempo	DP	04-jun	04-jun	-	04-jun	04-jun
5.1.6	DESCRIPCIÓN PUESTO EN TIENDA	NO	En Tiempo	DP	04-jun	04-jun	-	04-jun	04-jun

Medidas a Adoptar

No es necesario realizar ninguna acción correctora

CONTROL 4_12 de JUNIO de 2015

Informe de Control

Programación tras C4

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C4
FECHA DE REALIZACIÓN	12/06/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES TERMINADAS

(No se contemplan las terminas en el control anterior)

Cod.	Actividad	¿Terminada?	Observaciones
1.1.4	AGENDA GENERAL FASE EXPLORACIÓN	SI	-
1.2.7	ENTREVISTA PERSONAL GENERAL VND	SI	-
1.2.8	ENTREVISTA PERSONAL FINALISTAS VND	SI	-
1.2.9	SELECCIÓN VND. FIRMA CONTRATO	SI	-
1.3.4	VISITAS VIVIENDA	SI	Se inició en el día previsto pero duró dos días menos
1.3.5	SELECCIÓN VIVIENDA. SOLICITAR DOCUMENTACIÓN	SI	Su inicio de adelanto dos días (del 5/6 al 3/6)
2.1.1	ANÁLISIS DE COMPETENCIA ND	SI	-
2.1.2	PLANIFICACIÓN MYSTERY SHOPPING ND	SI	-
2.1.3	MYSTERY SHOPPING S1. SOLICITUD MED	SI	-
2.1.4	MYSTERY SHOPPING S2. REALIZAR MED	SI	-
2.1.5	MYSTERY SHOPPING S3. PRESENTAR PRES ND	SI	-
2.1.6	COMPARATIVO TARIFAS COMPETENCIA ND	SI	-
3.1.3	PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS MO	SI	-
4.1.2	BÚSQUEDA PROVEEDORES ND	SI	-
4.1.3	PLANIFICACIÓN VISITAS PROVEEDORES ND	SI	-
4.1.4	VISITAS A PROVEEDORES ND	SI	-
5.1.2	PRESENTACIÓN PROYECTO ND SERVICIOS + COCINAS	SI	-
5.1.3	SELECCIÓN UBICACIÓN PUESTO	SI	-
5.1.4	OPERACIONES COMUNICACIÓN	SI	-
5.1.5	SOLICITUD LISTADO PERSONAL PARA FORMACIÓN	SI	-
5.1.6	DESCRIPCIÓN PUESTO EN TIENDA	SI	-
5.1.7	PLANIFICACIÓN FORMACIÓN TIENDA	NO	Se realizará el 19/6
5.1.8	SOLICITUD MOBILIARIO Y ADECUACIÓN PUESTO	NO	Se realizará el 15/6

INFORME DE CONTROL

Medidas a Adoptar

COD.	ACTIVIDAD				
5.1.7	PLANIFICACIÓN FORMACIÓN TIENDA				
PARTICIPANTES	(R) Coordinador de Proyecto				
F. INICIO	19/6	F. FINAL	19/6	DURA	1
DESCRIPCIÓN de la MEDIDA					
No se ha realizado porque no hemos recibido la información necesaria desde Ikea. Se reclama dicha documentación y nos comunican que uno de los responsables está de vacaciones y que no estará disponible hasta a próxima semana. Se aplaza la realización de la actividad hasta el 19/6					

COD.	ACTIVIDAD				
5.1.8	SOLICITUD MOBILIARIO Y ADECUACIÓN PUESTO				
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto				
F. INICIO	15/6	F. FINAL	15/6	DURA	1
DESCRIPCIÓN de la MEDIDA					
No se ha realizado por descuido del responsable. Se avisa al mismo de la necesidad de realizarla la actividad lo antes posible. Se hará el 15/6					

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C4
FECHA DE REALIZACIÓN	12/06/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES EN PROCESO

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Observaciones
1.2.10	FORMACIÓN VND	SI	EN TIEMPO	-
2.1.7	COMPARATIVO GENERAL COMPETENCIA ND	SI	EN TIEMPO	-
3.1.4	ENTREVISTAS CANDIDATOS MO ND	SI	EN TIEMPO	-
3.1.5	SELECCIÓN CANDIDATOS MO ND	SI	EN TIEMPO	-
4.1.5	SELECCIÓN DE PROVEEDORES ND	SI	ATRASO	Al no llegar a los objetivos se repetirán las actividades 4.1.3, 4.1.4 y 4.1.5

Medidas a Adoptar

COD.	ACTIVIDAD	
4.1.5	SELECCIÓN DE PROVEEDORES ND	
PARTICIPANTES	(R) Director de Proyecto	
F. INICIO	F. FINAL	DURA
DESCRIPCIÓN de la MEDIDA		
Ante la no consecución de los objetivos propuestos, se propones, se acuerda con el responsable la repetición de las actividades 4.1.3, 4.1.4 y 4.1.5. Se replanifican todas las actividades y se remite la información a los intervinientes		

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C4
FECHA DE REALIZACIÓN	12/06/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES A COMENZAR DE MANERA INMINENTE

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Resp.	Inicio Prev.	Final Prev.	Restricciones	Nuevo Inicio	Nuevo Final
1.1.5	TARIFAS ND	NO	En Tiempo	CP	15-jun	15-jun	-	15-jun	15-jun
1.1.6	PROPUESTAS MEJORA ND	NO	En Tiempo	CP	16-jun	16-jun	-	16-jun	16-jun
1.3.6	GESTIÓN CONTRATO VIVIENDA	NO	En Tiempo	C1	17-jun	17-jun	-	17-jun	17-jun
3.1.6	ENVÍO TARIFAS CANDIDATOS MO ND	NO	En Tiempo	DP	16-jun	01-jul	-	16-jun	01-jul
3.1.7	FIRMA CONTRATOS MO ND	NO	En Tiempo	DP	16-jun	15-jul	-	16-jun	15-jul
4.1.4	VISITAS A PROVEEDORES ND	NO	En Tiempo	DP	16-jun	19-jun	-	16-jun	19-jun
4.1.5	SELECCIÓN DE PROVEEDORES ND	NO	En Tiempo	DP	22-jun	22-jun	-	22-jun	22-jun
4.1.6	SELECCIÓN + SOLICITUD DE MUESTRAS ND	NO	Atraso	CP	15-jun	15-jun	Es necesario atrasarla por no haberse completado sus predecesoras 4.1.4 y 4.1.3	23-jun	23-jun
5.1.9	SEGUIMIENTO OPERACIONES COMUNICACIÓN	NO	En Tiempo	DE	15-jun	15-jun	-	15-jun	15-jun

CONTROL 5_26 de JUNIO de 2015

Informe de Control

Programación tras C5

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C5
FECHA DE REALIZACIÓN	26/06/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES TERMINADAS

(No se contemplan las terminas en el control anterior)

Cod.	Actividad	¿Terminada?	Observaciones
1.1.5	TARIFAS ND	SI	-
1.1.6	PROPUESTAS MEJORA ND	SI	-
1.3.6	GESTIÓN CONTRATO VIVIENDA	SI	-
4.1.4	VISITAS A PROVEEDORES ND	SI	-
4.1.5	SELECCIÓN DE PROVEEDORES ND	SI	-
4.1.6	SELECCIÓN + SOLICITUD DE MUESTRAS ND	SI	-
5.1.7	PLANIFICACIÓN FORMACIÓN TIENDA	SI	-
5.1.8	SOLICITUD MOBILIARIO Y ADECUACIÓN PUESTO	SI	-
5.1.9	SEGUIMIENTO OPERACIONES COMUNICACIÓN	SI	-

Medidas a Adoptar

No es necesario adoptar ninguna medida sobre estas actividades

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C5
FECHA DE REALIZACIÓN	26/06/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES EN PROCESO

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Observaciones
1.2.10	FORMACIÓN VND	SI	EN TIEMPO	-
3.1.4	ENTREVISTAS CANDIDATOS MO ND	SI	EN TIEMPO	-
3.1.5	SELECCIÓN CANDIDATOS MO ND	SI	EN TIEMPO	-
3.1.6	ENVÍO TARIFAS CANDIDATOS MO ND	SI	EN TIEMPO	-
3.1.7	FIRMA CONTRATOS MO ND	SI	EN TIEMPO	-

Medidas a Adoptar

No es necesario adoptar ninguna medida sobre estas actividades

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C5
FECHA DE REALIZACIÓN	26/06/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES A COMENZAR DE MANERA INMINENTE

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Resp.	Inicio Prev.	Final Prev.	Restricciones	Nuevo Inicio	Nuevo Final
1.3. 7	FIRMA CONTRATO VIVIENDA. ENTREGA DE LLAVES	NO	En Tiempo	DP	01-jul	01-jul	-	01-jul	01-jul

OBSERVACIONES AL INFORME

No es necesario realizar ningún control sobre medidas adoptadas

CONTROL 6_3 de JULIO de 2015

Informe de Control

Programación tras C6

CONTROL 6_3 de JULIO de 2015

Informe de Control

Programación tras C6

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C6
FECHA DE REALIZACIÓN	03/07/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES TERMINADAS

(No se contemplan las terminas en el control anterior)

Cod.	Actividad	¿Terminada?	Observaciones
1.3.7	FIRMA CONTRATO VIVIENDA. ENTREGA DE LLAVES	SI	-
3.1.4	ENTREVISTAS CANDIDATOS MO ND	SI	-
3.1.5	SELECCIÓN CANDIDATOS MO ND	SI	-
3.1.6	ENVÍO TARIFAS CANDIDATOS MO ND	SI	-

Medidas a Adoptar

No es necesario adoptar medidas sobre estas actividades

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C6
FECHA DE REALIZACIÓN	03/07/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES EN PROCESO

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Observaciones
1.2.10	FORMACIÓN VND	SI	EN TIEMPO	-
3.1.7	FIRMA CONTRATOS MO ND	SI	EN TIEMPO	-

Medidas a Adoptar

No es necesario adoptar medidas sobre estas actividades

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C6
FECHA DE REALIZACIÓN	03/07/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES A COMENZAR DE MANERA INMINENTE

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Resp.	Inicio Prev.	Final Prev.	Restricciones	Nuevo Inicio	Nuevo Final
4.1.7	RECEPCIÓN MUESTRAS ND	NO	En tiempo	CP	10-jul	10-jul	-	10-jul	10-jul
5.1.10	MONTAJE PUESTO EN TIENDA	NO	En tiempo	DE	08-jul	14-jul	-	08-jul	14-jul
5.1.11	INSTALACIÓN/RECEPCIÓN COMUNICACIÓN	NO	En tiempo	DE	08-jul	14-jul	-	08-jul	14-jul
5.1.12	FORMACIÓN VENDEDORES IKEA + ISL	NO	En tiempo	CP	09-jul	14-jul	-	09-jul	14-jul

OBSERVACIONES AL INFORME

No es necesario realizar ningún control sobre las medidas adoptadas.

CONTROL 7_10 de JULIO de 2015

Informe de Control

Programación tras C7

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C7
FECHA DE REALIZACIÓN	10/07/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES TERMINADAS

(No se contemplan las terminas en el control anterior)

Cod.	Actividad	¿Terminada?	Observaciones
1.2.10	FORMACIÓN VND	SI	-

Medidas a Adoptar

No es necesario adoptar ninguna medida

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C7
FECHA DE REALIZACIÓN	10/07/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES EN PROCESO

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Observaciones
3.1.7	FIRMA CONTRATOS MO ND	SI	EN TIEMPO	-
4.1.7	RECEPCIÓN MUESTRAS ND	NO	ATRASO	Se realizará el 14/07
5.1.10	MONTAJE PUESTO EN TIENDA	NO	ATRASO	Se iniciará el 13/07
5.1.11	INSTALACIÓN/RECEPCIÓN COMUNICACIÓN	NO	ATRASO	Se iniciará el 13/07
5.1.12	FORMACIÓN VENDEDORES IKEA + ISL	SI	EN TIEMPO	-

Medidas a Adoptar

COD.	ACTIVIDAD				
4.1.7	RECEPCIÓN MUESTRAS ND				
PARTICIPANTES	(R) Coordinador de Proyecto				
F. INICIO	14/07	F. FINAL	14/07	DURA	1
DESCRIPCIÓN de la MEDIDA					
No se realiza porque el proveedor no nos las ha hecho llegar se le llama y nos informa de que las tendremos el próximo 14/7. Se le insiste en la necesidad de tenerlas disponibles y se le hará un seguimiento					

COD.	ACTIVIDAD				
5.1.10	MONTAJE PUESTO EN TIENDA				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	13/7	F. FINAL	19/7	DURA	5
DESCRIPCIÓN de la MEDIDA					
Desde Ikea no se ha planificado el montaje de puesto. Se decide de mutuo acuerdo aplazar el inicio del Servicio para el lunes 20 de Julio. Se realizará seguimiento de esta actividad, para asegurarnos de que llegamos en plazo					

INFORME DE CONTROL

COD.	ACTIVIDAD				
5.1.11	INSTALACIÓN/RECEPCIÓN COMUNICACIÓN				
PARTICIPANTES	(R) Director de Expansión				
F. INICIO	13/7	F. FINAL	13/7	DURA	5
DESCRIPCIÓN de la MEDIDA					
<p>Desde Ikea no se ha planificado la instalación de la comunicación. Se decide de mutuo acuerdo aplazar el inicio del Servicio para el lunes 20 de Julio. Se realizará seguimiento de esta actividad, para asegurarnos de que llegamos en plazo</p>					

INFORME DE CONTROL

COD. CONTROL	C7
FECHA DE REALIZACIÓN	10/07/2015

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES A COMENZAR DE MANERA INMINENTE

Cod.	Actividad	¿Iniciada?	Estado	Resp.	Inicio Prev.	Final Prev.	Restricciones	Nuevo Inicio	Nuevo Final
4.1.8	MONTAJE DE MUESTRAS EN PUESTO ND	NO	Atraso	CP	14-jul	14-jul	Es necesario que esté finalizada la actividad 4.1.7	15-jul	15-jul
5.1.13	OK PUESTO EN TIENDA	NO	Atraso	DE	15-jul	15-jul	Es necesario que estén finalizadas las actividades, 4.1.8, 5.1.10 y 5.1.11	20-jul	20-jul

ANEXO 6_DESVIACIONES REGISTRADAS

DESVIACIONES REGISTRADAS EN C1

COD	ACTIVIDAD	R	D Prev.	D Real	Dif.	F. Inicio Prev.	F. Final Prev.	F. Inicio Real	F. Final Real	Dif. F. Inicio	Dif. F. Final	Sobre duración	Sobre el Inicio	Causas
1.1.1	PLAN DE VIABILIDAD ND	DP	5	6	-1	27-abr	01-may	27-abr	02-may	0	-1	SE ALARGA	SE MANTINE	Error en la programación de la actividad
1.1.2	REPERCUSIÓN ND SOBRE DC	DV	2	4	-2	29-abr	30-abr	29-abr	02-may	0	-2	SE ALARGA	SE MANTINE	Error en la programación de la actividad
1.1.3	PROYECTO ND	DP	3	3	0	29-abr	01-may	01-may	03-may	-2	-2	SE MANTIENE	SE ATRASA	Error durante la realización de la actividad
1.2.1	DESCRIPCIÓN PUESTO VND	DE	1	1	0	05-may	05-may	05-may	05-may	0	0	SE MANTIENE	SE MANTINE	-
5.1.1	PRESENTACIÓN PROYECTO ND DIRECCIÓN TIENDA	DP	1	1	0	04-may	04-may	04-may	04-may	0	0	SE MANTIENE	SE MANTINE	-

DESVIACIONES REGISTRADAS EN C2

COD	ACTIVIDAD	R	D Prev.	D Real	Dif.	F. Inicio Prev.	F. Final Prev.	F. Inicio Real	F. Final Real	Dif. F. Inicio	Dif. F. Final	Sobre duración	Sobre el Inicio	Causas
1.2.2	CAPTACIÓN CANDIDATOS VND	C2	11	11	0	05-may	15-may	05-may	15-may	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
1.2.3	FILTRO 1 CANDIDATOS VND (currículums)	DE	3	3	0	20-may	22-may	15-may	17-may	5	5	SE MANTIENE	SE ADELANTA	Mejor programación del responsable
1.3.1	DECRIPCIÓN VIVIENDA	DE	1	1	0	15-may	15-may	15-may	15-may	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
4.1.1	CONDICIONES DE PROVEEDORES ND	DP	1	1	0	08-may	08-may	15-may	15-may	-7	-7	SE MANTIENE	SE ATRASA	Error durante la realización de la actividad

DESVIACIONES REGISTRADAS EN C3

COD	ACTIVIDAD	R	D Prev.	D Real	Dif.	F. Inicio Prev.	F. Final Prev.	F. Inicio Real	F. Final Real	Dif. F. Inicio	Dif. F. Final	Sobre duración	Sobre el Inicio	Causas
1.2.4	FILTRO 2 CANDIDATOS VND (Entrev. Telef.)	DE	3	3	0	25-may	27-may	18-may	20-may	7	7	SE MANTIENE	SE ADELANTA	Mejor programación del responsable
1.2.5	FILTRO 3 CANDIDATOS VND (Entrev. Skype)	DE	3	2	1	25-may	27-may	21-may	22-may	4	5	SE ACORTA	SE ADELANTA	Mejor programación del responsable
1.2.6	PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS CANDIDATOS VND	DE	1	1	0	28-may	28-may	25-may	25-may	3	3	SE MANTIENE	SE ADELANTA	Mejor programación del responsable
1.3.2	BÚSQUEDA VIVIENDA	DE	10	5	5	18-may	27-may	21-may	25-may	-3	2	SE ACORTA	SE ATRASA	Error durante la realización de la actividad
1.3.3.	PLANIFICACIÓN VISITAS VIVIENDA	DP	1	1	0	29-may	29-may	26-may	26-may	3	3	SE MANTIENE	SE ADELANTA	Mejor programación del responsable
3.1.1	BÚSQUEDA PASIVA MO ND	C2	16	9	7	13-may	28-may	20-may	28-may	-7	0	SE ACORTA	SE ATRASA	Error durante la realización de la actividad
3.1.2	BÚSQUEDA ACTIVA MO ND	C2	16	16	0	13-may	28-may	07-may	22-may	6	6	SE MANTIENE	SE ADELANTA	Mejor programación del responsable

DESVIACIONES REGISTRADAS EN C4

COD	ACTIVIDAD	R	D Prev.	D Real	Dif.	F. Inicio Prev.	F. Final Prev.	F. Inicio Real	F. Final Real	Dif. F. Inicio	Dif. F. Final	Sobre duración	Sobre el Inicio	Causas
1.1.4	AGENDA GENERAL FASE EXPLORACIÓN	DE	1	1	0	29-may	29-may	01-jun	01-jun	-3	-3	SE MANTIENE	SE ATRASA	Error durante la realización de la actividad
1.2.7	ENTREVISTA PERSONAL GENERAL VND	DE	4	4	0	01-jun	04-jun	01-jun	04-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
1.2.8	ENTREVISTA PERSONAL FINALISTAS VND	DE	1	1	0	04-jun	04-jun	04-jun	04-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
1.2.9	SELECCIÓN VND. FIRMA CONTRATO	DE	1	1	0	08-jun	08-jun	08-jun	08-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
1.3.4	VISITAS VIVIENDA	DP	5	3	2	01-jun	05-jun	01-jun	03-jun	0	2	SE ACORTA	SE MANTIENE	Error en la programación de la actividad
1.3.5	SELECCIÓN VIVIENDA. SOLICITAR DOCUMENTACIÓN	DP	1	1	0	05-jun	05-jun	03-jun	03-jun	2	2	SE MANTIENE	SE ADELANTA	Error en la programación de la actividad
2.1.1	ANÁLISIS DE COMPETENCIA ND	C1	5	5	0	25-may	29-may	25-may	29-may	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
2.1.2	PLANIFICACIÓN MYSTERY SHOPPING ND	DE	1	1	0	29-may	29-may	29-may	29-may	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
2.1.3	MYSTERY SHOPPING S1. SOLICITUD MED	DE	1	1	0	01-jun	01-jun	01-jun	01-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
2.1.4	MYSTERY SHOPPING S2. REALIZAR MED	DE	4	4	0	02-jun	05-jun	02-jun	05-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
2.1.5	MYSTERY SHOPPING S3. PRESENTAR PRES ND	DE	3	3	0	08-jun	10-jun	08-jun	10-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
2.1.6	COMPARATIVO TARIFAS COMPETENCIA ND	CP	1	1	0	11-jun	11-jun	11-jun	11-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
3.1.3	PLANIFICACIÓN ENTREVISTAS MO	DP	14	14	0	29-may	11-jun	29-may	11-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
4.1.2	BÚSQUEDA PROVEEDORES ND	C2	10	4	6	13-may	22-may	27-may	30-may	-14	-8	SE ACORTA	SE ATRASA	Error durante la realización de la actividad
4.1.3	PLANIFICACIÓN VISITAS PROVEEDORES ND	DP	1	1	0	25-may	25-may	01-jun	01-jun	-7	-7	SE MANTIENE	SE ATRASA	Error durante la realización de la actividad
5.1.2	PRESENTACIÓN PROYECTO ND SERVICIOS + COCINAS	DP	1	1	0	04-jun	04-jun	04-jun	04-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
5.1.3	SELECCIÓN UBICACIÓN PUESTO	DE	1	1	0	04-jun	04-jun	04-jun	04-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
5.1.4	OPERACIONES COMUNICACIÓN	DE		1	-1	04-jun	04-jun	04-jun	04-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
5.1.5	SOLICITUD LISTADO PERSONAL PARA FORMACIÓN	DP		1	-1	04-jun	04-jun	04-jun	04-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
5.1.6	DESCRIPCIÓN PUESTO EN TIENDA	DP		1	-1	04-jun	04-jun	04-jun	04-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-

DESVIACIONES REGISTRADAS EN C5

COD	ACTIVIDAD	R	D Prev.	D Real	Dif.	F. Inicio Prev.	F. Final Prev.	F. Inicio Real	F. Final Real	Dif. F. Inicio	Dif. F. Final	Sobre duración	Sobre el Inicio	Causas
1.1.5	TARIFAS ND	CP	1	1	0	15-jun	15-jun	15-jun	15-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
1.1.6	PROPUESTAS MEJORA ND	CP	1	1	0	16-jun	16-jun	16-jun	16-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
1.3.6	GESTIÓN CONTRATO VIVIENDA	C1	1	1	0	17-jun	17-jun	17-jun	17-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
2.1.7	COMPARATIVO GENERAL COMPETENCIA ND	CP	1	1	0	12-jun	12-jun	12-jun	12-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
4.1.4	VISITAS A PROVEEDORES ND	DP	4	8	-4	08-jun	11-jun	08-jun	19-jun	0	-8	SE ALARGA	SE MANTIENE	Error en la programación de la actividad
4.1.5	SELECCIÓN DE PROVEEDORES ND	DP	1	1	0	12-jun	12-jun	22-jun	22-jun	-10	-10	SE MANTIENE	SE ATRASA	Error en la programación de la actividad
4.1.6	SELECCIÓN + SOLICITUD DE MUESTRAS ND	CP	1	1	0	15-jun	15-jun	23-jun	23-jun	-8	-8	SE MANTIENE	SE ATRASA	Error en la programación de la actividad
5.1.7	PLANIFICACIÓN FORMACIÓN TIENDA	CP	1	1	0	11-jun	11-jun	19-jun	19-jun	-8	-8	SE MANTIENE	SE ATRASA	Causa externa al equipo
5.1.8	SOLICITUD MOBILIARIO Y ADECUACIÓN PUESTO	DP	1	1	0	11-jun	11-jun	15-jun	15-jun	-4	-4	SE MANTIENE	SE ATRASA	Error durante la realización de la actividad
5.1.9	SEGUIMIENTO OPERACIONES COMUNICACIÓN	DE	1	1	0	15-jun	15-jun	15-jun	15-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-

DESVIACIONES REGISTRADAS EN C6

COD	ACTIVIDAD	R	D Prev.	D Real	Dif.	F. Inicio Prev.	F. Final Prev.	F. Inicio Real	F. Final Real	Dif. F. Inicio	Dif. F. Final	Sobre duración	Sobre el Inicio	Causas
1.3.7	FIRMA CONTRATO VIVIENDA. ENTREGA DE LLAVES	DP	1	1	0	01-jul	01-jul	01-jul	01-jul	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
3.1.4	ENTREVISTAS CANDIDATOS MO ND	DP	30	30	0	01-jun	30-jun	01-jun	30-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
3.1.5	SELECCIÓN CANDIDATOS MO ND	DP	30	30	0	01-jun	30-jun	01-jun	30-jun	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
3.1.6	ENVÍO TARIFAS CANDIDATOS MO ND	DP	16	16	0	16-jun	01-jul	16-jun	01-jul	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-

DESVIACIONES REGISTRADAS EN C7

COD	ACTIVIDAD	R	D Prev.	D Real	Dif.	F. Inicio Prev.	F. Final Prev.	F. Inicio Real	F. Final Real	Dif. F. Inicio	Dif. F. Final	Sobre duración	Sobre el Inicio	Causas
1.2.10	FORMACIÓN VND	CP	26	26	0	08-jun	03-jul	08-jun	03-jul	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-

DESVIACIONES REGISTRADAS AL FINALIZAR EL PROYECTO

COD	ACTIVIDAD	R	D Prev.	D Real	Dif.	F. Inicio Prev.	F. Final Prev.	F. Inicio Real	F. Final Real	Dif. F. Inicio	Dif. F. Final	Sobre duración	Sobre el Inicio	Causas
3.1.7	FIRMA CONTRATOS MO ND	DP	30	30	0	16-jun	15-jul	16-jun	15-jul	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
4.1.7	RECEPCIÓN MUESTRAS ND	CP	1	1	0	10-jul	10-jul	14-jul	14-jul	-4	-4	SE MANTIENE	SE ATRASA	Causa externa al equipo
4.1.8	MONTAJE DE MUESTRAS EN PUESTO ND	CP	1	1	0	14-jul	14-jul	15-jul	15-jul	-1	-1	SE MANTIENE	SE ATRASA	Causa externa al equipo
5.1.10	MONTAJE PUESTO EN TIENDA	DE	5	5	0	08-jul	14-jul	13-jul	19-jul	-5	-5	SE MANTIENE	SE ATRASA	Causa externa al equipo
5.1.11	INSTALACIÓN/RECEPCIÓN COMUNICACIÓN	DE	5	5	0	08-jul	14-jul	13-jul	19-jul	-5	-5	SE MANTIENE	SE ATRASA	Causa externa al equipo
5.1.12	FORMACIÓN VENDEDORES IKEA + ISL	CP	4	4	0	09-jul	14-jul	09-jul	14-jul	0	0	SE MANTIENE	SE MANTIENE	-
5.1.13	OK PUESTO EN TIENDA	DE	1	1	0	15-jul	15-jul	20-jul	20-jul	0	0	SE MANTIENE	SE ATRASA	Causa externa al equipo

AGRADECIMIENTOS

A Refnova y todo su equipo, por permitirme desarrollar este proyecto. Especialmente a Hugo por su dedicación y compromiso con el mismo.

A mi madre, familia y amigos por su apoyo incondicional.

A Igor, por animarme a sacarlo adelante.

A todos, muchas gracias.

