

# **Instituto Tecnológico de Costa Rica**

## **Área Académica de Gerencia de Proyectos**

Maestría en Gerencia de Proyectos



“Plan de Proyecto para La transición de los Procesos de Pagos de Impuestos de Brasil a Costa Rica en la Compañía ABC.”

Trabajo final de Graduación para optar por el título de Administración de Proyectos con el grado académico de Maestría

Realizado por:  
Ismael Vargas Rivas

Profesor tutor:  
Vasco Cajiao, MGP, PMP

Cartago, Diciembre 2012

## **Dedicatoria**

*Este esfuerzo fue contigo, es por ti y será para ti esposa mía. A Argiere.*

*También le dedico este trabajo a mi hija Sara, por quien aún sin existir comencé este proyecto, pensando en ella, y hoy que alumbra mi hogar no puedo sentirme más feliz de haberlo hecho de este modo.*

## **Agradecimiento**

*Al que me tomó de un sendero equivocado, llamó mi atención y me mostró un camino diferente. No tengo palabras suficientes, oh Dios, para darte las gracias.*

*A mi esposa Argiere, quien ha sido mi apoyo durante estos ocho años. No sé cuántas noches y fines de semana has sacrificado para ayudarme a estar aquí. Dudo mucho que lo hubiera conseguido sin ti pequeña.*

*A mi profesor tutor el PMP Vasco Cajiao, su conocimiento en el manejo de proyectos se ve estampado en este trabajo y su forma tan disciplinada y responsable de trabajar sobrepasa cualquier expectativa que un alumno pueda tener. Muchas gracias*

*A todas las personas que de alguna manera me ayudaron a llegar hoy aquí. Puedo mencionar a María Batista, Jose Luis Chan, Diego Chacón y Adriana Mora, quienes aunque distantes hoy de mi vida en ese momento de romper paradigmas me mostraron que había algo mejor, pero que requería esfuerzo y quizás ni siquiera saben que lo hicieron.*

*Al Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Maestría de Gerencia de proyectos. Cada desafío me ha hecho un mejor profesional y una mejor persona; tengo que agradecer además al TEC por permitirme cerrar un pendiente que tenía con la institución y conmigo.*

*Me disculpo con todos aquellos que no menciono, pues la lista sería interminable, pero definitivamente todas las personas que me tendieron su mano permitieron que de una u otra forma llegara a cumplir este objetivo.*

## Índice - Contenido

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Índice - Contenido .....	iii
Índice – Figuras .....	x
Índice – Tablas .....	xi
Abreviaturas .....	xiv
Resumen Ejecutivo .....	xv
Abstract .....	xvi
Introducción .....	1
1. Capítulo 1 Generalidades de la Investigación .....	3
1.1. Marco Empresarial .....	3
1.2. Justificación del Estudio .....	7
1.2.1. Planteamiento del Problema .....	9
1.3. Objetivos .....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos. ....	10
1.4. Alcance y Limitaciones .....	11
1.4.1. Alcance .....	11
1.4.2. Limitaciones .....	11
2. Capítulo 2 Marco Conceptual .....	13
2.1. Definiciones .....	13

2.1.1.	Proyecto .....	13
2.1.2.	Gerencia de Proyectos .....	13
2.1.3.	Áreas de Conocimiento del PMBOK .....	14
2.1.4.	Gestión de la Integración del Proyecto .....	14
2.1.5.	Gestión del Alcance del Proyecto .....	14
2.1.6.	Gestión del Tiempo del Proyecto .....	15
2.1.7.	Gestión de los Costos del Proyecto .....	15
2.1.8.	Gestión de la Calidad del Proyecto .....	15
2.1.9.	Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto .....	16
2.1.10.	Gestión de las Comunicaciones del Proyecto .....	16
2.1.11.	Gestión de los Riesgos del Proyecto .....	16
2.1.12.	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto .....	17
2.1.13.	Grupos de Procesos del PMBOK® .....	17
2.1.14.	Metodología de Proyectos .....	18
2.1.15.	Éxito en la Administración de Proyectos .....	18
2.1.16.	Madurez en la Administración de Proyectos .....	19
2.1.17.	Oficina de Administración de Proyectos .....	19
2.1.18.	Proyectos y planificación estratégica .....	19
2.1.19.	Plan de Proyecto .....	20
2.1.20.	Procesos de Planificación en Proyectos .....	20
2.1.21.	Planeación y nivelación de recursos .....	20
2.1.22.	Tipos de organizaciones desde la perspectiva de Administración de Proyectos .....	21
2.1.23.	Organización Funcional .....	21

2.1.24.	Organización Proyectizada .....	22
2.1.25.	Organizaciones Matriciales .....	23
2.1.26.	Organización Matricial Fuerte .....	23
2.2.	Cierre Marco conceptual .....	24
3.	Capítulo 3 Marco Metodológico .....	25
3.1.	Tipo de Investigación .....	25
3.2.	Fuentes y Sujetos de Información .....	26
3.2.1.	Sujetos de Información .....	26
3.2.2.	Fuentes de Información .....	26
3.3.	Técnicas de Investigación .....	27
3.3.1.	Técnicas y Herramientas .....	27
3.3.2.	Definición de la población .....	28
3.3.3.	Tamaño de la Muestra .....	28
3.3.4.	Método de muestreo .....	28
3.4.	Procesamiento y Análisis de Datos .....	28
3.4.1.	Gráficos .....	29
3.4.2.	Tablas .....	29
3.4.3.	Mapas Mentales .....	29
3.5.	Análisis de los Resultados .....	30
4.	Capítulo 4 Análisis de Resultados .....	31
4.1.	Análisis de la situación actual .....	31
4.1.1.	Modelo organizacional actual .....	31
4.1.2.	Modelo Organizacional Propuesto .....	37

4.1.3.	Interesados del proyecto .....	39
4.1.4.	Legislación.....	41
4.1.5.	Requisitos de controles internos.....	41
4.1.6.	Proyectos Relacionados .....	42
4.1.6.1.	Implementación de la plataforma SPED para los impuestos PIS/COFINS.....	42
4.1.6.2.	Recuperación del ICMS ST.....	42
4.1.6.3.	Rediseño de Fletes .....	43
4.1.6.4.	Nueva planta en Rio de Janeiro .....	43
4.1.6.5.	Nueva planta y filial en Manaus.....	43
4.1.6.6.	Contrato de Outsourcing con un fabricante externo.....	44
4.1.6.7.	Cambio en la legislación del impuesto del INSS.....	44
4.1.6.8.	Proyecto de la guerra de los puertos.....	44
4.1.6.9.	Declaración Informativa de Amazonas (DIA) .....	45
4.1.6.10.	Automatización de los procesos de pagos .....	45
4.1.7.	Presupuesto, Cronograma y Recursos.....	46
4.1.7.1.	Presupuesto asignado: .....	46
4.1.7.2.	Cronograma .....	46
4.1.7.3.	Recursos .....	47
4.1.8.	Metodología de la Empresa para Proyectos.....	47
4.1.9.	Metodología utilizada por la empresa y las mejores prácticas del PMBoK®*.....	51
4.2.	Propuesta de solución .....	53
4.2.1.	Herramientas y técnicas de Administración de Proyectos a utilizar .....	53
4.2.2.	Herramientas y técnicas.....	53
4.2.2.1.	Juicio de expertos .....	53

4.2.2.2.	Técnicas de facilitación .....	54
4.2.2.3.	Reuniones .....	54
4.2.2.4.	Entrevistas .....	54
4.2.2.5.	Evaluación Comparativa (Benchmarking) .....	54
4.2.2.6.	Descomposición.....	54
4.2.2.7.	Técnicas analíticas .....	55
4.2.2.8.	Determinación de dependencias .....	55
4.2.2.9.	Software para el manejo de proyectos .....	55
4.2.2.10.	Ruta Crítica .....	55
4.2.2.11.	Técnica de nivelación de recursos .....	55
4.2.2.12.	Análisis de los interesados .....	56
4.2.2.13.	Metalinguaje .....	56
4.2.3.	Entregables .....	56
4.2.3.1.	Plan de proyecto y planes auxiliares .....	56
4.2.3.2.	Control de cambios.....	56
4.2.3.3.	Documentación de cierre de proyecto .....	57
4.2.3.4.	Estructura de desglose de trabajo (EDT) .....	57
4.2.3.5.	Cronograma .....	57
4.2.3.6.	Presupuesto.....	57
4.2.3.7.	Encuesta de satisfacción.....	58
4.2.3.8.	Matriz de comunicaciones .....	58
4.2.3.9.	Análisis cualitativo de riesgos .....	58
4.2.3.10.	Diccionario de ETD.....	58
4.2.4.	Planes Auxiliares .....	60
4.2.4.1.	Plan de Gestión de la Integración .....	60
4.2.4.1.1.	Documento de constitución del proyecto: .....	60
4.2.4.1.2.	Plan de Proyecto:.....	61
4.2.4.1.3.	Procedimiento del control de cambios:.....	61

4.2.4.1.4. Documentación de cierre: .....	62
4.2.4.2. Plan de Gestión del Alcance .....	62
4.2.4.2.1. Diccionario de EDT .....	64
4.2.4.2.1.1. Fases de Transición .....	64
4.2.4.2.1.2. Reuniones de Inicio .....	64
4.2.4.2.1.3. Visita de capacitación .....	64
4.2.4.2.1.4. Actividades en paralelo .....	64
4.2.4.2.1.5. Periodo de soporte .....	65
4.2.4.2.1.6. Cierre de fase .....	65
4.2.4.2.1.7. Cierre de transiciones .....	65
4.2.4.3. Plan Gestión del Tiempo .....	65
4.2.4.4. Plan Gestión del Costo .....	72
4.2.4.5. Plan Gestión Comunicación .....	75
4.2.4.6. Plan Gestión Riesgos .....	77
4.2.4.7. Plan Gestión Calidad .....	95
4.2.4.8. Plan de Gestión de Recursos Humanos .....	101
4.2.4.9. Plan Gestión del Abastecimiento .....	102
4.2.5. Integración de elementos de diagnóstico y planes de gestión .....	103
5. Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones .....	109
5.1. Conclusiones .....	109
5.2. Recomendaciones .....	110
6. Bibliografía .....	112
7. Anexos .....	115
7.1. Anexo 1 Formato de documentación para el procedimiento de documentación estandarizado. ....	115
7.2. Anexo 2 Resumen general del modelo de impuestos en Brasil con un mapa del país dividido por regiones .....	119

7.3.	Anexo 3 Plantilla de control de cambios.....	124
7.4.	Anexo 4 Plantilla de documentación de cierre de fase o proyecto.....	126
7.5.	Anexo 5 Plantilla de minuta de reunión .....	130

## Índice – Figuras

Figura 2.1 Organización Funcional .....	22
Figura 2.2 Organización Orientada a Proyectos .....	23
Figura 4.1 Organigrama del Departamento PIM América .....	38
Figura 4.2 Matriz de Interesados del Proyecto de Transición de los procesos de Pagos de Impuestos de la Empresa ABC de Brasil a Costa Rica. ....	40
Figura 4.3 Estructura de desglose de trabajo para el proyecto de transición de procesos de pagos de impuestos de Brasil a Costa Rica de la empresa ABC. ....	63
Figura 4.4 Diagrama de Gantt del proyecto de transición de procesos de pagos de impuesto de Brasil a Costa Rica. ....	104
Figura 4.5 Herramienta de nivelación de recursos de MS Project utilizada para determinar el tiempo del proyecto. ....	105
Figura 4.6 Tabla de costo de MS Project para el proyecto de transición de procesos de pagos de impuestos de Brasil a Costa Rica. ....	106

## Índice – Tablas

Tabla 4.1: Distribución de las Filiales por Entidad Legal de la Empresa ABC en Brasil .....	33
Tabla 4.2 Distribución de las Filiales por Gerente Responsable de la Empresa ABC en Brasil, empresa subcontratada y su supervisor .....	36
Tabla 4.3 Resumen de Metodología para la Gestión de Proyecto Financieros en la Empresa ABC .....	48
Tabla 4.4 Comparación entre la Metodología de la Empresa para el manejo de proyecto FPM y las mejores prácticas del Project Management Body of Knowledge (PMBok®) .....	52
Tabla 4.5 Técnicas y herramientas utilizadas para generar el plan de proyecto de transición de los procesos de pagos de impuestos .....	59
Tabla 4.6 Entregables para el plan de proyecto de transición de los procesos de pagos de impuestos .....	60
Tabla 4.7 Feriados de Costa y de Brasil por mes .....	66
Tabla 4.8 Cronograma del Proyecto de Transición de los procesos de pagos de Impuestos sin redistribución de Recursos .....	67
Tabla 4.9 Cronograma del proyecto de transición de los procesos de pagos de Impuestos con nivelación completa de recursos .....	69
Tabla 4.10 Cronograma del proyecto de transición de los procesos de pagos de impuestos con redistribución parcial de recursos .....	71
Tabla 4.11 Presupuesto planeado para el proyecto de Migración de los procesos de pago de impuestos al Gobierno Brasileño, de Brasil a Costa Rica. ....	73
Tabla 4.12 Resumen de costos por persona, hora, promedio por fase, administración del proyecto y costos logísticos. ....	74

Tabla 4.13 Matriz de comunicaciones para el Proyecto de Transición de los procesos de pagos de Impuestos de la ABC de Brasil a Costa Rica. ....	76
Tabla 4.14 Identificación de Riesgos para el Proyecto de Transición de Procesos de Pagos de Impuestos al Gobierno de Brasil de la empresa ABC del Brasil a Costa Rica.....	78
Tabla 4.15 Tabla de Criterio de Probabilidades.....	80
Tabla 4.16 Probabilidad de Ocurrencia de los Riesgos identificados para el Proyecto .....	81
Tabla 4.17 Tabla de Criterio de Impacto de la ocurrencia de los riesgos en la duración del proyecto .....	82
Tabla 4.18 Impacto en la duración del proyecto en caso de ocurrencia de los riesgos probables identificados.....	83
Tabla 4.19 Criterio de evaluación del impacto de la ocurrencia de los riesgos en el costo del proyecto .....	84
Tabla 4.20 Impacto en los costos del proyecto en caso de ocurrencia de los riesgos probables identificados.....	85
Tabla 4.21 Criterio de evaluación del impacto de la ocurrencia de los riesgos en el alcance del proyecto .....	86
Tabla 4.22 Impacto en el alcance del proyecto en caso de ocurrencia de los riesgos probables identificados.....	87
Tabla 4.23 Criterio de priorización del impacto de la ocurrencia de los riesgos en el alcance del proyecto .....	88
Tabla 4.24 Impacto total en el proyecto en caso de ocurrencia de los riesgos probables identificados y su priorización con base en ese impacto .....	89
Tabla 4.25 Estrategia para enfrentar los riesgos identificados para el proyecto de transición de procesos de pagos de impuestos. ....	90

Tabla 4.26 Distribución del personal necesario para ejecutar cada fase del proyecto de transición de pagos de impuestos .....	101
Tabla 4.27 Ejemplo de sobrecarga de trabajo del colaborador 1 ubicado en Costa Rica para el proyecto de transición de impuesto. ....	107

## **Abreviaturas**

CSA: Auto-evaluación de controles internos (Control Self-Assessment.)

FPM: Metodología de proyectos financieros de la compañía ABC (Financial Project Methodology.)

PIM: Departamento de Pagos de Impuestos en la empresa ABC.

CEO: Presidente ejecutivo de la compañía. (Chief Executive Officer.)

CFO: Presidente financiero de la compañía. (Chief Financial Officer)

SPED: Programa informático de escrituración digital de las declaraciones de impuestos.

PIS: Impuesto para los programas de integración social.

COFINS: Impuesto para la contribución y financiamiento de la seguridad social.

ICMS: Impuesto sobre la circulación de mercaderías y servicios de transporte y electricidad.

ICMS ST: Impuesto sobre la circulación de mercaderías y servicios de transporte y electricidad sustitución tributaria.

EDT: Estructura de desglose de trabajo.

IPI: Impuesto sobre la industrialización.

MS Project: Herramienta de Microsoft office para el manejo de proyectos.

INSS: Impuesto nacional de seguro sobre servicios.

ISS: Impuesto municipal sobre los servicios.

CIDE: Impuesto sobre la importación de servicios.

IRRF: Impuesto sobre la renta.

PMBOK®: Compendio de mejores prácticas de Administración de Proyectos. (Project Management Body of Knowledge)

## Resumen Ejecutivo

Este trabajo consiste en desarrollar un plan de proyecto para la transición de los pagos de impuestos de la empresa ABC al gobierno Federal, los gobiernos estatales y las alcaldías municipales de Brasil, donde opera la compañía; la transición consiste en pasar de manos de varias empresas sub-contratadas, que operan desde dicho país, al centro de servicios financieros de la empresa ABC ubicado en Costa Rica.

El trabajo inicia describiendo el contexto político, social y económico brasileño para argumentar la importancia de este proyecto y el logro de los objetivos.

Para cumplir con los objetivos y generar los entregables del presente proyecto fue necesario recurrir a las mejores prácticas del PMBoK®, en su cuarta edición, como base para realizar el plan aquí expuesto. Esto generó la utilización de técnicas y herramientas de administración de proyectos como la nivelación de recursos, la descomposición de los entregables, entrevistas, reuniones, entre otros. Fue notorio cómo algunas áreas de la empresa ABC tienen una cultura muy fuerte en materia de proyectos, mientras que otras tienen un escaso grado de conocimiento, siendo una de éstas la unidad que aplicará este plan.

El proyecto es de alto impacto para la organización a nivel global y, por tanto, tener un plan que permita reducir la incertidumbre se vuelve imperativo, pues solo la partida destinada para el proyecto alcanza los ochocientos mil dólares y el impacto de fracasar podría poner en riesgo el 50% de las ventas de la compañía en la región de Latinoamérica. Uno de los requerimientos explícitos de un grupo de interesados en el proyecto fue un plan de riesgos robusto, por lo que el plan dedica a este apartado un énfasis adicional.

Una vez realizado el plan, utilizando las mejores prácticas del PMBoK® se concluye que es necesario que la empresa ABC complemente su metodología interna para que abarque las nueve áreas de conocimiento del libro, ya que este tipo de transiciones es una constante en la empresa. Los activos de procesos que generará este proyecto pueden y deben, desde la perspectiva del autor, constituirse en el punto de partida para generar dicha metodología.

**Palabras Clave:** Transición, impuestos, cultura de proyectos, plan de riesgos, metodología.

## **Abstract**

The final delivery of this research is a project plan to perform the transition of the tax payment related processes in the ABC Company to the Brazilian federal and local governments from Brazil locations to Costa Rica. Currently those processes are under an outsourcing model and the intention is to centralize them in the Global Services Center located in San Jose.

The first part of the document describes the Brazilian political, social, and economic environment. This is to emphasize the importance to achieve the objectives of this project. They way to ensure those objectives were going to be achieved the best practices of the PMBoK®, on its 4<sup>th</sup> edition, were taken as the base to develop this plan. This means that different project management tools and techniques like resource calibration, deliverables breakdown, interviews, and meetings, among other were employed to perform this document.

It is worth to mention that the ABC company extremely big. This was mainly noticed when there were identified areas with a strong project culture whilst others, like the one where this research was done, did not have this kind of culture.

This is a high impact project for the global organization reason why it is mandatory to create a plan which allows the transition team to reduce the risk. The budget assigned to this project is around 800 thousand dollars. Failure could mean losing 50% net outside sales in the total Latin America region. This plan is answering one of the explicit requests of the top management stakeholders.

One of the main conclusions got once the plan was completed is that ABC has the need to complement its current project management methodology to include the nine knowledge areas of the PMBoK®. This is triggered because the company faces this kind of transitions all the time. The company processes assets this project will develop could and must become the benchmark to generate that methodology.

**Key words:** Transition, taxes, projects cultures, risk management plant, methodology.

## **Introducción**

El presente trabajo resuelve la necesidad de la empresa ABC de generar un plan de proyecto para la transición de los procesos de pagos de impuestos al gobierno del Brasil de las plantas en Brasil al centro de servicios financieros de la empresa ubicado en Costa Rica. Las operaciones de la empresa ABC en Brasil representan el 50% de las ventas de toda la región de Latinoamérica por lo cual es uno de los mercados donde la compañía ABC tiene una estrategia de crecimiento agresiva.

Esta estrategia de crecimiento acarrea una mayor cantidad de transacciones comerciales que se convierten en un aumento de hechos generadores de pagos de impuestos aumentando el riesgo de no cumplir con las obligaciones tributarias de manera adecuada. Durante los últimos años los problemas de fiscalizaciones, auditorías e, incluso, fraudes internos, han hecho a la alta gerencia tomar la decisión de transferir las actividades al centro de servicios financieros ubicados en San José Costa Rica.

El impacto de no lograr una transición exitosa es muy alto por tanto, la alta gerencia ha realizado una solicitud explícita de contar con un plan de transición robusto que logre prever los riesgos inherentes de este tipo de transiciones y así, poder determinar estrategias de respuesta adecuadas. Es bajo esta premisa que el presente trabajo ha sido desarrollado siguiendo el formato establecido para trabajos de índole académico.

En el primer capítulo del documento se aborda la situación actual de la empresa ABC en la creciente economía brasileña para lo cual es necesario adentrarse en aspectos demográficos y socioculturales del país. Esto permite establecer las bases para la justificación y posterior planteamiento del problema que el presente estudio pretende resolver que es la generación de un plan de proyecto.

El siguiente capítulo incluye el cimiento teórico sobre la cual el plan se va a basar. Este apartado contiene los conceptos relacionados a la administración de proyectos que fueron utilizados de alguna manera en el presente estudio. El capítulo tercero se

enfoca a dar a conocer al lector la metodología utilizada para poder ejecutar un trabajo de calidad que, a su vez, asegure la consecución de los objetivos propuestos.

Una vez teniendo claro el contexto, la base conceptual y el marco metodológico, se procede a analizar la información obtenida, generando, el entregable clave en la propuesta de solución que es un plan de proyecto. Este plan está compuesto por los planes auxiliares que, al mismo tiempo, están hechos con base en las mejores prácticas del PMBoK®. El último apartado es la lista de conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de resultados y las cuales agregan un valor adicional a la ejecución del plan.

# **1. Capítulo 1 Generalidades de la Investigación**

## **1.1. Marco Empresarial**

El presente trabajo se elabora en una empresa de productos de consumo masivo que tiene presencia en alrededor de 160 países y es poseedora de más de 300 marcas comercializadas en los sitios mencionados. Uno de los principales países en los que esta compañía expande sus operaciones, de manera agresiva, es Brasil.

Para entender el marco empresarial de la empresa ABC en Brasil es necesario entender un poco del contexto histórico y económico de dicho país.

Brasil es un país que estuvo sumido en una dictadura por más de 30 años desde que Getulio Vargas alcanzó el poder en 1930 (Central Intelligence Agency, 2012). En 1985, el régimen cedió, de manera pacífica, el poder a los civiles. Una vez finalizada la dictadura, Brasil continuó su desarrollo económico a nivel interno por medio de la industria y la agricultura. Hoy, Brasil es uno de los líderes regionales a nivel económico, y compite con las economías de más rápido crecimiento como lo son Rusia, India y China, grupo conocido como el BRIC.

Geográficamente, Brasil tiene casi 8.5 millones de kilómetros cuadrados de extensión territorial siendo el quinto país más grande del mundo (Central Intelligence Agency, 2012). Limita con, prácticamente, todos los países suramericanos a excepción de Chile y Ecuador. Esta extensión territorial crea una diversidad cultural interesante que abarca extremos religiosos y raciales, demostrando ser un país con una tolerancia a la diversidad envidiable. Su población total alcanza casi los 200 millones de habitantes y crece a un 0.86% anual.

Brasil está dividido en 26 estados y un Distrito Federal. Los estados se encuentran divididos por zonas, siendo la de mayor crecimiento económico la sur y la de menor crecimiento la zona nordeste. Algunas de las ciudades más importantes son São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte y Brasilia que es la capital política (Central Intelligence Agency, 2012).

La economía brasileña se ha caracterizado por una amplia y bien desarrollada agricultura, minería y manufactura. Vale la pena mencionar que solo la economía de Brasil es mayor que la de toda Suramérica en conjunto (Central Intelligence Agency, 2012). Esto ha permitido a Brasil mejorar sus indicadores macroeconómicos como consecuencias de las políticas del popular presidente Luiz Ignacio “Lula” da Silva, quien asumió el poder en el 2003. Esta mejora a nivel macro ha convertido a Brasil en tierra fértil para los inversores en busca de aumentar las ganancias de sus empresas.

Las políticas de Lula, con un pensamiento centro izquierda, se enfocaron en desarrollar la economía por medio de la inversión estatal. Esto se traduce en una necesidad constante para el gobierno de obtener fondos para ejecutar esas políticas y la mejor manera de alcanzar esos objetivos es por medio de la captación de impuestos. Las políticas del gobierno brasileño para captar impuestos han sido muy agresivas, colocando al país en niveles impositivos similares a los de países desarrollados, estando por encima incluso de Alemania y Canadá. (Entrenamiento de Impuestos en Brasil, 2011)

Este contexto económico es tierra fértil para empresas multinacionales dedicadas a la producción y comercialización de productos de consumo masivo como lo es la empresa ABC, la cual ha encontrado en Brasil un mercado en crecimiento que coincide con las metas de la compañía de mejorar la vida de las personas, en más lugares del mundo, de una manera más completa. Por tanto las estrategias de penetración de mercado han sido agresivas, logrando despojar del mercado a sus competidores más cercanos. (CEO, Empresa ABC, 2012)

Este crecimiento se traduce en mayor cantidad de ventas, lo que implica, mayor cantidad de compras. En otras palabras esto implica un aumento en la cantidad de transacciones comerciales, las cuales, por lo general, se convierten en hechos generadores de obligaciones tributarias.

Este aumento en las obligaciones tributarias ha representado un desafío para la compañía ABC, pues la complejidad de los procesos relacionados al pago de

impuestos, así como la interpretación de la legislación vigente, ha demostrado ser una debilidad de la compañía lo que ocasiona reducciones en los márgenes de ganancia debido a multas y sanciones gubernamentales por el no cumplimiento, al pie de la letra, de las obligaciones fiscales.

Actualmente, los procesos de pagos de impuestos son ejecutados en Brasil por varias compañías en la modalidad de *outsourcing*, teniendo personeros en cada planta o filial de la compañía ejecutando procesos entrelazados de manera individual y separados físicamente, en algunas ocasiones, hasta por más de 5 mil kilómetros. Por otra parte, en el Centro de Servicios Compartidos ubicado en Costa Rica se efectúan los pagos de impuestos de todos los demás países de Latinoamérica. Esta centralización que inició a principios del 2006, ha demostrado que los procesos se realizan con más calidad, menos riesgos (multas y sanciones) y mayor eficiencia (menor costo).

Para entender el contexto empresarial, de manera adecuada, es necesario involucrar al lector en la realidad tributaria de las empresas brasileñas que pretenden tener operaciones en todo el territorio, ya que éstas se ven expuestas a un orden político interno que va convirtiéndose, al operar en distintas regiones, en complejas relaciones comerciales. Estas relaciones complican la operación relacionada con la declaración y pago de impuestos de una empresa como ABC. Como material de apoyo a los siguientes párrafos, el lector puede recurrir al anexo 2 donde se presenta un resumen los principales impuestos de Brasil.

Existen tres tipos claves de impuestos indirectos que afectan a la compañía ABC: federales, estatales y municipales. Los principales impuestos indirectos federales son: el Impuesto a la Contribución Social sobre el Lucro (CSLL), la contribución para los Programas de Integración Social y de Formación del Patrimonio del Servidor Público (PIS/Pasep), la contribución para el Financiamiento de la Seguridad Social (COFINS), la providencia social conocida como el INSS y el Impuesto sobre la Industrialización (IPI) (Receita Federal, 2012)

Por otra parte, también existen impuestos estatales y municipales, siendo los principales el Impuesto relacionado a Circulación de Mercaderías y Servicios de Transporte Interestatal, Intermunicipal y de Comunicaciones y Electricidad, conocido como ICMS; la variable del ICMS conocida como sustitución tributaria y los impuestos municipales conocidos como ISS (Governo do Brasil, 2012).

Adicionalmente, Brasil posee 26 estados y un Distrito Federal que para efectos tributarios se convierte en el estado número 27. Todos estos estados tienen cierta autonomía tributaria, siempre y cuando, actúen dentro de los parámetros que dicta el gobierno federal. Adicionalmente, existen 5,564 municipalidades en Brasil y cada una tiene su rango de autonomía sobre el ISS (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2007).

Un último elemento que viene a adicionar más variables a la ecuación, es la división interna de la compañía; esta división está diseñada con base en el planeamiento fiscal y consta de dos compañías y sus filiales. La primera compañía se dedica a la importación y producción de los productos y la segunda compañía se dedica a la comercialización de dichos productos en el mercado mayorista. Entre ambas cuentan con 24 filiales ubicadas por todo lo ancho y largo del territorio brasileño (Entrenamiento de Impuestos en Brasil, 2011).

Esta amplia gama de impuestos tiene complejidades conceptuales que al combinarse con la amplia posibilidad de transacciones intra e interestatales e intra e intermunicipales, hace bien difícil su aplicación y control. Aunado a esto, a lo interno existen rencillas o conflictos internos por beneficios que algunos estados otorgan con la finalidad de atraer inversión a su jurisdicción, ocasionando lo que popularmente se conoce como la guerra de los impuestos de Brasil (Entrenamiento de Impuestos en Brasil, 2011).

Para contrarrestar esta situación, la empresa ABC contrató los servicios de varios proveedores externos de alto renombre tanto a nivel local como global, para la ejecución de las tareas de pagos de impuestos. El modelo utilizado consiste en tener personeros localizados físicamente en cada planta de producción, centro de

distribución u oficinas administrativas, responsables de ejecutar las obligaciones fiscales propias de cada unidad de negocio (Project Team ABC Company, 2011).

Las principales ventajas de este modelo son la especialización de los personeros en la legislación local así como el conocimiento del uso y costumbre de las autoridades locales. Adicionalmente, genera un sentimiento de urgencia y responsabilidad en los ejecutores de las tareas. Por otra parte, el sistema presenta desventajas como lo son la falta de control, problemas de comunicación y conflictos de intereses entre los ejecutores de las tareas, pues tanto la distancia, el huso horario y el deseo de cumplir con su parte del proceso generan tensiones en los miembros del equipo (Project Team ABC Company, 2011).

## **1.2. Justificación del Estudio**

La necesidad del gobierno brasileño por cumplir sus metas lo fuerza a obtener ingresos por medio de la captación de impuestos. Esto lo ha llevado a invertir en tecnología de punta para lograr aumentar sus ingresos. Uno de los principales desarrollos es el supercomputador creado en conjunto con la NASA y bautizado con el nombre de “Tiranosaurio Rex”; su respectivo software es conocido como “Harpía”. (Fernandes & Rolli, 2005).

Este computador y su software fueron desarrollados por ingenieros del Instituto Tecnológico de Aeronáutica de Brasil con asesoría de la organización para la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio de los Estados Unidos o NASA, por sus siglas en Inglés, y son las principales herramientas del gobierno brasileño para evitar la evasión fiscal (Fernandes & Rolli, 2005). Desde el 2006, el gobierno de Brasil ha logrado ejecutar revisiones cruzadas de las informaciones tributarias con una rapidez y precisión prácticamente únicas en el mundo.

Esto ha generado un aumento en el riesgo de empresas como ABC, que a pesar de tener políticas que establecen como norma cumplir con todas las regulaciones de los lugares donde operan, su volumen hace que un proceso de declaración de

impuestos de principio a fin involucre a muchas personas, quienes, en muchos casos, no tienen, ni deberían tener, conocimiento sobre impuestos.

Esta situación de desconocimiento en materia tributaria por parte de los responsables de seleccionar los impuestos se presenta debido a que ABC contrata terceros para ejecutar procesos transaccionales, los cuales se limitan a seleccionar los códigos que activan, de forma automática, las cargas tributarias que debe tener una transacción. Un error al seleccionar el código, o en la configuración de la orden de compra, puede desencadenar en un impuesto registrado de manera errónea.

Por otra parte, el grado de control del Gobierno Brasileño sobre las operaciones, han hecho ver a la compañía ABC como una entidad evasora y por tanto objeto de multas y sanciones que afectan la rentabilidad de la compañía. Esto, además de hacer a la corporación perder dinero, pone en riesgo su imagen como empresa global, lo cual es uno de los principales intangibles que la compañía posee.

Es en este punto donde surge la necesidad de buscar una mejor manera de realizar los procesos de pagos de impuestos de manera más eficiente y controlada. El punto de referencia de la empresa son las operaciones realizadas en el Centro de Servicios Compartidos ubicado en Costa Rica, donde los demás países de Latinoamérica han encontrado precisamente eso, eficiencia y control.

Por este motivo, la alta gerencia de la empresa ABC ha decidido transferir los procesos de pagos de impuestos de las empresas externas en Brasil al Centro de Servicios Compartidos ubicado en Costa Rica y propiedad de la compañía ABC. El proceso de tomar esta decisión no ha sido sencillo debido a que la complejidad política que implica es comparable al embrollo de los procesos de pagos de impuestos del país. La decisión está tomada y las advertencias de los gerentes de impuestos brasileños del riesgo que implica fracasar en dicha transición es la principal inquietud del grupo de interesados de este proyecto.

Es importante mencionar que debido a que los impuestos son la principal fuente de ingresos de los gobiernos, las sanciones que éstos imponen para evitar la evasión

van desde multas e intereses hasta el cierre de las operaciones de la compañía por periodos definidos, indefinidos o definitivos (SEFAZ São Paulo, 2012). Esta particularidad agrega un riesgo más al proyecto que es necesario mitigar de manera controlada y efectiva. Es por este motivo que tener un plan claro a seguir antes de iniciar la transición se hace imperativo para este proyecto en particular.

### **1.2.1. Planteamiento del Problema**

El modelo organizacional y operativo para los procesos de pagos de impuestos no está funcionando correctamente, dando como resultado multas y sanciones que deben y pueden evitarse, por este motivo la alta gerencia, basándose en el informe del mapeo que un equipo de proyecto realizó durante el último trimestre del 2011, tomó la decisión de mover los procesos de pagos de impuesto al Centro de Servicios Compartidos ubicado en Costa Rica. El riesgo de mover estos procesos es bien alto, por lo que la gerencia ha solicitado al equipo de proyecto a cargo que asegure el éxito, pues un fracaso representaría un impacto directo a los accionistas de la compañía.

Lo anterior genera la necesidad de crear un plan de transición que asegure el éxito de esta transformación de manera que todos los procesos de pagos de impuestos se transfieran de Brasil a Costa Rica sin interrumpir la operación, disminuyendo el riesgo al máximo de manera exitosa y asegurando que el cliente quede satisfecho con la transición.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Crear un plan de proyecto para la transición de los procesos de pagos de impuestos indirectos al Gobierno de Brasil de la compañía ABC de manos de empresas subcontratadas, ubicadas en Brasil, al centro de servicios financieros de la compañía ABC ubicado en Costa Rica.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

1.3.2.1. Identificar los factores del entorno del proyecto: modelo organizacional actual y propuesto, interesados, metodologías de proyectos que tenga la empresa para este tipo de transiciones, legislación, requisitos de controles internos (CSA), otros proyectos relacionados, presupuesto, cronograma, idiomas.

1.3.2.2. Comparar la metodología utilizada por la empresa internamente contra las mejores prácticas del PMBoK® con el fin de identificar los planes auxiliares, herramientas y técnicas de Administración de Proyectos a utilizar.

1.3.2.3. Elaborar planes auxiliares para las áreas de conocimiento relevantes:

- Plan Gestión Alcance.
- Plan Gestión Tiempo.
- Plan Gestión Costo.
- Plan Gestión Comunicación.
- Plan Gestión Riesgos.
- Plan Gestión Calidad.
- Plan de Gestión de Recursos Humanos.
- Plan Gestión del Abastecimiento.
- Plan de Gestión de la Integración.

1.3.2.4. Integrar los planes auxiliares en un plan maestro en Microsoft Project

## **1.4. Alcance y Limitaciones**

### **1.4.1. Alcance**

El alcance del presente proyecto incluye los procesos de pago de impuesto indirectos efectuados por la compañía ABC en Brasil. No incluye ningún tipo de impuesto directo, ni tampoco los procesos relacionados a los pagos de otro tipo de transacciones comerciales. El proyecto tampoco incluye los procesos de los pagos de impuesto de importación ya que éstos son ejecutados por una empresa externa que se encarga de la logística de importación incluyendo el pago de los impuestos relacionados.

El proyecto no realiza propuestas de cambio de procesos, ya que el enfoque académico es proyectos y no ninguna área de ingeniería industrial. El proyecto tampoco va a proponer cambios organizacionales, ya que no se pretende ingresar en el campo de los recursos humanos.

Los siguientes entregables forman parte integral del presente proyecto:

- ✓ Documento de factores del entorno del proyecto.
- ✓ Lista de Planes Auxiliares, Herramientas y Técnicas.
- ✓ Planes Auxiliares.
- ✓ Plan Maestro en MS Project o software similar.
- ✓ Documento de Comparación entre Metodología y PMBOK.

### **1.4.2. Limitaciones**

La principal limitación del presente estudio es el carácter anónimo que se le debe dar a la compañía en la que se realiza el trabajo de investigación. Esto se debe a políticas internas de la compañía la cual, por desempeñarse en mercados altamente competitivos, tiene como regla general no liberar, bajo ninguna circunstancia,

información que tenga como fin el uso público. Esto también fuerza a mantener en el anonimato los nombres reales de los sujetos de información pues esto podría permitir la identificación de la empresa.

## **2. Capítulo 2 Marco Conceptual**

### **2.1. Definiciones**

El principal objetivo de un trabajo académico es lograr demostrar la adquisición de un conocimiento por medio de éste. Es por esta razón que se vuelve imprescindible describir los conceptos que son la base sobre la cual se cimienta esta investigación. Se va seguir el orden usual, comenzando por los conceptos generales hasta llegar a términos estrechamente relacionados con el propósito de estudio.

#### **2.1.1. Proyecto**

Tener la certeza de que se entiende por proyecto es clave para ejecutar un trabajo donde el objetivo principal es establecer un plan de proyecto. Según el PMBoK® un proyecto está relacionado con un esfuerzo temporal cuyo resultado final será único y por lo general busca crear un producto o dar un servicio.

Al ser temporal tendrá un inicio y un final claramente establecido y debe evitarse confundir el carácter temporal con poca duración, pues existen proyectos que podrían tardar años en llegar a su fin (Project Management Institute, Inc., 2008).

#### **2.1.2. Gerencia de Proyectos**

Ahora bien, los proyectos necesitan ser gestionados y esta gestión es lo que se conoce como gerencia de proyectos. El término gerencia de proyecto se refiere, según el PMBoK®, a la aplicación práctica de manera correcta de habilidades, conocimientos, técnicas y herramientas a todas aquellas actividades cuyo objeto final sea satisfacer los requerimientos de un proyecto. Para lograr esto el PMBoK® señala que la adecuada gestión de proyectos logra integrar los 42 procesos distribuidos de manera lógica en nueve áreas de conocimiento y cinco grupos de procesos (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.3. Áreas de Conocimiento del PMBOK**

El PMBoK® está dividido, en su cuarta edición, en nueve áreas de conocimiento (Project Management Institute, Inc., 2008), las cuales se enlistan a continuación:

- Gestión de la Integración del Proyecto.
- Gestión del Alcance del Proyecto.
- Gestión del Tiempo del Proyecto.
- Gestión de los Costos del Proyecto.
- Gestión de la Calidad del Proyecto.
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto.
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

### **2.1.4. Gestión de la Integración del Proyecto**

Según el PMBoK® la gestión de la integración tiene la función de identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diferentes procesos y actividades con los grupos de procesos. Una gestión de integración exitosa implica la asignación de recursos, balancear objetivos con las alternativas y contrapropuestas, así como el manejo adecuado de las interdependencias entre las áreas de conocimiento (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.5. Gestión del Alcance del Proyecto**

La gestión del alcance abarca todos los procesos necesarios para asegurar que el proyecto cumpla con todos los requerimientos necesarios para tener un proyecto exitoso. Su premisa es definir y controlar que se incluye y que no en el proyecto, como la recopilación de requisitos y la creación de la estructura de trabajo (EDT), pues este tipo de procesos permite definir, verificar y controlar el alcance del proyecto. (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.6. Gestión del Tiempo del Proyecto**

La gestión del tiempo se enfoca en administrar todos aquellos procesos que se encargan de asegurar la finalización del proyecto dentro del tiempo establecido o, en su defecto, identificar lo más temprano posible en el proyecto una desviación significativa en la duración original estimada. Esta área de conocimiento incluye procesos como la estimación de recursos con base en las actividades necesarias para ejecutar el proyecto y la secuencia lógica de éstas. El generar y controlar el cronograma es también parte de la gestión del tiempo en proyectos (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.7. Gestión de los Costos del Proyecto**

Esta área de conocimiento es la encargada de asegurar que exista un presupuesto y que dicho monto no se sobrepase para finalizar el proyecto. El PMBoK® separa la estimación de costos de la determinación del presupuesto, sin embargo, en la práctica, principalmente de proyectos pequeños, ambos procesos convergen en uno solo. El otro proceso del área de conocimiento Gestión de Costos es el control de éstos (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.8. Gestión de la Calidad del Proyecto**

La gestión de la calidad busca asegurar la satisfacción de las necesidades por las cuales el proyecto fue creado. La principal diferencia entre esta área y el alcance es que el segundo busca definir los requerimientos, mientras que esta área busca cumplir con ellos. Esta área de conocimiento incluye tanto la gestión de la calidad del proyecto como del producto o servicio resultante del mismo por lo que no se limita a un resultado final sino a un proceso constante y por ese motivo hace uso de enfoques de calidad propietarios como el enfoque de Deming, Juran y Crosby; y los no propietarios como el concepto de Calidad Total y Six Sigma, por mencionar algunos (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto**

Los procesos que organizan, administran y conducen el equipo de proyecto son parte del área de conocimiento conocida como Gestión de los Recursos Humanos. En este apartado es imprescindible desarrollar un plan de personal y negociar los recursos, que una vez en el equipo de trabajo deben tener un propósito de crecimiento profesional dirigido concienzudamente por la gerencia del proyecto. Este apartado recomienda la creación de un subgrupo de proyecto encargado de promover las actividades de liderazgo y dirección (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto**

La complejidad de esta área de conocimiento se explica al observar la cantidad de dimensiones posibles que tiene la actividad y las habilidades necesarias para hacerlo de manera efectiva, las cuales son todas habilidades *blandas*.

Esta es una de las áreas con mayor dificultad de manejo y a la vez, una de las más críticas. Incluye procesos como identificar los interesados, planificar las comunicaciones, distribuir la información e informar el desempeño (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.11. Gestión de los Riesgos del Proyecto**

Un riesgo, según lo dice el PMBoK® es un evento probable y futuro que de ocurrir afectaría directamente por lo menos uno de los objetivos del proyecto, ya sea de manera positiva o negativa. El objetivo principal de la gestión de riesgos del proyecto es aumentar la probabilidad de ocurrencia de un evento positivo y disminuir esa probabilidad para un evento negativo. Existen estrategias diversas para administrar los riesgos como lo son mitigar, evadir, evitar o convivir con los riesgos negativos o, por el contrario, promover, buscar, o convivir con los riesgos positivos (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**

Los contratos entre los proveedores y el comprador, en este caso del proyecto, son documentos legales que se establecen y agregan una complejidad jurídica que debe ser identificada y controlada. Para asegurar que los procesos de compra de productos o servicios sean transparentes y no representen un riesgo para los objetivos del proyecto se deben administrar de manera que exista una planificación adecuada, que permita efectuar y cerrar las adquisiciones de forma que el proyecto no sufra ningún impacto. A esto es lo que se le conoce como gestión de las adquisiciones del Proyecto (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.13. Grupos de Procesos del PMBOK®**

Además de las áreas de conocimiento, el PMBoK®, en su cuarta versión, agrupa los procesos en cinco grupos claramente definidos. A continuación la división que hace el PMBoK® de estos grupos de procesos:

- **Iniciación:** Aquellos procesos relacionados a la definición de un nuevo proyecto. Su propósito principal es obtener la aprobación para comenzar el proyecto.
- **Planificación:** Incluye los procesos necesarios para delimitar el alcance del proyecto. Esto incluye el afinamiento de los objetivos y definir el mejor camino para alcanzarlos.
- **Ejecución:** Este grupo abarca todas las acciones necesarias para completar el trabajo estipulado en el plan para la gestión del proyecto.
- **Seguimiento y Control:** Su objetivo es analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto. Su principal función es identificar áreas en las que el plan requiera cambios e iniciarlos a tiempo.
- **Cierre:** Este grupo de procesos incluye las actividades de todos los grupos de procesos que se encargan de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

#### **2.1.14. Metodología de Proyectos**

Según el PMBOK una metodología para administrar proyectos, es un documento con una estructura definida que funge como guía para el equipo de administración de proyecto. Es imperativo que las metodologías para administrar proyectos echen mano de habilidades *blandas* como comités negociadores y herramientas *duras* como software para la administración de proyectos (Project Management Institute, Inc., 2008).

#### **2.1.15. Éxito en la Administración de Proyectos**

El fin primordial de la gerencia de proyectos es el éxito de los mismos. Pero ¿qué es el éxito en un proyecto? Éxito en proyectos se entiende como la capacidad de reaccionar de la manera adecuada ante el proyecto que se tiene en frente. Debe evitar confundirse éxito en proyectos con la consecución de los parámetros de costo, alcance y tiempo, los cuales, a pesar de ser un punto de referencia para el éxito, no determinan en un 100% que el proyecto sea exitoso.

Para ilustrar lo anterior imagine un proyecto donde se logró cumplir el alcance, se hizo dentro del tiempo, y los costos no sobrepasan el presupuesto establecido. Se podría pensar que fue exitoso, pero en el ejemplo, el cliente no aceptó el proyecto. En este caso, la definición de éxito en proyectos, según Harold Kerzner, no es satisfactoria (Kerzner, 2004).

Para Kerzner un proyecto exitoso es aquel que no solo cumple en tiempo, costo y alcance; además debe ser aceptado por el cliente, no deben existir cambios considerables en el alcance, si se hace en una organización con operación diaria, el proyecto no debe interferir con esa operación y por último si existe un cambio de cultura organizacional por causa del proyecto, éste debe ser positivo. (Kerzner, 2004)

Para obtener ese grado de éxito del que Kerzner habla se debe tener un nivel de madurez en el manejo de proyectos que permita ese éxito. Entonces cabe preguntarse, ¿qué es madurez para el manejo de proyectos en la organización?

### **2.1.16. Madurez en la Administración de Proyectos**

La madurez en la administración de proyectos es aquella capacidad de la organización de utilizar una metodología única, en toda la estructura, de manera que genere un valor agregado a la misma, permitiendo a la empresa generar conocimiento para cada vez lograr los objetivos de los proyectos de manera más rápida y eficiente. Al hablar del término madurez implícitamente se habla del término de modelo de madurez. Un modelo de madurez es aquel que permite medir el grado de madurez que una organización tiene en el manejo de proyectos. Por lo general poseen cinco niveles alcanzando el último cuando la empresa es capaz de autogenerar conocimiento en materia de proyectos. (Kerzner, 2004)

### **2.1.17. Oficina de Administración de Proyectos**

Uno de los factores claves de casi todos los modelos de madurez es que la organización posea una oficina de proyectos. Una oficina de proyectos es, según el PMBoK®, un ente que generalmente se encuentra dentro de una organización mayor y cuyas funciones abarcan coordinar la gestión centralizada de los proyectos que se encuentren bajo su tutela. Su función es tan amplia que puede ir desde un simple soporte y consultoría hasta la confección y ejecución del plan de proyecto de principio a fin. La oficina de proyectos o PMO, por sus siglas en inglés, podría ser parte de los interesados en los resultados de un proyecto (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.18. Proyectos y planificación estratégica**

Para David Fred, la planificación estratégica consiste en formular, implantar y evaluar las decisiones a través de funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El principal propósito de la planeación estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas para el futuro cercano (Fred, 2003). Según mencionaba Kerzner los objetivos de los proyectos deben estar completamente alineados con los

objetivos estratégicos de la organización. De otra forma el proyecto no tiene ninguna razón de ser (Kerzner, 2004).

### **2.1.19. Plan de Proyecto**

Un plan de proyecto es, en su forma más simple, la lista de tareas que forman un proyecto, por lo general contiene el cómo están organizadas cronológicamente entre sí (Morales, 2008). En general, el plan de proyecto se encarga de definir cuáles son los *milestones* o hitos que el proyecto va a poseer y se asegura de indicar los recursos necesarios para ir alcanzando dichos hitos de manera progresiva y constante, asegurando así el éxito. Para obtener un plan de proyecto efectivo es necesario, según el PMBoK® cumplir con los procesos de planificación respectivos.

### **2.1.20. Procesos de Planificación en Proyectos**

Los procesos de planificación se componen de las actividades necesarias para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos y al mismo tiempo trazar la línea de acción que llevará al proyecto a alcanzar dichos objetivos. Los procesos de planificación generan el plan para gerenciar el proyecto y además facilitan la creación de los documentos necesarios para ejecutar dicho plan (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.21. Planeación y nivelación de recursos**

A la hora de planificar, es necesario evaluar las asignaciones del personal y determinar si es realista, en el tiempo establecido, la ejecución de las tareas requeridas. Para mejorar la planificación existen técnicas como la nivelación de recursos que busca evitar las sobreasignaciones de recursos en un proyecto. Se basa en identificar los recursos con cargas de trabajos por encima de los parámetros establecidos para el proyecto (en este caso 8 horas diarias de Lunes a Viernes) para después identificar las tareas que hace uso de este recurso.

Una vez completado lo anterior, el siguiente paso es analizar la situación dentro del proyecto de estas tareas y desplaza alguna o algunas de ellas para lograr una mejor distribución de los recursos en el tiempo (Ramírez, Alberto, & James, 2011). Esta técnica es clave cuando se tienen limitantes preestablecidas de tiempo, alcance y recursos los cuales por lo general entran en conflicto.

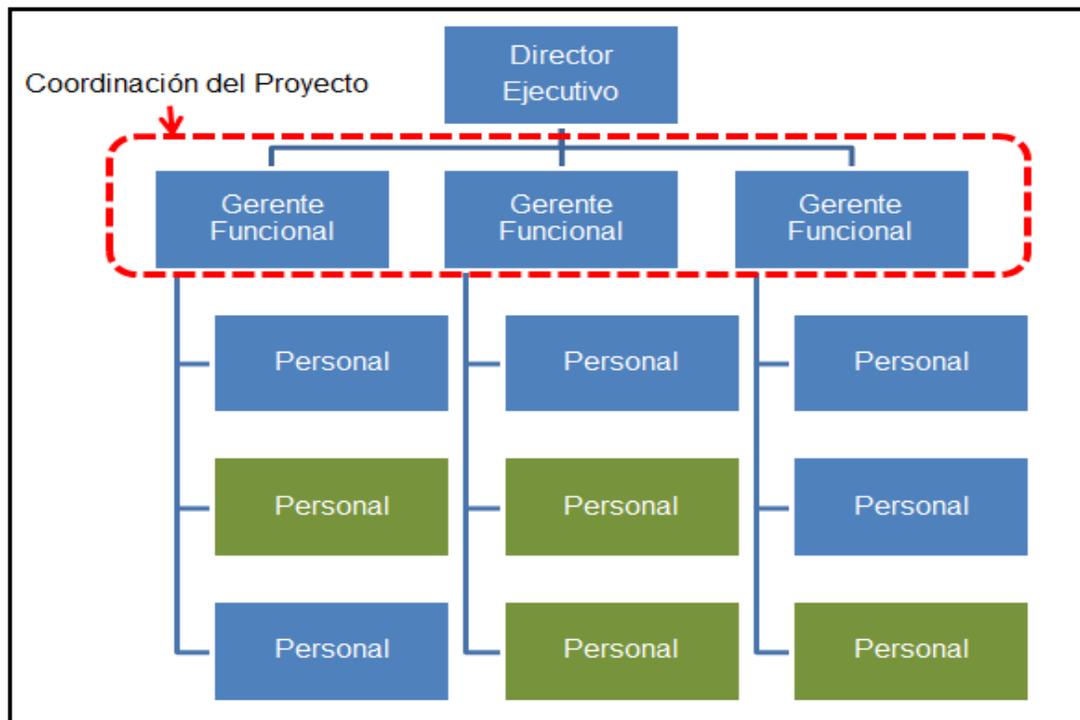
### **2.1.22. Tipos de organizaciones desde la perspectiva de Administración de Proyectos**

Para desarrollar un plan de proyecto es importante conocer el tipo de empresa que lo va a utilizar para aumentar sus posibilidades de éxito, ya que esto puede afectar la disponibilidad de recursos y la forma en la que se dirigen los proyectos. Según el PMBoK®, existen cinco tipos de organización claramente definidos, las cuales van desde una organización funcional, pasando por tres tipos de organizaciones matriciales (débil, balanceada y fuerte) hasta llegar a una empresa completamente proyectizada (Project Management Institute, Inc., 2008).

### **2.1.23. Organización Funcional**

Una organización funcional, según menciona Robert Miranda Castillo en su teoría organizacional, es aquella en la que el trabajo se divide de manera que cada hombre, desde el gerente, hasta el obrero, ejecute la menor cantidad de funciones. La principal ventaja es que permite la especialización, pero puede generar que los miembros de una línea funcional desarrollen más lealtad a las metas de sus grupos que a las metas de la organización (Miranda, 2008).

Lo anterior demuestra por qué este tipo de organizaciones presentan cierta dificultad para manejar proyectos. La figura 2.1 da una perspectiva de cómo se organizan los proyectos en una organización funcional donde la coordinación del proyecto está en manos de los gerentes funcionales, los cuales pueden dar prioridad a su operación sobre los objetivos del proyecto.



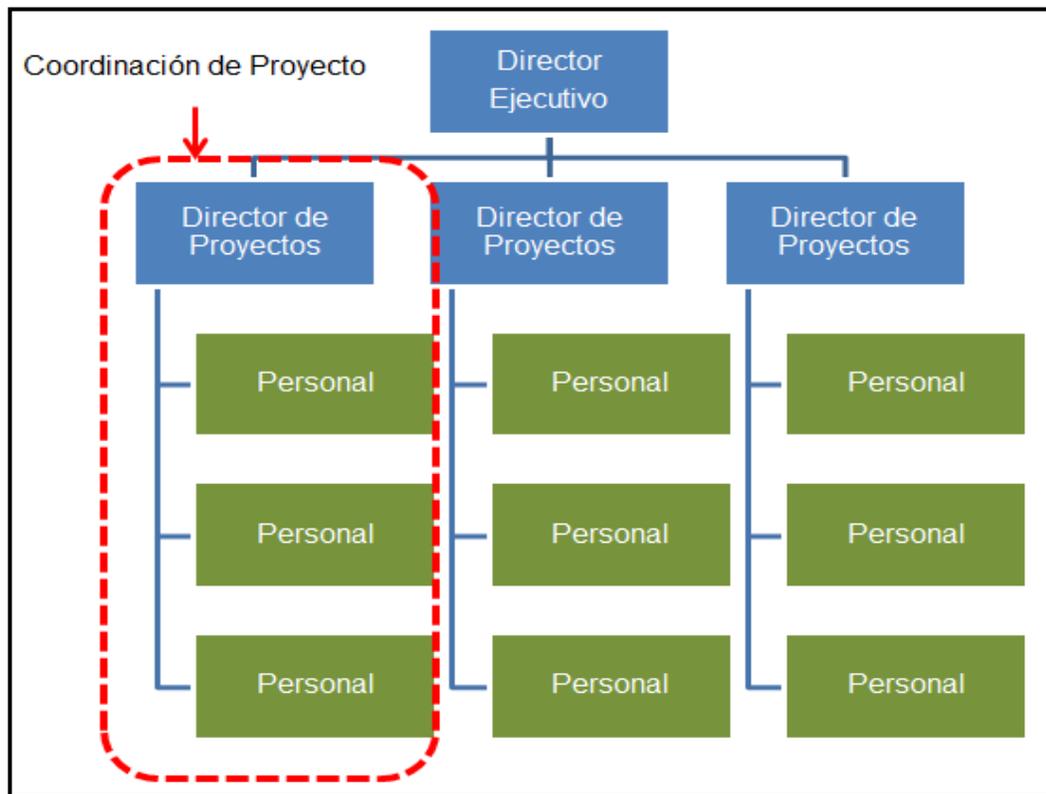
**Figura 2.1** Organización Funcional

Fuente: (Navarro & Ramírez, 2012). (Figura 2-5, página 18)

#### 2.1.24. Organización Proyectizada

El otro extremo son las organizaciones proyectizadas. En este tipo de organización las personas reciben asignaciones temporales. Una vez que el proyecto concluye, los colaboradores son reasignados a otras actividades. (Cury, 2000). La principal ventaja de este tipo de organizaciones es la flexibilidad con la que cuentan para trabajar en el proyecto. Su principal carencia es la falta de especialización en la materia que se trabaja.

La siguiente figura muestra cómo se estructura una organización proyectizada, donde la autoridad del gerente de proyectos es mucho mayor que la que tiene un gerente de proyectos en una organización funcional.



**Figura 2.2** Organización Orientada a Proyectos

Fuente: (Navarro & Ramírez, 2012)(figura 2-9, página 22)

### 2.1.25. Organizaciones Matriciales

Entre estos dos extremos se encuentran las organizaciones matriciales, siendo la matricial débil la más parecida a una organización funcional; lo que la hace diferente es que la coordinación de proyectos se lleva a cabo en niveles con poca o ninguna autoridad lo que dificulta el trabajo del gerente de proyectos. La principal tendencia es que los miembros del equipo den prioridad a las solicitudes de su gerente funcional, pues éste es quien determina la carrera del individuo.

### 2.1.26. Organización Matricial Fuerte

La matricial fuerte es, de las organizaciones matriciales, la más similar a una organización proyectizada. Esto se debe, principalmente a que el balance de poder reside en el gerente de proyectos (Alsina, de Arizón, Guerra, & Rodríguez, 2003), lo

que le otorga un rango de acción y de negociación mucho más amplio que el que pudiera tener en una organización matricial débil.

## **2.2. Cierre Marco conceptual**

Los conceptos presentados en este marco teórico facilitan la ejecución del trabajo pues son conceptos aplicables a la creación de un plan de proyecto como tal y han sido utilizados para la ejecución de este trabajo. Es necesario, además, para el administrador del proyecto y para su equipo de planeación, estar familiarizados con los conceptos aquí plasmados y aplicarlos a la hora de ejecutar la planeación; de esta forma se puede influir de manera positiva en lograr el éxito del proyecto.

### **3. Capítulo 3 Marco Metodológico**

Para introducirse en el tema de qué es un marco metodológico, se hace imperativo citar el libro Metodología de la Investigación, conocido popularmente como el libro de Sampiere, donde se menciona que toda investigación cuantitativa debe definir el alcance de la investigación. Para estos autores, es preferible referirse a alcances de la investigación que a tipos de investigación.

Lo anterior se debe a que el tipo de investigación permite definir la estrategia y como consecuencia la metodología, que el ejecutor de la investigación debe seguir. (Hernández Sampiere, Fernández, & Baptista, 2006) En los siguientes párrafos se define este tipo de investigación y, por tanto, la estrategia que se utiliza en el presente estudio.

#### **3.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación sobre la que se basa este documento es descriptiva con un componente aplicado. Esta aseveración se basa al comparar la definición de investigación descriptiva de Dankhe, citada por Roberto Hernández y otros en su libro metodología de la investigación, con la finalidad del presente estudio, que es describir la situación actual de los procesos de pagos de impuestos en Brasil de la empresa ABC.

Para Dankhe los estudios descriptivos buscan *“especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u cualquier otro fenómeno”* (Hernández Sampiere, Fernández, & Baptista, 2006). Esto permitirá sentar las bases de conocimiento necesarias para crear un plan de proyecto que permita administrar la iniciativa de transferir los procesos de pagos de impuesto.

Al mismo tiempo, es aplicado, pues el plan que se propone, se utilizará en la ejecución del proyecto como tal, lo que concuerda con la definición de Roberto Hernández que dice que los estudios aplicados buscan resolver problemas prácticos (Hernández Sampiere, Fernández, & Baptista, 2006). Adicional a lo anterior, la alta

gerencia ha solicitado el plan para revisarlo y aprobarlo antes de proceder con la ejecución del mismo, lo que demuestra el grado de aplicación que tendrá esta investigación.

### **3.2. Fuentes y Sujetos de Información**

Es importante conocer las fuentes y sujetos de información del presente documento, para comprender el estudio y agregar confiabilidad al mismo. Esto permite, más adelante, determinar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

#### **3.2.1. Sujetos de Información**

Por la naturaleza del presente estudio surgen una gran cantidad de personas físicas que se transforman en los principales sujetos de información. Uno de ellos es el actual Gerente del departamento de Soluciones Financieras, quien facilitó el acceso a la metodología interna denominada Manejo de Proyecto Financieros o FPM, por sus siglas en inglés.

Otros sujetos de vital importancia son el Gerente del Proyecto de transición, quien es el principal responsable del éxito de la transferencia de las operaciones; las Gerentes Operacionales receptoras o "*receiving managers*" como se les conoce a lo interno de la compañía; y los Gerentes Operaciones delegantes conocidos como "*sending managers*". También son sujetos de información los miembros del equipo que realizó el mapeo de operaciones en el 2011.

#### **3.2.2. Fuentes de Información**

Las fuentes de información son parte integral del presente trabajo, siendo información esencial para comprender la razón de ser del estudio y la forma de abordar el tema de manera coherente y exitosa.

#### **a. Fuentes Primarias**

El PMBoK® es la principal fuente primaria de información del presente estudio, pues es la piedra angular necesaria para realizar la comparación de la metodología FPM con las prácticas sugeridas por el PMBoK®.

#### **b. Fuentes Secundarias**

En este contexto, la metodología FPM se convierte en la principal fuente secundaria de información, ya que es la herramienta utilizada por la empresa ABC para sus proyectos. Adicionalmente, para la elaboración del marco conceptual se recurrió a fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas, sitios de internet, y literatura nacional y foránea, que se detalla en la bibliografía del presente estudio.

### **3.3. Técnicas de Investigación**

Para analizar los datos de manera objetiva es necesario utilizar herramientas y/o métodos que hayan sido probados para garantizar que no exista sesgo a la hora de abordar a los sujetos de información y examinar los resultados. A estas herramientas y/o métodos es lo que se conoce como técnicas de investigación.

Para el presente estudio se utilizaron técnicas de investigación como entrevistas, datos tomados de la red (internet) y análisis de documentos impresos. A continuación se explica cómo se usaron dichos mecanismos

#### **3.3.1. Técnicas y Herramientas**

- a. La entrevista informal: Pretende entablar un contacto directo con el sujeto, en este caso persona de información. Según Bernal para una entrevista se debe contar con un cuestionario algo informal que permita obtener información espontánea. (Bernal, 2000). En el presente estudio se realizaron entrevistas a los gerentes de proyecto, operativos actuales, gerentes operativos futuros y el equipo de proyecto.  
Cabe mencionar, que dichas entrevistas no se realizaron con un cuestionario debido a que no fue necesario pues fueron charlas bastante

amenas donde se hablaba del proyecto como tal y la información fluía sin reservas lo que permitió incluir la información en el presente documento directamente.

- b. Análisis de documentos - información: Con esta técnica se seleccionó, analizó, evaluó e interpretó la información recolectada de las fuentes secundarias. Esto facilitó la correcta toma de decisiones. En el presente estudio se utilizó esta herramienta en la etapa de análisis de la información y en las conclusiones y recomendaciones.

### **3.3.2. Definición de la población**

La población estuvo formada por los sujetos de información antes mencionados así como los ejecutores actuales de los procesos de pagos de impuestos localizados en Brasil, cuya estructura abarca 40 personas.

### **3.3.3. Tamaño de la Muestra**

El tamaño de la muestra se determinó de forma no probabilística, forzando la misma a cumplir con los parámetros necesarios para obtener la información necesaria para el capítulo de análisis, a pesar de las limitantes de ubicación geográfica descritas en el apartado de limitaciones.

### **3.3.4. Método de muestreo**

Se utilizó muestreo por conveniencia e intencional. El primero, según Miguel Gómez en su libro Elementos de Estadística Descriptiva, permite escoger las unidades o elementos disponibles o más fáciles de conseguir. El muestreo intencional, por su parte, utiliza el juicio de una persona con experiencia y conocimiento de la población y el tema que se estudia (Gómez, 1993).

## **3.4. Procesamiento y Análisis de Datos**

Una vez reunida la información necesaria se procedió a procesar los datos, utilizando gráficos, tablas, y la herramienta de MS Project 2007. En el momento en

que se tuvo la información procesada con las anteriores técnicas se procedió a analizar la misma con el fin de llegar a las conclusiones pertinentes del presente estudio.

#### **3.4.1. Gráficos**

Este tipo de herramientas permite representar datos de manera rápida, adicionalmente, son de fácil comprensión para el lector, ya que se ha demostrado que las cifras presentadas en un gráfico se interiorizan de manera más eficiente que una explicación verbal o escrita (Mora, 2012). El presente proyecto utilizó la matriz de interesados para identificar los principales y más importantes participantes del proyecto. También se generó un diagrama de Gantt para identificar la ruta crítica y el periodo de tiempo a definir.

#### **3.4.2. Tablas**

Por medio de tablas se analizaron los costos, recursos, cronograma. Las tablas permiten organizar la información de manera que sea más sencillo revisar y entender su contenido. Este tipo de análisis permite visualizar la información de manera sencilla y efectiva. En el presente estudio se utilizó esta herramienta para ejecutar análisis comparativos entre los escenarios de costo y tiempo así como para el análisis de riesgos (Navarro & Ramírez, 2012).

#### **3.4.3. Mapas Mentales**

Los mapas mentales son recursos utilizados para auxiliar la memoria, representando de manera gráfica y esquemática, los puntos más relevantes de una materia en particular. Se consideran parte de una estrategia cognitiva para lograr vincular conceptos de manera eficaz (Siles, 2011). En el presente estudio se utilizaron para ordenar los procesos de pagos de impuestos de manera que se pueda visualizar bajo el formato de estructura de desglose de trabajo y así poder iniciar la planeación del proyecto.

### **3.5. Análisis de los Resultados**

Para realizar el análisis de resultados, descrito en el siguiente capítulo, se hizo una interpretación de la información obtenida y procesada con las diferentes herramientas y técnicas descritas en este apartado, con el objetivo de determinar, en el capítulo de conclusiones, si el plan propuesto cumple con las características necesarias para hacer una transición exitosa, principal objetivo del presente estudio.

## **4. Capítulo 4 Análisis de Resultados**

### **4.1. Análisis de la situación actual**

El marco referencial del primer capítulo de esta investigación da una visión de la situación de la empresa y el desafío que tiene por delante. En las siguientes líneas, se procede a hacer un análisis más profundo del contexto del proyecto al obtener información más detallada por parte de los sujetos y fuentes de información. Es en este apartado donde se profundiza en las necesidades que se deben satisfacer por medio del plan de proyecto propuesto.

#### **4.1.1. Modelo organizacional actual**

Para conocer el modelo organizacional actual de los pagos de impuestos se recurrió al documento preparado por el equipo a cargo del mapeo de las actividades de pagos de impuestos ejecutadas por las empresas subcontratadas en Brasil y se reforzó por medio de entrevistas informales a los miembros del equipo de transición, con la finalidad de aclarar dudas con respecto al documento y conocer particularidades que pudieran agregar valor al estudio.

El modelo organizacional actual es ejecutado por seis empresas subcontratadas, las cuales tienen personeros localizados en la mayoría de las subsidiarias que conforman alguna de las dos entidades legales de la empresa. En el estado de São Paulo la empresa tiene operaciones de ambas entidades legales, tiene 5 filiales registradas para el Centro de Distribución y 4 para la Empresa Productora registradas en la Secretaria de Hacienda o SEFAZ, por sus siglas en portugués.

Por motivos de confidencialidad a partir de este punto se identificarán las entidades legales como CD para el Centro de Distribución y EP para la empresa productora. Las filiales de cada empresa se identificarán con un número y cuando sea necesario se colocará el nombre de la alcaldía municipal a la que pertenece. Para el CD, en São Paulo existen la filiales 01, 09, 12, 16, y 22. Para la EP actualmente operan las filiales 22, 25, 32 y 34. En Rio de Janeiro, para el CD opera la filial 13, 18, 19 y 20, mientras que para la EP operan las filiales 37 y 38.

Adicionalmente, la EP tiene una filial ubicada en Manaus, que además de ser la capital del estado de Amazonas, es una zona franca donde se concentra una actividad industrial muy importante para Brasil. Por último, existen otros centros denominados, pequeñas oficinas, que tienen actividad pero con un volumen relativamente bajo comparado con las filiales antes mencionadas.

El siguiente cuadro muestra la distribución por filiales y su ubicación:

**Tabla 4.1: Distribución de las Filiales por Entidad Legal de la Empresa ABC en Brasil**

Entidad Legal	Código de Filial	Ubicación
EP	1	Manaus
EP	22	Louveira
EP	32	São Paulo
EP	34	Anchieta
EP	35	Salvador
EP	37	Queimados
EP	38	Rio de Janeiro
EP	39	Manaus
EP	40	Manaus
EP	41	Manaus
CD	1	Anchieta
CD	3	Uberlandia
CD	7	Arapiraca
CD	8	Goiania
CD	9	Perús
CD	12	São Paulo
CD	13	Itatiaia
CD	16	Louveira
CD	17	São Paulo
CD	18	Rio de Janeiro
CD	19	Rio de Janeiro
CD	20	Rio de Janeiro
CD	21	Salvador
CD	22	São Bernardo

Fuente: Equipo de Mapeo proyecto de Transición empresa ABC 2011

El equipo de mapeo logró identificar un total de 61 procesos relacionados a impuestos distribuidos en 4 grupos de impuestos catalogados como los impuestos de valor agregado (IVA), retenciones de impuestos, impuesto de importación y declaraciones informativas. La forma de trabajar de los contratistas es que cada filial es responsable de completar los 61 procesos para los 4 grupos de impuestos. Por ejemplo para las filiales del CD 16 y la EP 22 localizadas en Louveira hay un total de 4 personas laborando tiempo completo. Dos personas se encargan de los procesos del CD y otras dos de las EP.

El anterior formato se repite en las filiales ubicadas en Anchieta (CD 01 y EP 34). Es importante mencionar que todas las filiales de ambas ubicaciones (Anchieta y Louveira) son supervisadas por la misma persona, quien se desplaza físicamente de una ubicación a otra a discreción. El tiempo de desplazamiento entre estas dos ubicaciones es de casi 2 horas. Adicionalmente, esta supervisora también está a cargo de las operaciones de Itatiaia (CD 13), la cual se ubica en el estado de Río de Janeiro; llegar hasta Itatiaia puede demorar, en el mejor de los casos, 4 horas en vehículo desde Louveira y 5 desde Anchieta.

Por otra parte, la mayoría de las filiales ubicadas en Rio de Janeiro, son operadas por otra compañía (con excepción de Itatiaia). En este estado, las plantas de Queimados y Rio de Janeiro están separadas por más de una hora, sin embargo, no existe la figura de un supervisor externo similar a la de las filiales ubicadas en São Paulo. Por el contrario, la persona a cargo de las operaciones reporta directamente al gerente de tributos de la empresa ABC localizado en Rio de Janeiro.

Finalmente, la planta ubicada en Manaus (EP 01), es operada por otro tercero. En esta planta, a pesar de no tener las dificultades logísticas que sí presentan las locaciones de Rio de Janeiro y de São Paulo, las particularidades y obligaciones propias de estar ubicada en una zona franca le agregan una complejidad única que demanda un mayor conocimiento y un mayor esfuerzo por parte de los personeros responsables de ejecutar los pagos de impuestos.

Es importante mencionar, que también existen unas oficinas administrativas ubicadas en el lujoso barrio de Morumbi en São Paulo, donde laboran los gerentes de tributos además de personeros de las empresas subcontratadas quienes ejecutan tareas que se han centralizado en esta filial. En total son 4 gerentes de impuesto responsables por las 24 filiales de la compañía. Los gerentes se encuentran distribuidos de la siguiente forma.

**Tabla 4.2 Distribución de las Filiales por Gerente Responsable de la Empresa ABC en Brasil, empresa subcontratada y su supervisor**

Entidad Legal	Código de Filial	Ubicación	Gerente de ABC	Empresa Subcontratada	Supervisor Empresa subcontratada
EP	1	Manaus	Silvia	Concentre	n/a
EP	22	Louveira	Edwin	PWC	Rita
EP	32	São Paulo	Edwin	PWC	Rita
EP	34	Anchieta	Edwin	PWC	Rita
EP	35	Salvador	Silvia	Hesselback	n/a
EP	37	Queimados	Horacio	Hesselback	n/a
EP	38	Rio de Janeiro	Horacio	Hesselback	n/a
EP	39	Manaus	Silvia	Concentre	n/a
EP	40	Manaus	Silvia	Concentre	n/a
EP	41	Manaus	Silvia	Concentre	n/a
CD	1	Anchieta	María	PWC	Rita
CD	3	Uberlandia	María	Contador Independiente	n/a
CD	7	Arapiraca	María	Contador Independiente	n/a
CD	8	Goiania	María	Contador Independiente	n/a
CD	9	Perús	María	PWC	Rita
CD	12	São Paulo	María	PWC	Rita
CD	13	Itatiaia	María	PWC	Rita
CD	16	Louveira	María	PWC	Rita
CD	17	São Paulo	María	PWC	Rita
CD	18	Rio de Janeiro	Horacio	Hesselback	n/a
CD	19	Rio de Janeiro	Horacio	Hesselback	n/a
CD	20	Rio de Janeiro	Horacio	Hesselback	n/a
CD	21	Salvador	María	Hesselback	n/a
CD	22	São Bernardo	María	PWC	Rita

Fuente: Elaboración propia con base en tabla 4.1 del presente apartado.

Estos cuatro gerentes son los responsables legales por el trabajo de las 41 personas ubicadas en las diferentes locaciones. Cabe mencionar que muchos de los contratos con los socios externos transfieren la responsabilidad a ellos en caso de errores en las declaraciones, por lo que llevar de vuelta los procesos a la compañía equivale a reasumir riesgos en esta materia.

#### **4.1.2. Modelo Organizacional Propuesto**

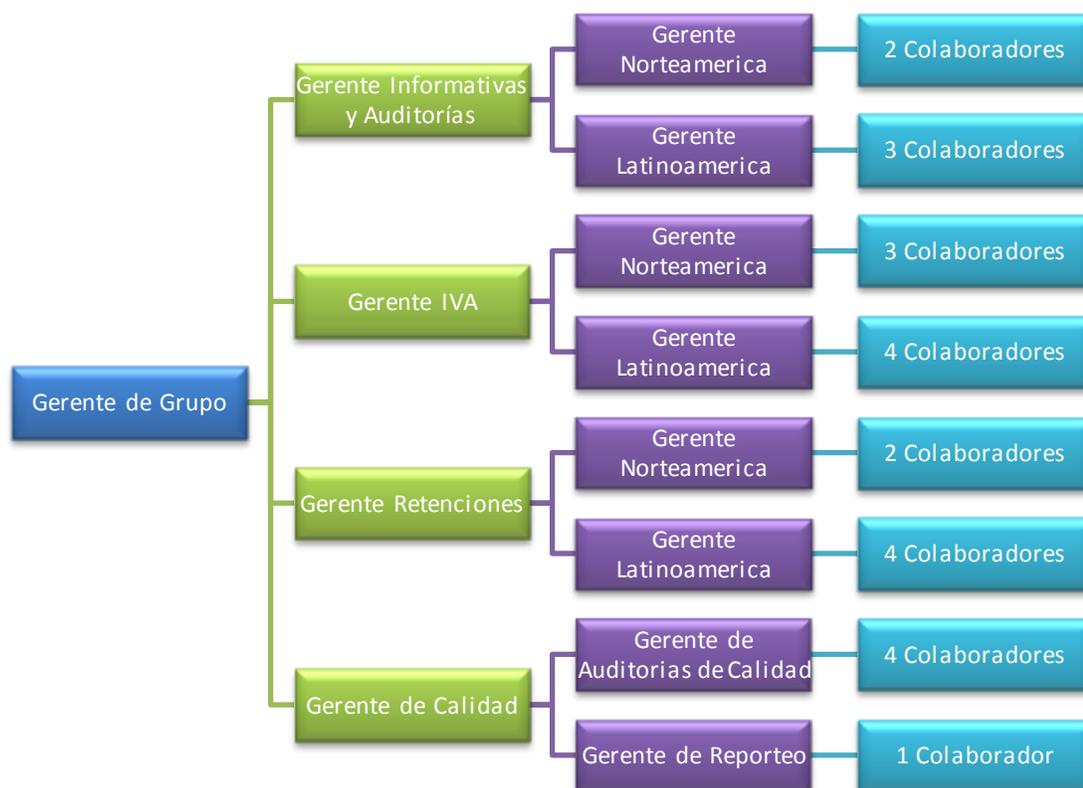
El modelo de solución propuesto se basa en la organización actual del equipo de pago de impuestos ubicado en Costa Rica para el resto de Latinoamérica. Este equipo se divide, según los supervisores del área, en unidades especializadas de negocios responsables de impuestos específicos. Los siguientes párrafos explican un poco más que significa esta aseveración.

En PIM Américas existe una unidad responsable por las declaraciones de los impuestos de valor agregado de toda el área, otra unidad responsable de las retenciones de impuestos, una tercera unidad responsable por las declaraciones informativas y las auditorías tanto internas como gubernamentales, la última unidad está encargada de la calidad de la información que alimenta las declaraciones. En la modalidad actual se fomenta la especialización por tipo de impuesto y no por país.

Se intentó obtener información acerca de los procesos de transición de pagos de impuestos de los países que actualmente se ejecutan desde el centro de servicios financieros en San José. Lamentablemente, esas transiciones no fueron documentadas y fueron ejecutadas por personas que fueron trasladadas de departamento o que salieron de la compañía.

Esta situación se da, principalmente, porque la empresa promueve que las personas se mantengan en un puesto por dos años y luego roten a otro, lo que nos lleva a la conclusión de que generar los activos de procesos se vuelve imperativo; de hecho esta costumbre ya es parte de la cultura organizacional del centro de servicios financieros, pero su enfoque está dirigido hacia los procesos y no a las transiciones, por lo que es importante que este proyecto no cometa el mismo error.

La organización de pagos de impuestos o PIM, como será llamada de aquí en adelante, está conformada por 36 colaboradores liderados por un gerente de grupo que tiene cuatro gerentes *senior*, quienes a su vez están a cargo de dos gerentes junior cada uno. Estos gerentes junior tienen entre 2 y 4 colaboradores a su cargo. El siguiente organigrama muestra la estructura interna del equipo PIM:



**Figura 4.1 Organigrama del Departamento PIM América**

Fuente: Supervisor del departamento PIM América

En términos generales, se pretende reuplicar el modelo que está utilizando el resto de Latinoamérica para Brasil. El equipo de mapeo identificó que Brasil tiene un modelo tributario diferente a cualquier otro país latinoamericano, no obstante, todos los impuestos y declaraciones, pueden clasificarse en alguno de los cuatro departamentos que el resto de Latinoamérica tiene. Un punto que el equipo de mapeo recalca, es que la organización actual en Brasil es más grande que toda la

organización para el resto de Latinoamérica, dejando entrever que el volumen de trabajo del país del sur es mayor que el resto de la región.

Es por este alto volumen, y por las particularidades tributarias brasileñas que el Director Asociado de impuestos de Brasil considera que transferir los procesos y a la vez intentar ejecutar una organización como la que existe actualmente para el resto de Latinoamérica, es algo sumamente riesgoso. Otro conflicto que este Director Asociado percibe es el trasladar el 100% de la operación de Brasil a Costa Rica, por lo que recomienda mantener personal en Brasil que dé soporte, desde ahí, al personal ubicado en Costa Rica.

#### **4.1.3. Interesados del proyecto**

Al entrevistar al gerente de transición, éste da a conocer los interesados del proyecto, que en términos generales, van desde el Oficial Jefe Financiero o CFO por sus siglas en inglés, hasta personas ubicadas en la parte más baja del organigrama. El proyecto fue aprobado directamente por el CFO debido al monto de inversión que puede representar, el cual se estima, a grandes rasgos, en 800 mil dólares. Adicionalmente, el riesgo de fallar excede ese monto en más de 1000 veces, pues pondría en riesgo toda la operación de Brasil, la que representa aproximadamente el 50% de las ventas de toda la región.

Además del CFO el siguiente interesado de manera jerárquica es el Contralor de la compañía, le sigue el vicepresidente para Latinoamérica, los vicepresidentes de las tres unidades de negocio globales de la empresa, el Director para Brasil, el Director asociado de Impuestos y los Gerentes de Impuestos. Adicionalmente, uno de los principales interesados del proyecto es el Gobierno Federal de Brasil y los Gobiernos estatales y municipales, los que, a pesar de no conocer del proyecto, podrían detener o afectar el mismo por su carácter soberano sobre lo que ocurra en su jurisdicción.

En Costa Rica, los interesados abarcan al Director de Centro de Servicios, el director asociado de la unidad de Reportes Externos, el gerente de Grupo de departamento PIM y los gerentes de Grupo del área de Reportes Externos. Esto sin mencionar

todos los empleados en la línea de Reporte de los gerentes antes mencionados y los accionistas de la compañía. En general, toda la empresa está interesada en este proyecto y su fracaso tendría un impacto significativo para los objetivos y metas de la compañía durante el presente año fiscal, lo que impactaría directamente en el precio de la acción que se cotiza en la bolsa de Nueva York.

La siguiente matriz muestra el nivel de poder y de interés de los interesados del proyecto:



**Figura 4.2 Matriz de Interesados del Proyecto de Transición de los procesos de Pagos de Impuestos de la Empresa ABC de Brasil a Costa Rica.**

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas informales a los miembros del equipo de mapeo

El criterio para generar la matriz anterior se obtuvo de una sesión con el equipo de mapeo, quienes fueron identificando el poder y el interés de los atañidos previamente.

#### **4.1.4. Legislación**

Actualmente no existe legislación que prohíba la ejecución de los servicios de pagos de impuestos al gobierno brasileño fuera de su territorio, lo que sí existe, según lo menciona el gerente de transición, son barreras, precisamente tributarias, que hacen que los servicios ejecutados desde el exterior tengan una carga impositiva mucho mayor que si el servicio se realizara localmente.

Este es el caso del impuesto llamado contribución a las inversiones de capital extranjero o CIDE por sus siglas en portugués. Una particularidad de los servicios foráneos es que además de pagar este impuesto adicional, tienen que pagar todos los otros impuestos existentes y para todos su base de cálculo se va acumulando, ocasionando lo que se conoce como doble tributación; esta práctica, por lo general es desincentivada en el resto del mundo; sin embargo en Brasil es promovida por el gobierno.

#### **4.1.5. Requisitos de controles internos**

El principal requisito de controles internos que se debe cumplir es que todos los procesos deben ejecutarse en concordancia con los principios de contabilidad, generalmente aceptados, en los Estados Unidos de América. Adicionalmente, debe cumplirse con las regulaciones de la Sarbanes Oxley que pena asuntos como el ofrecimiento de dádivas a los personeros de gobierno extranjeros.

Para lograr esto, es importante que todas las cuentas de impuestos se revisen y validen de acuerdo al proceso documentado. Este requisito surge debido a que los dos principales interesados del proyecto, tanto el CEO como el CFO de la compañía, podrían verse envueltos en litigios legales que podrían representar incluso la cárcel, en caso de comprobarse negligencia en los controles internos.

#### **4.1.6. Proyectos Relacionados**

Para identificarlos se estableció una reunión con el grupo de soluciones financieras, quienes dieron la lista de proyectos relacionados a los procesos de impuestos; adicionalmente se programaron reuniones con los ejecutores de esos proyectos para entender el alcance de cada uno de ellos y lograr identificar puntos de convergencia. A continuación se describe la información obtenida.

##### **4.1.6.1. Implementación de la plataforma SPED para los impuestos PIS/COFINS.**

El alcance de este proyecto es la implementación de la declaración de impuestos del PIS/COFINS en la plataforma SPED del gobierno de Brasil y surge debido a la directriz del Gobierno Brasileño de realizar la declaración de este impuesto en esta plataforma. Se tiene como fecha límite para implementar el cambio Setiembre del presente año, como se verá más adelante, en plena ejecución de la transición de los procesos de pagos de impuestos.

Actualmente el proyecto está siendo manejado por el departamento de soluciones financieras y en el momento de implementarse va a variar la manera en que los procesos de PIS/COFINS se realizan actualmente. Involucrar al personal de transición en este proyecto como “oyentes” es clave para identificar sinergias, principalmente en materia de entrenamientos y viajes.

##### **4.1.6.2. Recuperación del ICMS ST.**

Este proyecto tiene como finalidad generar un proceso que permita obtener la documentación soporte que sustente una solicitud de reembolso de créditos fiscales que la compañía tiene en materia del ICMS ST. Actualmente, el proyecto tiene una prioridad baja, pues también es manejado por el departamento de soluciones financieras, quienes están enfocados en culminar el proyecto de SPED PIS/COFINS como prioridad debido al carácter legal de éste. No tiene fecha de inicio por el momento y solamente existe un pequeño documento de constitución de proyecto

(project charter en Ingles) aprobado para su iniciación. La tarea, por parte del equipo de transición, es asegurarse de estar informado cuando este proyecto arranque y determinar, a la hora de transicionar procesos de ICMS ST el impacto de tener este proyecto detenido.

#### 4.1.6.3. Rediseño de Fletes

El proyecto de rediseño de fletes debe su nombre a que ataca un problema con el crédito fiscal del impuesto ICMS generado por un proceso de pago a proveedores que no incluye este impuesto como tal. Esto está generando a la compañía la no recuperación de esos créditos, impactando directamente los estados financieros de la empresa. El no registrar el crédito en la contabilidad, aun cuando el impuesto si es pagado al proveedor, hace que las declaraciones de impuesto que el equipo de transición va a ejecutar desde Costa Rica, una vez finalizado el proyecto, no estén cien por ciento correctas. El proyecto es también manejado por Soluciones Financieras y por tanto la acción es mantenerse informado del avance del mismo.

#### 4.1.6.4. Nueva planta en Rio de Janeiro

La empresa ABC está expandiendo sus operaciones y está construyendo una planta en Rio de Janeiro. Esta planta de producción ya está adquiriendo activos y servicios y por tanto debe hacer sus declaraciones de impuestos. Este proyecto como tal, no fue incluido en el documento de mapeo, pues solo abarcó plantas en producción, por tanto, a la hora de planificar personal se debe tomar en cuenta el tiempo que va a consumir completar las operaciones de esta planta y negociar los recursos. Como se verá más adelante, solamente se aprobaron 41 recursos, pero esto no incluye las operaciones de esta planta.

#### 4.1.6.5. Nueva planta y filial en Manaos

Al igual que el proyecto anterior, debido a la expansión de operaciones en Brasil, ABC adquirió una planta ya construida en Manaos. La planta aún no entra en

operación, sin embargo, ya incurre en hechos generadores y tiene obligaciones tributarias, en algunos casos sin movimientos. Tanto para este proyecto como para el anterior, el encargado de determinar el personal necesario es el departamento de soluciones financieras y por tanto la gerente de proyecto debe entrar en negociaciones con ellos pues tampoco forma parte de los 41 recursos aprobados.

#### 4.1.6.6. Contrato de Outsourcing con un manufacturador externo.

Este proyecto también es parte de la estrategia de expansión de la empresa ABC. Este contrato es para la producción de alimentos para mascotas. En este momento, este proyecto también se encuentra detenido, pues han existido discrepancias en la negociación con el proveedor, quien mantiene el proyecto detenido. Una vez que arranque el proyecto de nuevo, para lo cual no hay fecha definida, se debe analizar el impacto en la cantidad de recursos necesarios para realizar la transición.

#### 4.1.6.7. Cambio en la legislación del impuesto del INSS.

Este otro proyecto es también parte de las prioridades principales del grupo de soluciones financieras, pues surge debido a la necesidad de cumplir con una nueva regulación tributaria decretada por el gobierno de Brasil. La fecha límite, fijada por el gobierno, es Febrero del 2014. Al observar el alcance del proyecto, su implementación, viene a ser un alivio en materia de carga de trabajo para PIM Brasil pues, a pesar de la complejidad del impuesto, que no se expone aquí por no ser tema del estudio, la solución propuesta automatiza el proceso lo que resulta en un proceso “transparente” para quien ejecute la declaración.

#### 4.1.6.8. Proyecto de la guerra de los puertos.

El proyecto conocido como la guerra de los puertos busca evitar el exceso de incentivos de los estados costeros por atraer las importaciones a sus costas. Afecta directamente el impuesto del ICMS. La participación del equipo de transición en este proyecto es asegurar y monitorear que los impuestos se paguen de manera debida

tan pronto como el proyecto entre en vigor en Enero del 2014. No tiene impacto de recursos como los anteriores.

#### 4.1.6.9. Declaración Informativa de Amazonas (DIA)

La complejidad de los procesos de zona franca es la más desafiante para el presente plan de transición. Es bien rentable para la compañía tener operaciones aquí, pues sus ventajas compensan la distancia de sus principales mercados (Manaos queda más cerca de San José que de São Paulo). El proyecto DIA tiene como alcance la generación de la nueva declaración informativa para el Estado de Amazonas en el formato de SPED. La fecha límite de entrada en vigor es Octubre 2013 y al igual que el INSS es una ayuda para las operaciones en lugar de adicionar esfuerzo. Es importante monitorear que Soluciones Financieras establezca un plan de contingencia en caso de que el proyecto falle y que determine los recursos para este plan de contingencia.

#### 4.1.6.10. Automatización de los procesos de pagos

Este proyecto pretende aprovechar las ventajas de la plataforma SAP para realizar pagos de forma más controlada. Desafortunadamente, en el pasado se han presentado desfalcos a la empresa ABC por falta de control en el proceso de pagos. Este proceso impacta toda la plataforma de pagos y esto incluye los realizados al gobierno para cumplir con las obligaciones tributarias. Por tanto, en este proyecto, es preciso determinar si es necesario envolver al personal de transición en las tareas de prueba y de aceptación del producto. Esto se percibe como una pequeña victoria adelantada del proyecto, pues existe, como se verá más adelante, en la estructura de trabajo un punto clave que es el entrenamiento en los procesos de pagos.

Para el gerente de transición receptor, es imprescindible tener el conocimiento del alcance de los anteriores proyectos y los puntos de convergencia con el mismo. Lo anterior se debe a que son proyectos que afectan directamente las operaciones de pagos de impuestos ejecutadas por terceros y podrían, eventualmente, cambiar la

manera de trabajar en este momento, haciendo que los procesos migrados sean diferentes a los procesos aprendidos durante la transición.

Adicionalmente, como se puede ver en algunos proyectos, podrían afectar factores como la cantidad de personal necesario o los tiempos de entrega. Es importante aclarar, que el detalle de las interacciones entre la transición y los demás proyectos está fuera del alcance de éste. Aun así, el plan de comunicaciones contempla un apartado con el fin de identificar cualquier cambio en el alcance de esos proyectos que puedan afectar el actual.

#### **4.1.7. Presupuesto, Cronograma y Recursos**

##### 4.1.7.1. Presupuesto asignado:

Para el presente proyecto se cuenta con un presupuesto de 800 mil dólares a ser ejecutado por un periodo de un año fiscal. Este presupuesto, aclara el gerente de transición, fue estimado a mano alzada con base en la experiencia del mapeo de las actividades, pues se incluyen viajes, estadías, alimentación, lavandería, renta de vehículos, entre otros. Todo esto es proyectado con base en un estimado a alto nivel de cuántas visitas y cuántas personas deben participar en el proceso de transición. El propósito del presente estudio es definir el plan de proyecto y esto incluye preparar un presupuesto más elaborado con base en el plan de proyecto general.

##### 4.1.7.2. Cronograma

El cuanto a tiempo, el proyecto debe completarse dentro de un año fiscal, que para efectos de la compañía ABC va de Julio a Junio. Esto se debe a que los presupuestos departamentales son asignados en ese periodo y el proyecto debe consumir el presupuesto antes de que el año fiscal acabe. Adicionalmente, el gerente de proyecto menciona que se piensa aprovechar un remanente de presupuesto para este año fiscal, por lo que es imprescindible que el proyecto arranque, a más tardar, en Junio y que no culmine después de Junio del próximo año.

#### 4.1.7.3. Recursos

La empresa ha lanzado, casi de manera simultánea al inicio de este proyecto, una directriz de no contratar personal durante el presente año fiscal. Esto implica que el proyecto debe obtener sus recursos a lo interno. Sin embargo, como se verá en el plan auxiliar de gestión de recursos, debido a la importancia de este proyecto, se aprobaron 10 contrataciones de personas clave para el mismo.

Otro desafío en materia de recursos es que las contrataciones se deben de finiquitar antes de Junio. Esto agrega una complejidad adicional, pues negociar con las áreas la disponibilidad de recursos no es tarea sencilla. El idioma portugués es una habilidad adicional a considerar en el posible personal a contratar y, que por cierto, es una habilidad difícil de encontrar dentro de la organización.

#### **4.1.8. Metodología de la Empresa para Proyectos**

La metodología utilizada por la compañía se denomina “Financial Project Management” o FPM. En la entrevista con el Gerente de grupo del área de reportes externos se obtuvo información relacionada a la metodología utilizada por la empresa, la cual cuenta con un total de 5 fases y 9 etapas de proyecto que al combinarse dan como resultado 56 procesos, los cuales cuentan cada uno con una planilla definida para su ejecución.

Las fases de proyecto son: planeamiento, presentación de inicio, ejecución, monitoreamiento y control, y cierre. Las etapas son: estructura, iniciación y planeamiento, mapeo y compatibilidad, diseño y construcción, sistema integrado de pruebas, pruebas para la aceptación del negocio, cierres de los resultados de pruebas, cierre y reportes gerenciales. La siguiente tabla muestra la estructura de la metodología FPM utilizada por la compañía para sus proyectos, principalmente para aquellos relacionados con mejoras de procesos y automatizaciones, y sus 56 procesos.

Tabla 4.4 Resumen de Metodología para la Gestión de Proyecto Financieros en la Empresa ABC.

Fase del Proyecto	Planeamiento	Presentación de Inicio	Ejecución	Monitoreamiento y Control	Cierre
<b><u>Estructura</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura del SharePoint del Proyecto</li> <li>- Plan de Proyecto</li> <li>- Constitución del Proyecto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista oficial de los campos obligatorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista Maestra de Soluciones Financieras GAP, Seguimientos, Problemas</li> <li>- Plan de Manejo de Riesgos</li> <li>- Documento de monitoreamiento de avance</li> <li>- Matriz Global de Aceptación</li> <li>- Consolidación de la aceptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecciones aprendidas del proyecto</li> <li>- Requerimiento de Cambios</li> <li>- Fase de Cierre</li> <li>- Resumen de la revisión de Calidad</li> <li>- Incluyendo resultados de las pruebas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para el mapeo y compatibilización</li> <li>- Roles y responsabilidades del equipo de proyecto</li> <li>- Plan de gestión de Calidad</li> <li>- Plan de comunicaciones</li> <li>- Roles y responsabilidad</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agenda para el mapeo y compatibilización</li> <li>-Costo y estimaciones de recursos</li> <li>- Presupuesto de viajes</li> </ul>		

Tabla 4.4 Resumen de Metodología para la Gestión de Proyecto Financieros en la Empresa ABC.

Fase del Proyecto	Planeamiento	Presentación de Inicio	Ejecución	Monitoreamiento y Control	Cierre
	<p>s de la operación</p> <p>- Plan de recursos necesarios</p>				
<b><u>Mapeo y Compatibilización</u></b>	<p>- Mapeo y Compatibilización . Proceso actual contra procesos a futuro</p>	<p>- Presentación de Lanzamiento del mapeo y compatibilización</p>	<p>- Resumen de las reuniones de mapeo y compatibilización</p>	<p>-Mapeo y compatibilización. - Planeamiento - Controles y Salidas</p>	<p>- Requerimiento de trabajo</p>
<b><u>Diseño y Construcción</u></b>	<p>- Plan de pruebas</p> <p>- Estrategia de Entrenamiento</p> <p>- Infraestructura de autoevaluación</p>				

Tabla 4.4 Resumen de Metodología para la Gestión de Proyecto Financieros en la Empresa ABC.

Fase del Proyecto	Planeamiento	Presentación de Inicio	Ejecución	Monitoreamiento y Control	Cierre
<b><u>Sistema Integrado de Prueba</u></b>	- Plan de Sistema Integrado de Pruebas y de Pruebas de aceptación de negocio	- Presentación de lanzamiento del Sistema Integrado de pruebas y de pruebas de aceptación de negocio		- Control del Sistema Integrado de pruebas y de pruebas de aceptación de negocio  -Reporte semanal del estado de la fase del proyecto	
<b><u>Pruebas para Aceptación del Negocio</u></b>	- Plan de entrenamiento	- NNIT Kick Off Presentation		- Encuesta de participación en el entrenamiento  - Encuesta para el instructor del entrenamiento	
<b><u>Cierre de los resultados de las pruebas</u></b>	- TCO / CO Activities	- TCO/CO Kick Off Presentation	- Matriz de escalación de conclusiones	- Verificación del cuadro de mando  - Verificación de Email	Revisión de preparación del negocio
<b><u>Cierre</u></b>	- Cierre del Proyecto  - Resumen del cierre	- PDS Presentación de los Líderes del equipo	- PQR Lite  - PDS al equipo de líder  - PDS a Operaciones		- Evento de reconocimientos  - Lista de ganadores  - Evento de cierre y reconocimientos
<b><u>Reportes Gerenciales</u></b>			- Estado mensual de reportes  - Estado semanal de reportes	- Cuadro de mando de la calidad del servicio  - Reporte de la calificación mensual de la calidad	

Fuente: Elaboración propia con base en la información provista por el Gerente de Grupo del Departamento de Soluciones Financieras

#### **4.1.9. Metodología utilizada por la empresa y las mejores prácticas del PMBoK®\***

La metodología utilizada por la empresa es la Gestión de Proyectos Financieros o FPM por sus siglas en inglés. Esta metodología se basa en 5 grupos de procesos y 9 etapas de procesos, generando una matriz similar a la del PMBoK®. El orden de los grupos de procesos es diferente al mostrado en el PMBoK®, no obstante presenta similitudes considerables.

La siguiente tabla permite visualizar las principales diferencias y similitudes entre la metodología FPM y las mejores prácticas del PMBoK®.

**Tabla 4.5 Comparación entre la Metodología de la Empresa para el manejo de proyecto FPM y las mejores prácticas del Project Management Body of Knowledge (PMBoK®).**

Metodología FMP	Mejores prácticas PMBoK®
Cinco grupos de procesos	Cinco grupos de procesos
Nueve etapas de procesos	Nueve áreas de conocimiento
El orden de los grupos de procesos es: 1- Planeamiento 2- Inicio 3- Ejecución 4- Control 5- Cierre	El orden de los grupos de procesos es: 1- Inicio 2- Planeación 3- Ejecución 4- Control 5- Cierre
Las nueve etapas de procesos son: 1- Estructura 2- Iniciación y Planeamiento 3- Mapeo y compatibilización 4 -Diseño y Construcción 5- Sistema Integrado de Pruebas 6- Pruebas para aceptación del Negocio 7- Cierre de los resultados de las pruebas 8- Cierre 9- Reportes gerenciales	Las nueve áreas de conocimiento son: 1- Gestión de la Integración 2- Gestión del alcance 3- Gestión del tiempo 4- Gestión del costo 5- Gestión de calidad 6- Gestión de Recursos Humanos 7- Gestión de comunicaciones 8- Gestión de Riesgos 9- Gestión de adquisiciones
Contiene 56 grupos de procesos	Contiene 42 grupos de procesos

Fuente: Elaboración propia con base en la información provista por el Gerente de Grupo del Departamento de Soluciones Financieras y el PMBoK®

Es importante destacar que la metodología, según lo menciona el gerente de grupo del departamento de soluciones financieras, está enfocada a cambios y/o mejoras en los sistemas de administración empresarial, siendo el principal sistema, afectado por estos cambios y mejoras, el reconocido software SAP. El mismo gerente menciona que esta metodología nunca ha sido utilizada para migrar operaciones y recomienda complementar el plan de transición con mecanismos que hayan sido probados en situaciones similares. El comentario del gerente de soluciones financieras se confirma al observar que la metodología contiene tres etapas enfocadas a pruebas.

## **4.2. Propuesta de solución**

Para plantear la solución al presente estudio, primero se van a definir las herramientas y técnicas de administración de proyectos a utilizar, y posteriormente se definen dos apartados dependientes uno del otro. En el primer apartado se presentan los planes auxiliares de gestión, enfocándose cada uno en las áreas de conocimiento del PMBoK®. En el segundo, se consolidan todas las tareas, tiempos y recursos necesarios para cumplir con el plan de proyecto.

### **4.2.1. Herramientas y técnicas de Administración de Proyectos a utilizar**

Debido a que la metodología FMP de la compañía se enfoca en mejoras de sistemas, y no en transferencia de procesos, se ha utilizado el PMBoK® como guía para la elaboración del plan. Esta decisión se basó en la recomendación del gerente del departamento de soluciones financieras, quien no vio factible la utilización de la metodología FMP para la elaboración del presente plan de proyecto.

Por otra parte, el PMBoK® tiene un alcance más genérico de la administración de proyectos y abarca áreas de conocimiento como la calidad, recursos humanos y riesgos, las cuales son indispensables de controlar en el proyecto de transición. El PMBoK se utilizó como guía para planear el proyecto y por tanto se realizaron los planes de gestión de cada una de las nueve áreas de conocimiento, tomando como base el texto en su cuarta edición. Los entregables, técnicas y herramientas de administración de proyectos para el presente estudio se describen a continuación:

### **4.2.2. Herramientas y técnicas**

#### **4.2.2.1. Juicio de expertos**

Se utilizó la herramienta de juicio de expertos debido a que es el equipo de proyecto (o de mapeo) el que conoce el tema. Adicionalmente, para la planificación se requiere del conocimiento del gerente de proyecto y del gerente que va a enviar los procesos, que es el principal consultor de este proyecto.

#### 4.2.2.2. Técnicas de facilitación

Esta técnica se utilizó para generar la EDT. Se reunió al equipo de proyecto y con base en el documento de mapeo se generó una lluvia de ideas que desembocó en la EDT del presente proyecto.

#### 4.2.2.3. Reuniones

Esta técnica se utilizó para poder generar el alcance. Se llevaron a cabo, por parte del gerente de proyecto, reuniones con los gerentes de impuestos de Brasil para determinar hasta dónde el proyecto de transición debía llegar.

#### 4.2.2.4. Entrevistas

La técnica de las entrevistas fue, quizás, la más utilizada para la elaboración del presente plan. La constante fue sentarse con el gerente de proyecto, los miembros del equipo de mapeo, el gerente que envía los procesos, entre otros, para obtener la información relevante al presente plan.

#### 4.2.2.5. Evaluación Comparativa (Benchmarking)

Esta técnica se utilizó para tener un punto de partida en el plan. Se compararon los procesos de Brasil con el modelo de trabajo de la organización PIM Américas. Este modelo es el punto al que la gerencia quiere llevar los procesos de Brasil; sin embargo, el presente plan determinará si ejecutar la transición y el rediseño de procesos es una buena idea.

#### 4.2.2.6. Descomposición

Esta técnica se escogió para determinar la mejor manera de elaborar la transición. Por medio de esta práctica se identificaron las tareas ejecutadas en cada filial y se concluyó que la mejor forma de transicionar es haciéndolo en fases. El resultado de este ejercicio fue una estructura de desglose de trabajo.

#### 4.2.2.7. Técnicas analíticas

El principal uso de esta técnica se llevó a cabo a la hora de desarrollar el cronograma, en el que para obtener un tiempo razonable se analizaron tres estimaciones de tiempo, que tomaron en cuenta las restricciones dadas de recursos, principalmente. El entregable “cronograma” que surge como consecuencia de este ejercicio da visibilidad a la gerencia de los beneficios y riesgos de ejecutar el proyecto como lo solicitan.

#### 4.2.2.8. Determinación de dependencias

Esta técnica se utilizó para poder establecer la secuencia lógica de entrenamientos y actividades que permitan ejecutar el plan dentro de los requerimientos de tiempo y alcance. La mayoría de secuencias son discrecionales, aunque también hay algunas obligatorias.

#### 4.2.2.9. Software para el manejo de proyectos

El software utilizado fue el MS Project 2007 que permitió generar información como presupuesto, cronograma, ruta crítica, entre otros. La ayuda que el software brindó para tomar decisiones de planificación es de considerable peso para el presente proyecto.

#### 4.2.2.10. Ruta Crítica

Esta herramienta permite visualizar a la gerencia dónde se encuentran las actividades que hacen al proyecto tener su duración. Esto va a permitir a la gerencia, a la hora de ejecutar, tomar decisiones acertadas en materia de asignación de recursos.

#### 4.2.2.11. Técnica de nivelación de recursos

Esta técnica se escoge porque el proyecto presenta el desafío de cumplir con un número predeterminado de recursos en un tiempo establecido. Esto genera un

conflicto de sobreasignaciones sobre las cuales se debe trabajar. Una de las políticas de ABC es que la calidad de vida de sus colaboradores sea buena y por tanto se debe buscar una técnica que permita cumplir los objetivos, sacrificando lo menos posible la calidad de vida del personal miembro del proyecto.

#### 4.2.2.12. Análisis de los interesados

Se utilizó la matriz de poder e interés para lograr identificar los interesados claves del proyecto. Se escoge esta matriz por sobre otras como de: poder e influencia o influencia e impacto debido a que es la que mejor permite visualizar las estrategias a seguir en materia de comunicaciones y a quiénes.

#### 4.2.2.13. Metalenguaje

Esta técnica fue utilizada para la elaboración del plan de riesgos y consiste en guiar a las personas para que estructuren sus pensamientos por medio de un formato de lenguaje.

### **4.2.3. Entregables**

#### 4.2.3.1. Plan de proyecto y planes auxiliares

El presente documento representa el plan del proyecto como tal y está conformado por los nueve planes auxiliares que se describen en la sección 4.2.4 Incluye los planes de integración, alcance, tiempo, costo, comunicaciones, riesgos, calidad, gestión de recursos humanos y abastecimiento.

#### 4.2.3.2. Control de cambios

El documento del control de cambios es una parte imprescindible de un plan de proyecto como éste, donde pequeñas adiciones pueden generar un conflicto con el tiempo y el costo total del proyecto. La plantilla de control de cambios y el proceso de control de cambios es un entregable clave del presente proyecto.

#### 4.2.3.3. Documentación de cierre de proyecto

Este entregable se seleccionó y se dedujo que las ventajas a largo plazo son muchas, pues futuros proyectos no enfrentarán una de las desventajas de este plan, que fue, no contar con este tipo de activos organizacionales a la hora de empezar a planear, aun cuando existieron proyectos similares en el pasado.

#### 4.2.3.4. Estructura de desglose de trabajo (EDT)

Este entregable es seleccionado porque su diseño es el que permite determinar la mejor manera de ejecutar la transición. Al descomponer el trabajo en paquetes y llegar a grupos de procesos, el equipo de planeación tiene una visión clara de cómo ejecutar la transición.

#### 4.2.3.5. Cronograma

El cronograma es un entregable que no se escoge. Es un requisito indispensable del presente proyecto y se elaboró con base en la EDT, utilizando la herramienta de MS Project 2007. Antes de llegar al cronograma final se da la visibilidad de dos posibles escenarios, recalcando las fortalezas y debilidades de éstos.

#### 4.2.3.6. Presupuesto.

El presupuesto es, al igual que el cronograma, un entregable que no puede faltar en el presente proyecto. Contar con el presupuesto es clave para que la gerencia logre establecer los mecanismos de control del mismo. Para determinar el presupuesto es clave identificar los recursos que se utilizarán durante la transición y la cantidad de esfuerzo que éstos aportan al proyecto.

#### 4.2.3.7. Encuesta de satisfacción.

Se debe realizar esta encuesta de satisfacción durante la sesión de cierre de transiciones para evaluar el proyecto como tal. Los resultados son un entregable de proyecto clave para determinar el éxito o no del mismo.

#### 4.2.3.8. Matriz de comunicaciones

Uno de los principales entregables es una matriz de comunicaciones que debe asignar las principales tareas a comunicar y la forma de hacerlo.

#### 4.2.3.9. Análisis cualitativo de riesgos

El análisis de riesgos cualitativo es uno de los entregables más importantes del proyecto. Fue solicitado explícitamente por los principales interesados y por tanto no puede faltar.

#### 4.2.3.10. Diccionario de ETD

Un entregable del presente proyecto fue el diccionario EDT como parte integral del plan auxiliar de alcance. Para efectos del proyecto este diccionario fue ejecutado a grandes rasgos. Su fin es solamente entender mejor las fases y sub-fases del proyecto sin adentrarse en mecanismos de control adicionales.

La siguiente tabla resume las técnicas, herramientas del presente proyecto:

**Tabla 4.6 Técnicas y herramientas utilizadas para generar el plan de proyecto de transición de los procesos de pagos de impuestos.**

<b>Técnicas y Herramientas</b>
Jucio de expertos
Técnicas de facilitación
Reuniones
Entrevistas
Evaluación comparativa
Descomposición
Técnicas analíticas
Determinación de dependencias
Software para el manejo de proyecto
Ruta Crítica
Nivelación de recursos
Análisis de interesados
Metalinguaje

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente la siguiente tabla resume los entregables del presente proyecto:

**Tabla 4.7 Entregables para el plan de proyecto de transición de los procesos de pagos de impuestos**

Entregables
Plan de proyecto
Planes auxiliares
Control de cambios
Estructura de desglose de trabajo
Cronograma
Presupuesto
Encuesta de satisfacción
Matriz de comunicaciones
Análisis cualitativo de riesgos
Diccionario de EDT

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.4. Planes Auxiliares**

##### **4.2.4.1. Plan de Gestión de la Integración**

El plan de integración contiene la siguiente lista de entregables:

- Documento de constitución del proyecto.
- Plan de proyecto.
- Procedimiento de control de cambios.
- Documentación de cierre.

##### **4.2.4.1.1. Documento de constitución del proyecto:**

El documento de constitución del proyecto fue obviado, ya que el presente trabajo contiene, en el marco empresarial, la justificación y el planteamiento del problema. Adicionalmente, establece los objetivos del proyecto, su alcance y sus limitaciones.

En general, se puede decir que el documento de constitución, o la información que este apartado tiene está contenido en el primer capítulo del presente trabajo.

#### 4.2.4.1.2. Plan de Proyecto:

El plan de proyecto está conformado por los planes auxiliares en cada una de las áreas de conocimiento. El conjunto de estos planes auxiliares conforman el plan del proyecto como tal. Como se verá más adelante, el plan de gestión del alcance es clave en el éxito del proyecto así como la gestión de riesgos.

#### 4.2.4.1.3. Procedimiento del control de cambios:

El procedimiento de control de cambios se describe a continuación:

- Toda solicitud de cambio debe gestionarse llenando la planilla destinada para ese fin. La planilla se anexa al final de presente escrito.
- Todos los cambios serán analizados por el responsable de control de cambios, quien será el primer filtro. Este responsable identificará cuáles cambios son propensos a discusión y cuáles se rechazan en el acto.
- Para todos aquellos cambios sujetos a discusión existirá un punto en la agenda de la reunión semanal de seguimiento. Aquí se determinará si el cambio procede o no.
- Los cambios aceptados deberán incorporarse al cronograma, afectando tiempo y costos, un correo informativo y, cuando lo requiera, una reunión informativa, acerca de la modificación, se debe llevar a cabo con el equipo de proyecto.
- Para los cambios rechazados, se informará al solicitante mediante un correo electrónico.
- Finalmente, se debe reforzar con el equipo de proyecto que todo cambio debe ser solicitado a través de este proceso formal.

La platilla utilizada para el control de cambios se encuentra como anexo 3 en la sección del mismo nombre del presente documento.

#### 4.2.4.1.4. Documentación de cierre:

Para el cierre del proyecto se debe completar la planilla de documentación de cierre (ver anexo 4). Adicionalmente, se debe completar una planilla de satisfacción del cliente, la cual será completada por los clientes, calificando el desempeño del proyecto como tal. Con esta información y la firma de acuerdo de las partes interesadas es que se da por cerrado el proyecto.

#### 4.2.4.2. Plan de Gestión del Alcance

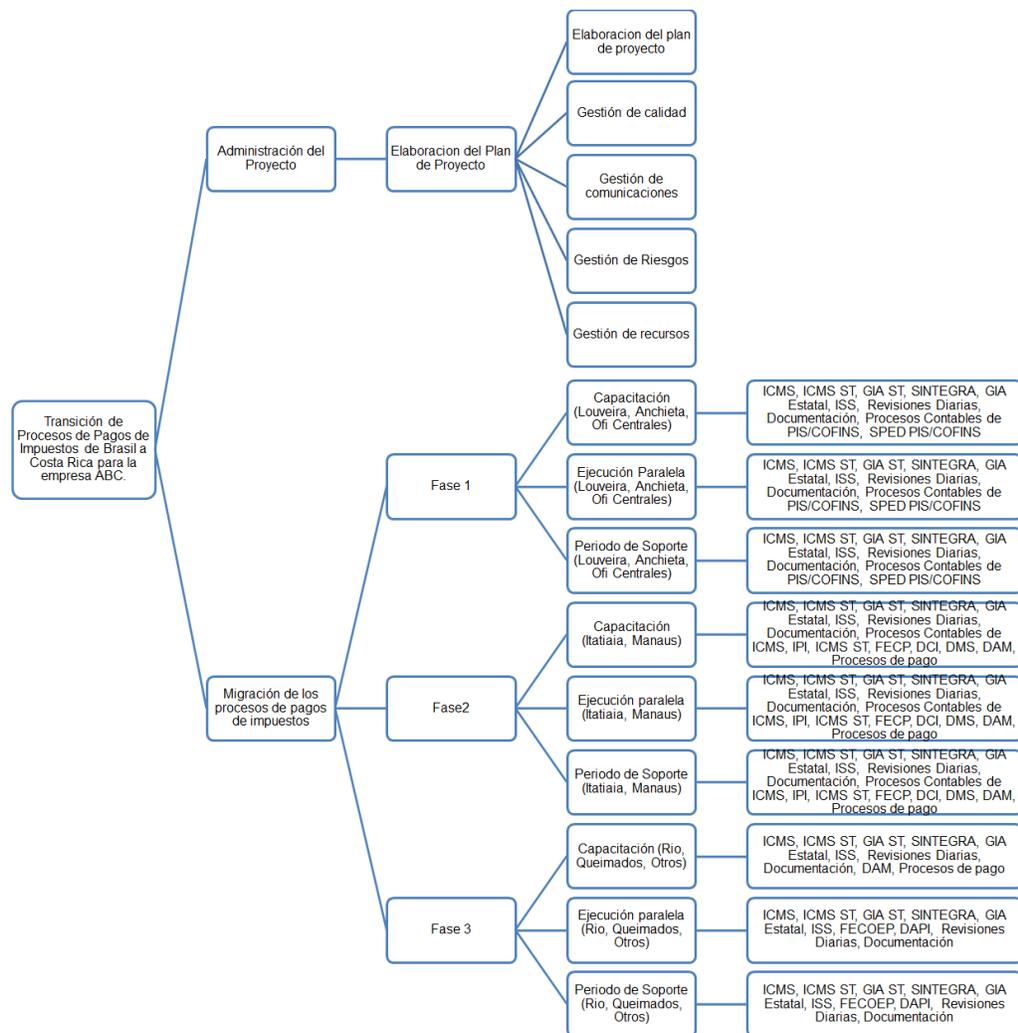
El proyecto se divide en dos etapas, una netamente administrativa y otra de ejecución que consta de tres fases donde se abarca un total de dos entidades legales y 24 filiales. El propósito de estas fases es transferir el conocimiento de los colaboradores de las firmas terceras al personal de la empresa ABC.

Para lograr definir el alcance del presente proyecto se llevaron a cabo reuniones entre los gerentes de transición y los gerentes impuestos, quienes acordaron llevar a cabo el mapeo de procesos ejecutado, por el equipo de proyecto actual. Después de tener este documento de mapeo, se determinaron cuáles procesos se iban a transicionar.

Como los procesos se ejecutan en diferentes zonas geográficas de Brasil, los entrenamientos se deben ejecutar en cada filial con presencia física. Esto genera, que por cuestiones logísticas de ubicación se deban dividir en tres grandes grupos. El primero abarca las plantas ubicadas en São Paulo (Louveira, Anchieta y las oficinas administrativas). El segundo grupo incluye la zona franca de Manaus, el Centro de Distribución de Itatiaia y, nuevamente, las oficinas administrativas. El tercer grupo lo constituyen las planta ubicadas en Rio de Janeiro (Rio y Queimados) más todos las pequeñas filiales.

Esta distribución, más la realidad de que no todas las filiales se pueden visitar a la vez, genera que cada grupo se convierta en una fase de transición para el proyecto (ésta se describe en la estructura de desglose de trabajo que se presenta en la figura 4.3). De las reuniones entre los gerentes de impuestos y los gerentes de transición

se determina que cada fase debe contar con tres subfases, que consisten en: una de capacitación, una de ejecución de procesos en paralelo y otra en la que los procesos se ejecutarán desde San José, pero con soporte en Brasil. Finalmente, se detallan los principales grupos de procesos a transferir. La siguiente estructura de desglose de trabajo muestra los procesos y las locaciones a incluir en la transición:



**Figura 4.3 Estructura de desglose de trabajo para el proyecto de transición de procesos de pagos de impuestos de Brasil a Costa Rica de la empresa ABC.**

Fuente: Elaboración propia con base en documentos de mapeo provistos por ese equipo

Para comprender mejor la estructura de desglose de trabajo y, por tanto, el alcance del presente proyecto es necesario presentar el siguiente diccionario de EDT que dice de qué se trata cada tarea.

#### 4.2.4.2.1. Diccionario de EDT

##### 4.2.4.2.1.1. Fases de Transición

Las fases de transición, en el presente proyecto, son los grupos de filiales que se transicionarán a la vez. Por ejemplo, la primera fase incluye las filiales ubicadas en Louveira, Anchieta y las oficinas centrales.

##### 4.2.4.2.1.2. Reuniones de Inicio

Cada fase tiene una reunión de arranque en Brasil en cada filial. En esta reunión el gerente de proyecto visita la filial y, en conjunto con los gerentes de transición y los responsables actuales dan un puntillazo inicial de la transición y explican la metodología a utilizar.

##### 4.2.4.2.1.3. Visita de capacitación

Cada fase inicia con una visita de capacitación, durante la cual se incluye un entrenamiento en los procesos de impuestos al detalle. En forma paralela, los miembros del equipo entrenados deben documentar los procesos al mismo tiempo que los aprenden.

##### 4.2.4.2.1.4. Actividades en paralelo

Una vez finalizada la visita de campo, el personal entrenado ejecutará los procesos con la ayuda de la documentación generada y con el soporte del personal de Brasil, quienes a su vez, estarán ejecutando las tareas para generar las declaraciones que se enviarán al gobierno Brasileño. El formato que se utilizara para generar la documentación puede verse en el anexo 1 del presente documento.

#### 4.2.4.2.1.5. Periodo de soporte

Durante el periodo de soporte las transacciones serán ejecutadas desde Costa Rica, únicamente, y el personal de Brasil estará a disposición para aclarar dudas y consultas.

#### 4.2.4.2.1.6. Cierre de fase

Cada una de las fases de transición, al finalizar el periodo de soporte, tendrá una reunión de cierre, donde se darán por transferidas las filiales incluidas en esa etapa. Esto representa también un hito del proyecto.

#### 4.2.4.2.1.7. Cierre de transiciones

Al finalizar la tercera fase, se realizará una reunión de cierre en Brasil con los gerentes de impuestos, la que dará por finalizado el proyecto de transición y marcará el inicio de la operación desde Costa Rica. Esta reunión tiene como finalidad obtener el finiquito de los gerentes de impuestos y la encuesta de satisfacción correspondiente.

#### 4.2.4.3. Plan Gestión del Tiempo

Para lograr gestionar el tiempo fue necesario revisar las actividades, las cuales vienen descritas en el EDT del plan de gestión del alcance anterior. Posteriormente, se estimaron los recursos, los cuales se determinaron con base en la cantidad de colaboradores que ejecutan actualmente los procesos, es decir, con 41 personas.

Adicionalmente, para estimar la duración y secuenciar las actividades se tomaron los tiempos y los flujos de procesos que el equipo de mapeo colectó, y/o preparó, durante su visita. Después, se asignaron esos tiempos a los paquetes de trabajo. El horario laboral oficial es de ocho de la mañana a cinco de la tarde, en ambos países, y se cuenta con una diferencia horaria de tres horas durante el invierno Brasileño (febrero-octubre) y cuatro horas durante el verano (octubre-febrero). Luego de ocho

horas de trabajo se paga a tiempo y medio, al igual que los sábados, los domingos y feriados se paga la hora doble.

El proyecto considera los feriados de Costa Rica y Brasil para la programación del tiempo. Adicionalmente, como se ha venido mencionando, el proyecto enfrenta una disyuntiva de recursos y tiempo. Para cumplir con el tiempo solicitado se deben sobrecargar los recursos o sacrificar el alcance del proyecto. La siguiente tabla muestra los feriados tanto de Brasil como de Costa Rica.

**Tabla 4.8 Feriados de Costa y de Brasil por mes.**

País	Brasil	Costa Rica
Enero	1	1
Febrero	11,12	
Marzo	29	28,29
Abril		11
Mayo	1,30	1
Junio	7	
Julio		25
Agosto		2,15
Setiembre	7	
Octubre	12	12
Noviembre	2,15	
Diciembre	25	25

Fuente: Departamento de tesorería de la Empresa ABC

El siguiente cronograma muestra el tiempo necesario para realizar el proyecto. Con el fin de cumplir con el requerimiento de finalizar el proyecto durante el plazo establecido se creó un cronograma cuya fecha de inicio es la última semana de mayo y el final de las transiciones es el 07 de Enero. Esto se hace a petición del gerente del proyecto, quien sugiere este plan reducido para tener seis meses de estabilización y como periodo de reacción ante imprevistos.

Es importante mencionar en este punto, que de forma paralela se estaba ejecutando el plan de recursos y al juntar las restricciones de tiempo y de recursos se notó que la mayoría de colaboradores quedan sobre-asignados por lo que se hace necesario utilizar la técnica de redistribución de recursos para lograr planificar de forma adecuada el tiempo del proyecto.

**Tabla 4.9 Cronograma del Proyecto de Transición de los procesos de pagos de Impuestos sin redistribución de Recursos**

Proceso	Duración	Fecha Inicio	Fecha Final
Proyecto Transición de los procesos de pagos de Impuesto de Brasil a Costa Rica	231.25 días	lun 2/4/13	mar 1/7/14
Administración del Proyecto	229 días	lun 2/4/13	jue 1/2/14
Migración de Procesos Impuestos	155.25 días	lun 5/27/13	mar 1/7/14
Fase 1 (Locaciones de São Paulo)	89 días	lun 5/27/13	mar 10/1/13
Reuniones de Inicio	44 horas	lun 5/27/13	lun 6/3/13
Visita Capacitación (Shadowing)	21.5 días	lun 6/3/13	mar 7/2/13
Actividades en Paralelo	22.69 días	mié 7/3/13	mar 8/6/13
Periodo de Soporte	39.31 días	mar 8/6/13	mar 10/1/13
Cierre Fase 1	0 días	mar 10/1/13	mar 10/1/13
Fase 2 (Locaciones de Itatiaia, Oficinas Centrales y Manaus)	68.69 días	mié 7/24/13	vie 11/1/13
Reuniones de inicio	5 días	mié 7/24/13	mié 7/31/13
Visita Capacitación (Shadowing)	22.69 días	jue 8/1/13	mié 9/4/13
Actividades en Paralelo	21 días	mié 9/4/13	jue 10/3/13
Periodo de Soporte	23.69 días	lun 9/30/13	vie 11/1/13
Cierre Fase 2	0 días	jue 10/31/13	jue 10/31/13
Fase 3 (Locaciones Rio, Queimados, Small Sites)	69.25 días	mar 9/24/13	jue 1/2/14
Reuniones de inicio	5 días	mar 9/24/13	lun 9/30/13
Visita Capacitación (Shadowing)	22.69 días	mar 10/1/13	vie 11/1/13
Actividades en Paralelo	20.88 días	vie 11/1/13	lun 12/2/13
Periodo de Soporte	20.69 días	lun 12/2/13	jue 1/2/14
Cierre Fase 3	0 días	jue 1/2/14	jue 1/2/14
Cierre de Transiciones	24 horas	jue 1/2/14	mar 1/7/14

Fuente: Elaboración propia con base en duraciones provistas por el equipo de mapeo

Se debe aclarar que la empresa promueve trabajar ocho horas diarias cinco días a la semana por lo que un recurso con una carga de trabajo de más de 40 horas por semana (o más de ocho horas diarias) se considera sobrecargado

Una vez aplicada la técnica de nivelación de recursos se obtiene un cronograma en el que el proyecto no logra cumplir con una de las restricciones de tiempo más importantes, que es culminar antes del 30 de Junio del 2014. Para lograr que todos los recursos trabajen sin exceso de horario, el proyecto debe culminar a mediados de Setiembre, lo cual no es factible.

El siguiente cronograma, muestra el escenario ya nivelado por completo, lo que da una fecha de finalización no factible por dos factores a considerar:

- 1- Existe una restricción de presupuesto, el cual se debe utilizar antes de finalizar Junio 2014.
- 2- En Junio del 2014 inicia el Mundial de Fútbol en Brasil, lo que, además de entorpecer la logística, encarece el proyecto de manera exponencial.

A continuación se presenta el cronograma con redistribución completa de recursos:

**Tabla 4.10 Cronograma del proyecto de transición de los procesos de pagos de Impuestos con nivelación completa de recursos**

Proceso	Duración	Fecha Inicio	Fecha Final
Proyecto Transición de los procesos de pagos de Impuesto de Brasil a Costa Rica	429.19 días	2/4/2013	10/21/2014
Administración del Proyecto	464.63 días	lun 2/4/13	mar 12/9/14
Migración de Procesos Impuestos	388.69 días	lun 5/27/13	mar 12/9/14
Fase 1 (Locaciones de São Paulo)	277.88 días	lun 5/27/13	mié 7/2/14
Reuniones de Inicio	44 horas	lun 5/27/13	lun 6/3/13
Visita Capacitación (Shadowing)	164.69 días	lun 6/3/13	mar 1/28/14
Actividades en Paralelo	78.06 días	mar 1/28/14	jue 5/22/14
Periodo de Soporte	29.63 días	jue 5/22/14	mié 7/2/14
Cierre Fase 1	0 días	mié 7/2/14	mié 7/2/14
Fase 2 (Locaciones de Itatiaia, Oficinas Centrales y Manaus)	236.38 días	vie 12/27/13	jue 12/4/14
Reuniones de inicio	6 días	vie 12/27/13	mar 1/7/14
Visita Capacitación (Shadowing)	120.31 días	mar 1/7/14	lun 6/30/14
Actividades en Paralelo	66.75 días	lun 6/30/14	vie 10/3/14
Periodo de Soporte	43.31 días	vie 10/3/14	jue 12/4/14
Cierre Fase 2	0 días	mié 11/19/14	mié 11/19/14
Fase 3 (Locaciones Rio, Queimados, Small Sites)	230.63 días	lun 1/6/14	mié 12/3/14
Reuniones de inicio	6 días	lun 1/6/14	mar 1/14/14
Visita Capacitación (Shadowing)	127.44 días	mar 1/14/14	mié 7/16/14
Actividades en Paralelo	61.13 días	mié 7/16/14	lun 10/13/14
Periodo de Soporte	36.06 días	lun 10/13/14	mié 12/3/14
Cierre Fase 3	0 días	mié 12/3/14	mié 12/3/14
Cierre de Transiciones	30.5 horas	mié 12/3/14	mar 12/9/14

Fuente: Elaboración propia con base en la técnica de redistribución de la herramienta de Microsoft Project y duraciones previstas por el equipo de mapeo

Como consecuencia de la situación expuesta y para solventar el problema de sobreasignaciones se propone realizar una redistribución parcial de recursos tomando en cuenta como fecha base el inicio de las transiciones. Se escoge esta fecha porque es cuando comienza el periodo de ejecución más crítico del proyecto.

Los resultados de la redistribución utilizando el anterior criterio permiten llegar a un cronograma mucho más satisfactorio para la gerencia; no obstante, siguen existiendo una gran cantidad de recursos sobre asignados en periodos claramente identificados del proyecto. La decisión final de la gerencia es correr el riesgo de trabajar con este cronograma, parcialmente redistribuido, sobrecargando recursos. Con esta redistribución parcial el proyecto culmina a mediados de Mayo del 2014.

La Tabla 4.10 que sigue a continuación muestra el cronograma final del proyecto con una redistribución parcial de los recursos.

**Tabla 4.11 Cronograma del proyecto de transición de los procesos de pagos de impuestos con redistribución parcial de recursos**

Proceso	Duración	Fecha Inicio	Fecha Final
Proyecto Transición de los procesos de pagos de Impuesto de Brasil a Costa Rica	321.63 días	lun 2/4/13	lun 5/19/14
Administración del Proyecto	302.56 días	lun 2/4/13	lun 4/21/14
Migración de Procesos Impuestos	245.63 días	lun 5/27/13	lun 5/19/14
Fase 1 (Locaciones de São Paulo)	215.5 días	lun 5/27/13	mar 4/1/14
Reuniones de Inicio	44 horas	lun 5/27/13	lun 6/3/13
Visita Capacitación (Shadowing)	164.69 días	lun 6/3/13	mar 1/28/14
Actividades en Paralelo	22.69 días	mar 1/28/14	jue 2/27/14
Periodo de Soporte	22.63 días	jue 2/27/14	mar 4/1/14
Cierre Fase 1	0 días	mar 4/1/14	mar 4/1/14
Fase 2 (Locaciones de Itatiaia, Oficinas Centrales y Manaus)	92.56 días	vie 12/27/13	mar 5/13/14
Reuniones de inicio	6 días	vie 12/27/13	mar 1/7/14
Visita Capacitación (Shadowing)	24.44 días	mar 1/7/14	lun 2/10/14
Actividades en Paralelo	30.06 días	lun 2/10/14	lun 3/24/14
Periodo de Soporte	32.06 días	lun 3/24/14	mar 5/13/14
Cierre Fase 2	0 días	mar 5/13/14	mar 5/13/14
Fase 3 (Locaciones Rio, Queimados, Small Sites)	71.56 días	lun 1/6/14	vie 4/18/14
Reuniones de inicio	6 días	lun 1/6/14	mar 1/14/14
Visita Capacitación (Shadowing)	23.69 días	mar 1/14/14	vie 2/14/14
Actividades en Paralelo	20.63 días	vie 2/14/14	lun 3/17/14
Periodo de Soporte	21.25 días	lun 3/17/14	vie 4/18/14
Cierre Fase 3	0 días	vie 4/18/14	vie 4/18/14
Cierre de Transiciones	30.5 horas	mar 5/13/14	lun 5/19/14

Fuente: Elaboración propia con base en la técnica de redistribución de la herramienta de Microsoft Project y duraciones previstas por el equipo de mapeo

#### 4.2.4.4. Plan Gestión del Costo

Para la elaboración del presupuesto se considera el costo del personal, tanto ubicado en Costa Rica como en Brasil, como se verá en el plan de recursos, la organización de PIM Brasil va a contar con 10 elementos ubicados en Brasil y 31 en Costa Rica, por tanto el presupuesto debe tomar en cuenta la diferencia salarial de este personal. Por otra parte, el equipo que va a dar los entrenamientos se va a cargar a los costos del proyecto, mientras se encuentren dedicados a la transición, por tanto el proyecto cuenta con personal costarricense y brasileño.

Adicionalmente, se incluye un alto rubro por materia de viajes, hospedaje y renta de vehículos, cuyo impacto se refleja en las reuniones de inicio y las visitas de capacitación del siguiente presupuesto. Estos rubros representan un gran porcentaje del presupuesto, convirtiéndose en uno de los factores que podrían impactar significativamente el costo del proyecto.

**Tabla 4.12 Presupuesto planeado para el proyecto de Migración de los procesos de pago de impuestos al Gobierno Brasileño, de Brasil a Costa Rica.**

<b>Procesos</b>	<b>Costo</b>	<b>% del Total</b>
<b>Proyecto Transición de los procesos de pagos de Impuesto de Brasil a Costa Rica</b>	\$795,121.29	100%
<b>Administración del Proyecto</b>	\$48,216.95	6%
<b>Migración de Procesos Impuestos</b>	\$746,904.34	94%
<b>Fase 1 (Locaciones de São Paulo)</b>	\$249,884.26	31%
<b>Reuniones de Inicio</b>	\$11,775.40	1%
<b>Visita Capacitación (Shadowing)</b>	\$133,442.30	17%
<b>Actividades en Paralelo</b>	\$62,181.02	8%
<b>Periodo de Soporte</b>	\$42,485.53	5%
<b>Cierre Fase 1</b>	\$0.00	0%
<b>Fase 2 (Locaciones de Itatiaia, Oficinas Centrales y Manaos)</b>	\$245,611.13	31%
<b>Reuniones de inicio</b>	\$12,975.20	2%
<b>Visita Capacitación (Shadowing)</b>	\$141,818.19	18%
<b>Actividades en Paralelo</b>	\$46,213.70	6%
<b>Periodo de Soporte</b>	\$44,604.04	6%
<b>Cierre Fase 2</b>	\$0.00	0%
<b>Fase 3 (Locaciones Rio, Queimados, Small Sites)</b>	\$240,647.20	30%
<b>Reuniones de inicio</b>	\$12,860.66	2%
<b>Visita Capacitación (Shadowing)</b>	\$141,182.79	18%
<b>Actividades en Paralelo</b>	\$40,521.85	5%
<b>Periodo de Soporte</b>	\$46,081.90	6%
<b>Cierre Fase 3</b>	\$0.00	0%
<b>Cierre de Transiciones</b>	\$10,761.76	1%

Fuente: Elaboración propia con base en los costos estimados por empleados provistos por el Gerente de Proyecto

Como se puede apreciar, el monto total presupuestado se acerca mucho al costo pre-aprobado (795 mil dólares vs. 800 mil dólares). Esto representa una ventaja,

pues como se mencionó, el proyecto pretende aprovechar un remanente del presupuesto del presente año, lo que otorga una reserva de 200 mil dólares al proyecto, los cuales serán utilizados para la primera fase y la etapa de administración y planeación del mismo. Esto quiere decir que se cuenta con un millón de dólares para el proyecto y se prevé completar el mismo con 795 mil.

Las visitas de capacitación representan el 53% del total del presupuesto disponible. De las tres fases, la uno es la más cara y esto se debe a que los personeros que viajan a la capacitación tienen que venir a entrenar a personal que se va a estar reclutando durante esta visita. Esto duplica el personal en esta primera etapa, elevando costos. Posteriormente, conforme se van migrando los procesos y el personal se va quedando en la operación en Costa Rica, las personas y las tareas encuentran su punto de equilibrio.

En general, este proyecto tiene un costo promedio por persona de diecinueve mil cuatrocientos dólares. El esfuerzo total es de 23,838.27 horas por lo que el costo por hora es de 33.35 dólares. Finalmente, el costo promedio por fase es de 245 mil dólares y el costo total por administrar el proyecto es de 58 mil dólares. El siguiente cuadro resume la información anterior:

**Tabla 4.13 Resumen de costos por persona, hora, promedio por fase, administración del proyecto y costos logísticos.**

Unidad de medida	Cantidad	Costo en dólares	Total en dólares
<b>Costo por persona</b>	41 personas	19,393.20	795,121.29
<b>Costo por hora</b>	23,838.27 horas	33.35	795,121.29
<b>Costo promedio por fase</b>	3 fases	245,380.86	736,142.58
<b>Costo por administrar el proyecto</b>			58,978.71
<b>Costo por viajes</b>	32 viajes	2,000.00	64,000.00
<b>Alquiler de vehiculo</b>	81 días	150.00	36,450.00
<b>Alimentación</b>	243 días	60.00	14,580.00

Fuente: Elaboración propia con base en los costos obtenidos de la herramienta de MS Project 2007

#### 4.2.4.5. Plan Gestión Comunicación

Para el plan de comunicaciones se generó una matriz que cubre las diferentes etapas de cada fase del proyecto. Esto permite asegurar que la información fluya de abajo hacia arriba permitiendo al gerente de proyecto tener una perspectiva global de lo que está ocurriendo en cada filial y pueda generar una comunicación adecuada con a los principales interesados.

**Tabla 4.14 Matriz de comunicaciones para el Proyecto de Transición de los procesos de pagos de Impuestos de la ABC de Brasil a Costa Rica.**

¿Qué comunicamos ?	¿Para qué?	Remitente / Destinatario	Método de Comunicación	Responsabilidad			Tiempo	
				Preparación	Envío	Retroalimentación	Fecha Inicial	Frecuencia
Avance del proyecto	Para mantener a los interesados al tanto del avance.	Gerente de Proyecto a Directores asociados	Reporte de una página bisemanal.	Gerentes Senior de Grupo	Gerente de Grupo	Gerente de PMO en Brasil	6/12/2013	Bisemanal
Estado de Documentación	Informar a clientes de las mejoras del proceso	Supervisores de Transición a Gerente de Proyecto	SharePoint	Supervisores de Transición	n/a	Gerente de proyecto	6/12/2013	Semanal
Reunión semanal de estado	Para identificar rápidamente cualquier posible riesgo	Equipo de transición.	Videoconferencia	n/a	n/a	Gerente de Grupo	6/12/2013	Semanal
Avance de capacitación	Dar perspectiva al gerente de proyecto	Supervisores de Transición a Gerente de Proyecto	Correo Electrónico	Supervisores de Transición	Supervisores de transición	Gerente de Proyecto Gerente de Grupo	6/12/2013	Semanal
Reporte de paralelo	Asegurar el éxito de las actividades en paralelo	Supervisores de Transición a Gerente de Proyecto	Correo Electrónico	Supervisores de Transición	Supervisores de transición	Gerente de Proyecto Gerente de Grupo	1/28/2014	Semanal
Reporte de periodo de soporte	Asegurar el éxito de las operaciones transicionadas	Supervisores de Transición a Gerente de Proyecto	Correo Electrónico	Supervisores de Transición	Supervisores de transición	Gerente de Proyecto Gerente de Grupo	8/19/2014	Semanal

Fuente: Elaboración propia con base en el requerimiento del Gerente de Transición.

Adicionalmente, se va a crear una herramienta de SharePoint que va a ser utilizada como repositorio de la información del proyecto. Esta herramienta va a ser administrada por el Gerente *Senior* y por sus supervisores. En ésta se dará seguimiento a la documentación del proyecto así como al avance en entrenamiento

de cada fase. Adicionalmente, se utilizará para controlar los esfuerzos de las primeras transiciones y monitorear los resultados.

Además, habrá una reunión semanal donde la agenda será preparada por un supervisor, cada semana. Este supervisor encargado será responsable de preparar la minuta de la reunión así como la agenda para la siguiente semana. El propósito de la reunión semanal es informar a la gerencia del avance y lograr identificar a tiempo cualquier posible situación que coloque en riesgo al proyecto.

Los informes de avance deben contener la siguiente información:

- Tareas cubiertas la semana anterior.
- Avance de las tareas de la semana actual.
- Tareas a cubrir la siguiente semana.
- Porcentaje total de avance del proyecto.
- Porcentaje total de avance por tarea.
- Lista de tareas en riesgo y, si tienen o no, plan de acción con su responsable.

Cabe recalcar que a pesar de que el principal interesado del proyecto es el CFO de la compañía, el plan no incluye ningún comunicado a él, ya que será informado por los vicepresidentes, quienes a su vez, serán informados por los directores y directores asociados. Es a estos últimos que se enviará la comunicación bisemanal.

#### 4.2.4.6. Plan Gestión Riesgos

En la gestión de riesgos se ejecuta un análisis cualitativo. La principal razón de hacer un análisis cualitativo por sobre uno cuantitativo es que no existe información histórica para un proyecto similar que permita cuantificar los riesgos y analizarlos, utilizando algún método cuantitativo. Por otra parte, el análisis cualitativo es considerado por la empresa como una práctica común y suficiente para conocer los riesgos y su posible impacto además de que ya cuenta con experiencia e información para este tipo de análisis.

La siguiente tabla muestra los riesgos identificados para esta transición:

Tabla 4.14 Identificación de Riesgos para el Proyecto de Transición de Procesos de Pagos de Impuestos al Gobierno de Brasil de la empresa ABC del Brasil a Costa Rica.

<b>Causa</b>	<b>Riesgo (implica incertidumbre)</b>	<b>Efecto en el proyecto</b>
Como resultado de...	Puede ocurrir que...	Ocasionando...
Desconocimiento del idioma	Haya malas interpretaciones y fallos en la comunicación	Procesos ejecutados de manera incorrecta
Subjetividad en el proceso de evaluación de los procesos actuales	Se interprete el proceso de manera incorrecta	Pérdida de información valiosa en el proceso dejando vacíos
Resistencia a compartir datos por parte de recursos en Brasil	No se obtenga la información relevante para evaluar el proceso	Pérdida de información valiosa en el proceso dejando vacíos
No definir bien el alcance del proyecto	Se traslapen o haya duplicidad de funciones	Costos y conflictos innecesarios, afectando el tiempo y la calidad del proyecto
Falta de compromiso por parte de los miembros de las empresas subcontratadas	Los procesos no se lleven a cabo adecuadamente	Retrasos en la entrega de las declaraciones
Falta de tiempo en el proceso de contratación	Fallos en la selección del personal del proyecto	Baja calidad en la ejecución del proyecto
Problemas en las plataformas tecnológicas de la empresa	Falta de comunicación entre los miembros de los diferentes equipos	Retrasos en las reuniones periódicas
Manuales actuales están incompletos o son inexistentes	Los procesos al ser transferidos se ejecuten incorrectamente	Errores y costos de Retrabajo
Deficiente Plan de entrenamiento	No se transfiera el conocimiento de manera adecuada	Los nuevos encargados del proceso cometan errores y no sepan cómo resolverlos
Resistencia al cambio por parte de los clientes del nuevo proceso	Señalen los errores de manera sesgada	Mala imagen para el proyecto
Un ambiente multicultural en el proyecto	Haya malas interpretaciones y fallos en la comunicación	Conflictos interpersonales y retrabajo
Diferencias en las zonas horarias	No haya soporte disponible en momentos claves para los usuarios	Retrasos en los procesos
Falta de experiencia en el personal de Impuestos que analizó el proceso	Existan errores en los nuevos diagramas de flujos de los procesos	Discrepancia entre el servicio que se espera y el servicio brindado.  Rechazo de los flujos por parte del cliente interno
Salida anticipada del personal que actualmente ejecuta los procesos de impuestos	No se logró declarar los impuestos o ejecutar procesos	Multa, penalidades y auditorías por parte del gobierno

Tabla 4.14 Identificación de Riesgos para el Proyecto de Transición de Procesos de Pagos de Impuestos al Gobierno de Brasil de la empresa ABC del Brasil a Costa Rica.

<b>Causa</b>	<b>Riesgo (implica incertidumbre)</b>	<b>Efecto en el proyecto</b>
No asistir a las reuniones de seguimiento	No se pueda ir monitoreando el progreso del proyecto	Lenta reacción ante situaciones apremiantes en el proyecto
Problemas en la plataforma del sistema de pagos	Los Impuestos no se cancelen a tiempo	Multa, penalidades y auditorías por parte del gobierno
Mala planificación para situaciones de emergencia	Existan fallas en el plan de continuidad del negocio	Retrasos en los diferentes procesos del negocio
Mala planificación para vacaciones y situaciones similares	Existan fallas en el plan de continuidad del negocio	Retrasos en los diferentes procesos del negocio
Problemas con migración de Brasil	No se consiga transportar al personal a las plantas para el entrenamiento	Retrasos en la ejecución del proyecto
Una subcontratación de personal	Los procesos de entrenamiento no se puedan realizar a la velocidad requerida	Un atraso significativo en el proyecto
No monitorear el proceso adecuadamente	El proyecto se atrase y se dure en detectar este atraso	Esfuerzos adicionales al final del proyecto para culminarlo en tiempo.

Fuente: Elaboración propia con base en información provista por el Gerente del Departamento de Soluciones Financieras.

Como parte del plan de gestión de riesgos, se procedió a determinar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados en la tabla 4.14. Para esto se recurrió al juicio de expertos, aprovechando la experiencia de personeros de la empresa que ya han participado en este tipo de transiciones y del equipo de mapeo.

Pero antes, es necesario incluir el criterio de clasificación utilizado con el fin de entender mejor las tablas de probabilidad, duración, costo y alcance, para esto se establecen los criterios de rango que muestra la siguiente tabla:

**Tabla 4.16 Tabla de Criterio de Probabilidades**

<b>Tabla de Criterio Probabilidades</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Rango</b>	<b>Nivel</b>
<b>Muy Baja</b>	0% - 20%	1
<b>Baja</b>	21% - 40%	2
<b>Media</b>	41% - 60%	3
<b>Alta</b>	61% - 80%	4
<b>Muy Alta</b>	81% - 100%	5

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Riesgos provisto por Vasco Cajiao

Con el criterio especificado en la tabla anterior se procedió a elaborar la siguiente tabla de riesgos.

**Tabla 4.17 Probabilidad de Ocurrencia de los Riesgos identificados para el Proyecto**

Puede ocurrir que...	Descripción	Cuantif.	Nivel Probabilidad
Haya malas interpretaciones y fallos en la comunicación	Muy Alta	81% - 100%	5
Se interprete el proceso de manera incorrecta	Baja	21% - 40%	2
No se obtenga la información relevante para evaluar el proceso	Media	41% - 60%	3
Se traslapen o haya duplicidad de funciones	Baja	21% - 40%	2
Los procesos no se lleven a cabo adecuadamente	Alta	61% - 80%	4
Fallos en la selección del personal del proyecto	Media	41% - 60%	3
Falta de comunicación entre los miembros de los diferentes equipos	Baja	21% - 40%	2
Los procesos al ser transferidos se ejecuten incorrectamente	Alta	61% - 80%	4
No se transfiera el conocimiento de manera adecuada	Media	41% - 60%	3
Señalen los errores de manera sesgada	Media	41% - 60%	3
No haya soporte disponible en momentos clave para los usuarios	Muy Alta	81% - 100%	5
Existan errores en los nuevos diagramas de flujos de los procesos	Media	41% - 60%	3
No se logró declarar los impuestos o ejecutar procesos	Muy Alta	81% - 100%	5
No se pueda ir monitoreando el progreso del proyecto	Muy Alta	81% - 100%	5
Los Impuestos no se cancelen a tiempo	Muy Baja	0% - 20%	1
Existan fallas en el plan de continuidad del negocio	Baja	21% - 40%	2
No se consiga transportar al personal a las plantas para el entrenamiento	Muy Baja	0% - 20%	1
Los procesos de entrenamiento no se puedan realizar a la velocidad requerida	Muy Alta	81% - 100%	5
El proyecto se atrase y se dure en detectar este atraso	Muy baja	0% - 20%	1

Fuente: Elaboración propia con base en información provista por el grupo de expertos

Una vez identificada la probabilidad de ocurrencia, se procedió a evaluar el impacto total de la incidencia de estos riesgos en las áreas más tangibles del proyecto: Costo, Tiempo y Alcance. A continuación se presentan, por separado, los impactos en cada una de las áreas para después presentar el impacto total combinado. Finalmente, el presente apartado propone las estrategias de respuesta ante esos riesgos.

El primer aspecto evaluado fue el impacto de estos riesgos en la duración como tal. A continuación la tabla 4.17 muestra el criterio utilizado y la tabla 4.18 los impactos con base en ese criterio:

**Tabla 4.18 Tabla de Criterio de Impacto de la ocurrencia de los riesgos en la duración del proyecto**

<b>Tabla de Criterio de Impacto en Duración</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Rango</b>	<b>Nivel</b>
<b>Muy Baja</b>	0-15 días	1
<b>Baja</b>	16 - 31 días	2
<b>Media</b>	31 - 60 días	3
<b>Alta</b>	60 - 90 días	4
<b>Muy Alta</b>	+ 90 días	5

Fuente: Elaboración propia con base en modelo de Gestión de Riesgos provisto por Vasco Cajiao en el curso Gerencia de Riesgos de la Maestría de Gerencia de Proyectos.

A continuación la tabla 4.18 que muestra el impacto de cada riesgo utilizando el criterio de la tabla 4.17

**Tabla 4.19 Impacto en la duración del proyecto en caso de ocurrencia de los riesgos probables identificados.**

Puede ocurrir que...	Descrip.	Cuantif. (en días)	Nivel Impacto Tiempo
Haya malas interpretaciones y fallos en la comunicación	Muy Baja	0-15 días	1
Se interprete el proceso de manera incorrecta	Muy Baja	0-15 días	1
No se obtenga la información relevante para evaluar el proceso	Muy Baja	0-15 días	1
Se traslapen o haya duplicidad de funciones	Muy Baja	0-15 días	1
Los procesos no se lleven a cabo adecuadamente	Muy Baja	0-15 días	1
Fallos en la selección del personal del proyecto	Baja	16 - 31 días	2
Falta de comunicación entre los miembros de los diferentes equipos	Muy Baja	0-15 días	1
Los procesos al ser transferidos se ejecuten incorrectamente	Muy Baja	0-15 días	1
No se transfiera el conocimiento de manera adecuada	Muy Baja	0-15 días	1
Señalen los errores de manera sesgada	Muy Baja	0-15 días	1
No haya soporte disponible en momentos clave para los usuarios	Muy Baja	0-15 días	1
Existan errores en los nuevos diagramas de flujos de los procesos	Muy Baja	0-15 días	1
No se logré declarar los impuestos o ejecutar procesos	Muy Baja	0-15 días	1
No se pueda ir monitoreando el progreso del proyecto	Muy Baja	0-15 días	1
Los Impuestos no se cancelen a tiempo	Muy Baja	0-15 días	1
Existan fallas en el plan de continuidad del negocio	Muy Baja	0-15 días	1
No se consiga transportar al personal a las plantas para el entrenamiento	Alta	60 - 90 días	4
Los procesos de entrenamiento no se puedan realizar a la velocidad requerida	Media	31 - 60 días	3
El proyecto se atrase y se dure en detectar este atraso	Alta	60 - 90 días	4

Fuente: Elaboración propia con base en información provista por el grupo de expertos

Posteriormente, se evaluó el impacto que tendría la ocurrencia de dichos riesgos en el costo. La tabla 4.19 muestra el criterio de evaluación y la tabla 4.20 muestra los resultados del ejercicio.

**Tabla 4.20 Criterio de evaluación del impacto de la ocurrencia de los riesgos en el costo del proyecto**

<b>Tabla de Criterio de Impacto en Costos</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Rango</b>	<b>Nivel</b>
<b>Muy Bajo</b>	0-5,000 USD	1
<b>Bajo</b>	5,001-10,000 USD	2
<b>Medio</b>	10,001-15,000 USD	3
<b>Alto</b>	15,001-20,000 USD	4
<b>Muy Alto</b>	+20,001 USD	5

Fuente: Elaboración propia con base en modelo de Gestión de Riesgos provisto por Vasco Cajiao en el curso Gerencia de Riesgos de la Maestría de Gerencia de Proyectos.

La siguiente tabla muestra el impacto en los costos del proyecto en caso de que algún riesgo se presente.

**Tabla 4.21 Impacto en los costos del proyecto en caso de ocurrencia de los riesgos probables identificados.**

Puede ocurrir que...	Descrip.	Cuantif. (dólares)	Nivel Impacto Costo
Haya malas interpretaciones y fallos en la comunicación	Muy Bajo	0-5,000 USD	1
Se interprete el proceso de manera incorrecta	Muy Bajo	0-5,000 USD	1
No se obtenga la información relevante para evaluar el proceso	Muy Bajo	0-5,000 USD	1
Se traslapen o haya duplicidad de funciones	Bajo	5,001-10,000 USD	2
Los procesos no se lleven a cabo adecuadamente	Medio	10,001-15,000 USD	3
Fallos en la selección del personal del proyecto	Medio	10,001-15,000 USD	3
Falta de comunicación entre los miembros de los diferentes equipos	Muy Bajo	0-5,000 USD	1
Los procesos al ser transferidos se ejecuten incorrectamente	Medio	10,001-15,000 USD	3
No se transfiera el conocimiento de manera adecuada	Bajo	5,001-10,000 USD	2
Señalen los errores de manera sesgada	Muy Bajo	0-5,000 USD	1
No haya soporte disponible en momentos clave para los usuarios	Medio	10,001-15,000 USD	3
Existan errores en los nuevos diagramas de flujos de los procesos	Medio	10,001-15,000 USD	3
No se logró declarar los impuestos o ejecutar procesos	Alto	15,001-20,000 USD	4
No se pueda ir monitoreando el progreso del proyecto	Muy Bajo	0-5,000 USD	1
Los Impuestos no se cancelen a tiempo	Alto	15,001-20,000 USD	4
Existan fallas en el plan de continuidad del negocio	Muy Bajo	0-5,000 USD	1
No se consiga transportar al personal a las plantas para el entrenamiento	Alto	15,001-20,000 USD	4
Los procesos de entrenamiento no se puedan realizar a la velocidad requerida	Muy alto	+20,001 USD	5
El proyecto se atrase y se dure en detectar este atraso	Muy alto	+20,001 USD	5

Fuente: Elaboración propia con base en información provista por el grupo de expertos

El siguiente aspecto en evaluarse para el plan de riesgos, fue el impacto en el alcance que podría tener la ocurrencia de esos riesgos. La tabla 4.21 muestra el criterio utilizado y el cuadro 4.22 los resultados del análisis.

**Tabla 4.22 Criterio de evaluación del impacto de la ocurrencia de los riesgos en el alcance del proyecto**

<b>Tabla de Criterio de Impacto en Alcance</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Rango</b>	<b>Nivel</b>
<b>Muy Baja</b>	Cambios imperceptibles en el proceso	1
<b>Baja</b>	Cambios perceptibles pero no materiales en el proceso	2
<b>Media</b>	Cambios considerables en los procesos a transferir	3
<b>Alta</b>	Semi reingeniería en los procesos a transferir	4
<b>Muy Alta</b>	Reingeniería completa en los procesos a transferir	5

Fuente: Elaboración propia con base en modelo de Gestión de Riesgos provisto por Vasco Cajiao en el curso Gerencia de Riesgos de la Maestría de Gerencia de Proyectos.

La siguiente tabla muestra el impacto en el alcance de la ocurrencia de alguno de los riesgos probables.

**Tabla 4.23 Impacto en el alcance del proyecto en caso de ocurrencia de los riesgos probables identificados.**

Puede ocurrir que...	Descrip.	Cuantif.	Nivel Impacto Alcance
Haya malas interpretaciones y fallos en la comunicación	Muy baja	Cambios imperceptibles en el proceso	1
Se interprete el proceso de manera incorrecta	Baja	Cambios perceptibles pero no materiales en el proceso	2
No se obtenga la información relevante para evaluar el proceso	Media	Cambios considerables en los procesos a transferir	3
Se traslapen o haya duplicidad de funciones	Alta	Semi reingeniería en los procesos a transferir	4
Los procesos no se lleven a cabo adecuadamente	Media	Cambios considerables en los procesos a transferir	3
Fallos en la selección del personal del proyecto	Muy baja	Cambios imperceptibles en el proceso	1
Falta de comunicación entre los miembros de los diferentes equipos	Baja	Cambios perceptibles pero no materiales en el proceso	2
Los procesos al ser transferidos se ejecuten incorrectamente	Baja	Cambios perceptibles pero no materiales en el proceso	2
No se transfiera el conocimiento de manera adecuada	Baja	Cambios perceptibles pero no materiales en el proceso	2
Señalen los errores de manera sesgada	Muy baja	Cambios imperceptibles en el proceso	1
No haya soporte disponible en momentos clave para los usuarios	Muy baja	Cambios imperceptibles en el proceso	1
Existan errores en los nuevos diagramas de flujos de los procesos	Media	Cambios considerables en los procesos a transferir	3
No se logró declarar los impuestos o ejecutar procesos	Alta	Semi reingeniería en los procesos a transferir	4
No se pueda ir monitoreando el progreso del proyecto	Muy baja	Cambios imperceptibles en el proceso	1
Los Impuestos no se cancelen a tiempo	Alta	Semi reingeniería en los procesos a transferir	4
Existan fallas en el plan de continuidad del negocio	Media	Cambios considerables en los procesos a transferir	3
No se consiga transportar al personal a las plantas para el entrenamiento	Baja	Cambios perceptibles pero no materiales en el proceso	2
Los procesos de entrenamiento no se puedan realizar a la velocidad requerida	Muy baja	Cambios imperceptibles en el proceso	1
El proyecto se atrase y se dure en detectar este atraso	Muy baja	Cambios imperceptibles en el proceso	1

Fuente: Elaboración propia con base en información provista por el grupo de expertos

Finalmente, para completar el análisis fue necesario asignar una prioridad a los riesgos identificados. Para esto se utilizó el criterio de sumar los impactos para después multiplicarlos por el criterio de probabilidad de ocurrencia. Al resultado obtenido se le asignó una prioridad con base en el criterio que se ve en el cuadro 4.23.

**Tabla 4.24 Criterio de priorización del impacto de la ocurrencia de los riesgos en el alcance del proyecto**

<b>Tabla de Criterio de Priorización</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Rango</b>	<b>Nivel</b>
<b>Muy Baja</b>	1 a 10	5
<b>Baja</b>	10 a 20	4
<b>Media</b>	20 a 30	3
<b>Alta</b>	30 a 40	2
<b>Muy Alta</b>	mas de 40	1

Fuente: Elaboración propia con base en modelo de Riesgos provisto por Vasco Cajiao

Finalmente, el cuadro 4.24 muestra la priorización final que deben tener los riesgos identificados en el presente proyecto.

**Tabla 4.25 Impacto total en el proyecto en caso de ocurrencia de los riesgos probables identificados y su priorización con base en ese impacto**

Riesgo (implica incertidumbre) Puede ocurrir que...	Impacto Total (suma "nivel" impacto)	Priorización Probabilidad x Impacto	Prioridad
Haya malas interpretaciones y fallos en la comunicación	3	15	4
Se interprete el proceso de manera incorrecta	4	8	5
No se obtenga la información relevante para evaluar el proceso	5	15	4
Se traslapen o haya duplicidad de funciones	7	14	4
Los procesos no se lleven a cabo adecuadamente	7	28	3
Fallos en la selección del personal del proyecto	6	18	4
Falta de comunicación entre los miembros de los diferentes equipos	4	8	5
Los procesos al ser transferidos se ejecuten incorrectamente	6	24	3
No se transfiera el conocimiento de manera adecuada	5	15	4
Señalen los errores de manera sesgada	3	9	5
No haya soporte disponible en momentos clave para los usuarios	5	25	3
Existan errores en los nuevos diagramas de flujos de los procesos	7	21	3
No se logró declarar los impuestos o ejecutar procesos	9	45	1
No se pueda ir monitoreando el progreso del proyecto	3	15	4
Los Impuestos no se cancelen a tiempo	9	9	5
Existan fallas en el plan de continuidad del negocio	5	10	5
No se consiga transportar al personal a las plantas para el entrenamiento	10	10	5
Los procesos de entrenamiento no se puedan realizar a la velocidad requerida	9	45	1
El proyecto se atrase y se dure en detectar este atraso	10	10	5

Fuente: Elaboración propia con base en información provista por el grupo de expertos

Una vez completado el análisis se procedió a elaborar una estrategia para enfrentar los riesgos la cual se presenta en la tabla 4.25. Esta estrategia es el fin último del plan de riesgos.

**Tabla 4.25 Estrategia para enfrentar los riesgos identificados para el proyecto de transición de procesos de pagos de impuestos.**

Puede ocurrir que...	Prioridad	Estrategia	Plan de Respuesta	Responsable	Responsabilidades	Señales de alerta	Recursos
<b>Haya malas interpretaciones y fallos en la comunicación</b>	4	Mitigar	Establecer llamadas de seguimiento semanales para asegurar que ambos equipos estén conceptualizando adecuadamente el proyecto por medio de una comunicación efectiva	Supervisor del departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Programar la llamada</li> <li>*Preparar la agenda</li> <li>*Compartir la minuta de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ausentismo en las llamadas.</li> <li>*Minutas no enviadas</li> <li>*Carencias en la información obtenida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Virtual room</li> <li>*Web Cam</li> <li>*Conference call supplier</li> </ul>
<b>Se interprete el proceso de manera incorrecta</b>	5	Mitigar	Contractar a usuario clave de las empresas subcontratadas para la nueva operación interna	PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Asegurar que los miembros clave sean parte de las sesiones de entrenamiento.</li> <li>*Proveer las herramientas adecuadas para el entrenamiento del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Divergencias entre los miembros del equipo acerca de lo que se debe hacer y/o de los objetivos del proyecto</li> <li>*La definición de los roles y responsabilidad no es comprendida por todos de la misma manera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Software (Visio, Office, Mega)</li> </ul>
<b>No se obtenga la información relevante para evaluar el proceso</b>	4	Mitigar	Recopilar la documentación histórica del proceso. Realizar entrevistas a los ejecutores clave del proceso después del entrenamiento	Supervisor del departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solicitar la información a los dueños actuales y futuros de los procesos.</li> <li>*Programar las entrevistas con los usuarios clave del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Carencia de documentación</li> <li>*Vacíos en los procesos a evaluar.</li> <li>*No existen criterio de evaluación efectivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Grabadora</li> <li>*Formatos de documentación pre-establecidos</li> </ul>

**Tabla 4.25 Estrategia para enfrentar los riesgos identificados para el proyecto de transición de procesos de pagos de impuestos.**

Puede ocurrir que...	Prioridad	Estrategia	Plan de Respuesta	Responsable	Responsabilidades	Señales de alerta	Recursos
<b>Se traslapen o haya duplicidad de funciones</b>	4	Evitar	Establecer roles y responsabilidades bien definidos. Charlas de inducción a los nuevos miembros del equipo. Ejecutar el entrenamiento	PM	*Coordinar con recursos la descripción de los puestos *Comunicar a los involucrados sus nuevas responsabilidades. *Establecer el plan de entrenamiento *Ejecutar el plan de entrenamiento	*Tareas desatendidas *Quejas de los proveedores. *Personal desmotivado	*Viajes *Personal para el entrenamiento *Salas para el entrenamiento *Materiales para el entrenamiento
<b>Los procesos no se lleven a cabo adecuadamente</b>	3	Evitar	Manuales descriptivo de procesos Monitoreando y controlando el proceso	Supervisor del departamento	*Crear y Mantener actualizados los manuales *Monitorear el proceso frecuentemente por medio de una lista de chequeo	*Quejas de los proveedores *No se alcanzan las metas programadas *Exceso de horas extra para alcanzar los resultados *Errores en los procesos	*Lista de chequeo *Formato para manuales.
<b>Fallos en la selección del personal del proyecto</b>	4	Mitigar	Utilizar un proceso de selección de personal que permita identificar los mejores recursos.	Supervisor del departamento	*Coordinar con Recursos Humanos las pruebas de selección de personal *Coordinar la entrevistas con las personas que cumplan con los atestados *Dar la recomendación de contratación respectiva	*Personal con dificultad para completar sus tareas *Costos de entrenamiento muy altos.	*Pruebas escritas *Salones para Entrevistas
<b>Falta de comunicación entre los miembros de los diferentes equipos</b>	5	Mitigar	Establecer reuniones de seguimiento durante el periodo de transición estableciendo un moderador en caso	PM	*Evitar atrasos por falta de respuestas. *Coordinar la reuniones *Escalar	*Atrasos en los procesos *Personal con poca o ningún interés en alcanzar los	*Sala de reuniones *Lista de chequeo para el seguimiento

**Tabla 4.25 Estrategia para enfrentar los riesgos identificados para el proyecto de transición de procesos de pagos de impuestos.**

Puede ocurrir que...	Prioridad	Estrategia	Plan de Respuesta	Responsable	Responsabilidades	Señales de alerta	Recursos
			necesario.		problemas de comunicación con la alta gerencia de manera objetiva	resultados. *Excesiva evasión de responsabilidades	
<b>Los procesos al ser transferidos se ejecuten incorrectamente</b>	3	Mitigar	Robustecer el proceso de entrevistas para identificar los procesos clave de manera que puedan incluirse en las pruebas Supervisar el proceso de pruebas y su planificación.	Gerente de departamento	*Asignar el equipo de transición *Supervisar la planificación de las pruebas *Determinar los criterios de éxito del plan para realizar las pruebas	*Éxito temprano en las pruebas *Duración de las pruebas menor a lo esperado *Carencia de conocimiento "end to end" del proceso de los ejecutores de las pruebas	*Plan de pruebas *Escenario a comprobar *Criterios de éxito de las pruebas
<b>No se transfiera el conocimiento de manera adecuada</b>	4	Mitigar	Manuales descriptivo de procesos Monitoreando y controlando el proceso	Supervisor del departamento	*Crear y Mantener actualizados los manuales *Monitorear el proceso frecuentemente por medio de una lista de chequeo	*Quejas de los proveedores *No se alcanzan las metas programadas *Exceso de horas extra para alcanzar los resultados *Errores en los procesos	*Lista de chequeo *Formato para manuales.
<b>Señalen los errores de manera sesgada</b>	5	Mitigar	Preparar cuadros de mando integral (Scorecards) Comunicar por anticipado los errores	PM	*Establecer expectativas claras con los clientes. *Proveer información rápida, veraz y oportuna	*Aumento en las quejas de los clientes. *Poca colaboración por parte de los clientes. *Deterioro en la relación con los clientes	*Sala de reuniones *Cronograma *Presupuesto
<b>No haya soporte disponible en momentos clave para los usuarios</b>	3	Mitigar	Adelantar para el día anterior la mayoría de tareas posibles con el fin de tener tiempo para obtener el soporte requerido	Supervisor del departamento	*Definir las jornadas y las horas de mayor trabajo. *Asignar los recursos de acuerdo al peso de trabajo de las jornadas.	*Quejas de los Clientes *Atrasos en los periodos de pago al gobierno	*Horario semanal

**Tabla 4.25 Estrategia para enfrentar los riesgos identificados para el proyecto de transición de procesos de pagos de impuestos.**

Puede ocurrir que...	Prioridad	Estrategia	Plan de Respuesta	Responsable	Responsabilidades	Señales de alerta	Recursos
Existan errores en los nuevos diagramas de flujos de los procesos	3	Mitigar	Asegurar la revisión exhaustiva de los expertos del proceso de los nuevos diagramas de flujo responsabilizándolos en caso de quedar algo por fuera	PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Crear los diagramas de flujo</li> <li>*Programar la revisión de los diagramas</li> <li>*Firmar los acuerdo de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de interés en realizar la revisión</li> <li>*Poco interés para firmar los acuerdos de servicio</li> <li>*Pocas o casi nulas correcciones a los diagramas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Diagramas de procesos actuales</li> <li>*Diagramas de procesos nuevos</li> </ul>
No se logró declarar los impuestos o ejecutar procesos	1	Evitar	Ejecutar un plan de continuidad lo suficientemente robusto como para que logre contemplar todos los posibles escenario en caso de falla	Gerente de departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Crear el plan de continuidad del negocio</li> <li>*Ejecutar simulacros</li> <li>*Documentar los resultados de los simulacros y tomar acciones correctivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aumento en la multas y penalidades</li> <li>*Incremento en la cantidad de auditorías</li> <li>*Roles y responsabilidad mal asignados</li> <li>*Fallas constantes en los simulacros</li> <li>*Poca coordinación entre ambos equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Disponibilidad de Internet en un segundo lugar fuera del centro de servicios</li> <li>*Líneas telefónicas</li> <li>*Computadoras</li> <li>*Plan de Contingencia</li> </ul>
No se pueda ir monitoreando el progreso del proyecto	4	Mitigar	<p>Establecer penalizaciones por las ausencias injustificadas a las reuniones de seguimiento.</p> <p>Asignar en la ruta critica del proyecto "milestones" que permitan ir verificando su consecución. Establecer parámetros de calidad que se deben cumplir en cada milestone</p>	PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Asegurar asistencia</li> <li>*Solicitar informes escritos</li> <li>*Establecer los hitos del proyecto</li> <li>*Determinar los parámetros de calidad requeridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ausentismo</li> <li>*Incumplimiento de hitos de manera inesperada</li> <li>*No tener respuesta ante los retrasos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Internet</li> <li>*WebCam.</li> <li>*Reportes ejecutivos.</li> <li>*Cronograma del proyecto</li> </ul>

**Tabla 4.25 Estrategia para enfrentar los riesgos identificados para el proyecto de transición de procesos de pagos de impuestos.**

Puede ocurrir que...	Prioridad	Estrategia	Plan de Respuesta	Responsable	Responsabilidades	Señales de alerta	Recursos
<b>Los Impuestos no se cancelen a tiempo</b>	5	Evitar	Ejecutar un plan de continuidad lo suficientemente robusto como para que logre contemplar todos los posibles escenarios en caso de falla	PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Crear el plan de continuidad del negocio</li> <li>*Ejecutar simulacros</li> <li>*Documentar los resultados de los simulacros y tomar acciones correctivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aumento en la multas y penalidades</li> <li>*Incremento en la cantidad de auditorías</li> <li>*Roles y responsabilidades mal asignados</li> <li>*Fallas constantes en los simulacros</li> <li>*Poca coordinación entre ambos equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Disponibilidad de Internet en un segundo lugar fuera del centro de servicios</li> <li>*Líneas telefónicas</li> <li>*Computadoras</li> <li>*Plan de Contingencia</li> </ul>
<b>Existan fallas en el plan de continuidad del negocio</b>	5	Mitigar	Establecer una lista de chequeo que permita identificar cualquier defecto durante la ejecución del proyecto.	Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Crear la lista de chequeo</li> <li>*Determinar si los errores detectados impiden el lanzamiento del proyecto</li> <li>*Monitorear constantemente el avance del proyecto y el cumplimiento de sus parámetros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Pruebas inconclusas</li> <li>*Gran cantidad de errores en las pruebas</li> <li>*Errores con un impacto muy grande en el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Listas de chequeo</li> <li>*Resultados de las pruebas</li> <li>*Parámetros de la calidad para la ejecución</li> </ul>
<b>No se consiga transportar al personal a las plantas para el entrenamiento</b>	5	Mitigar	Cumplir con los requisitos legales de inmigración del Gobierno de Brasil y monitorear la estadía de las personas en el país	Supervisor del departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Monitorear estadías mayores a 180 días</li> <li>*Obtener visas de trabajo cuando sea necesario</li> <li>*Informar de conflictos con anticipación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Deportación de personal</li> <li>*Entrevistas exhaustivas por parte de los personeros de migración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Control de viajes</li> <li>*Rotación de recursos</li> </ul>
<b>Los procesos de entrenamiento no se puedan realizar a la velocidad requerida</b>	1	Mitigar	Definir las partes del alcance que se pueden sacrificar en caso de que el entrenamiento necesite ser acelerado	Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Lista de tareas o actividades a suprimir.</li> <li>*Plan de ejecución para disminución del alcance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Horas extra para la conclusión de entrenamientos</li> <li>*Documentación incompleta</li> <li>*Personal desmotivado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Monitoreamiento de avance</li> <li>*Entrevistas informales</li> </ul>

**Tabla 4.25 Estrategia para enfrentar los riesgos identificados para el proyecto de transición de procesos de pagos de impuestos.**

Puede ocurrir que...	Prioridad	Estrategia	Plan de Respuesta	Responsable	Responsabilidades	Señales de alerta	Recursos
<b>El proyecto se atrase y se dure en detectar este atraso</b>	5	Evitar	<p>Establecer penalizaciones por las ausencias injustificadas a las reuniones de seguimiento.</p> <p>Asignar en la ruta crítica del proyecto "milestones" que permitan ir verificando su consecución.</p> <p>Establecer parámetros de calidad que se deben cumplir en cada milestone</p>	PM	<p>*Asegurar asistencia</p> <p>*Solicitar informes escritos</p> <p>*Establecer los hitos del proyecto</p> <p>*Determinar los parámetros de calidad requeridos.</p>	<p>*Ausentismo</p> <p>*Incumplimiento de hitos de manera inesperada</p> <p>*No tener respuesta ante los retrasos</p>	<p>*Intenet</p> <p>*WebCam.</p> <p>*Reportes ejecutivos.</p> <p>*Cronogram a del proyecto</p>

Fuente: Elaboración propia con base en información provista por el grupo de expertos

Finalizado el plan de riesgos, es importante mencionar que el mismo es más robusto de lo que normalmente utiliza la compañía, sin embargo, para este proyecto, y por el riesgo que el mismo representa, se ha realizado con un nivel de detalle mayor al acostumbrado dentro de ABC. Adicionalmente, como plan de seguimiento, se programa una reunión mensual con el fin de incluir cualquier riesgo adicional no identificado en el presente documento y deba ser planificado debidamente. Para este monitoreo se asignarán tres supervisores encargados de levantar la mano cuando sea necesario.

#### 4.2.4.7. Plan Gestión Calidad

Para el plan de gestión de calidad se divide el proyecto en dos partes principales, la calidad del proyecto como tal y la calidad del producto final, en este caso, los procesos transicionados operan debidamente desde Costa Rica.

## **Requisitos de proyecto:**

El proyecto como tal, debe ejecutarse utilizando como base principal las buenas prácticas del PMBoK® y debe cumplir con los siguientes puntos para ser considerado un proyecto de calidad.

- Documentación minutas

Cada reunión que exista debe tener sus minutas debidamente documentadas y enviadas por correo electrónico a los participantes hayan, o no, participado en la reunión. En el anexo 5 se encuentra la plantilla para documentación de minutas.

- Cumplimiento de plan de comunicaciones.

El plan de comunicaciones establecido en este documento debe cumplirse a cabalidad. Para asegurarse de que esto ocurra se debe asignar un responsable de las comunicaciones del proyecto, quien debe dar seguimiento al plan para dar aviso en el momento en que no se esté cumpliendo. Las siguientes acciones deben tomarse para asegurar el cumplimiento del plan de comunicaciones:

- Asignar un responsable de las comunicaciones del proyecto.
- Establecer un método que motive a los empleados a cumplir con el plan de comunicaciones. Por ejemplo que quien no lo haga debe invitar a todos al desayuno o deberá realizar los reportes de gastos de todos por una semana.
- Solicitar justificaciones cuando el plan de comunicaciones no se cumpla.
- Establecer medidas correctivas cuando no se reciba justificación o la misma no sea robusta.
- Apoyar las medidas anteriores, esto, por parte de la gerencia.

- Cumplir con el costo

Una parte clave del presente proyecto es cumplir con el costo establecido. Se tiene pre-aprobado un presupuesto de 800 mil dólares a utilizar a partir de Julio del presente año y se debe gastar antes de finalizar Junio del 2014. Adicionalmente, se

cuenta con un remanente de 200 mil dólares que se pueden utilizar para el proyecto antes de finalizar Junio del presente año.

Según el plan de costos, el proyecto total se abarcaría con 795 mil dólares por lo que se tiene un disponible para imprevistos de 205 mil dólares. Esta holgura en el proyecto, permite tener políticas un poco laxas, sin embargo, un seguimiento detallado del gasto es clave para evitar sorpresas inesperadas de presupuesto, que serían percibidas como una mala administración, pues se cuenta con un 20% de holgura.

Las siguientes acciones deben asegurarse para cumplir con el costo del proyecto:

- El gerente de proyecto es el responsable del presupuesto.
  - Comunicar y entrenar a los miembros del equipo en la política de gastos del proyecto.
  - Establecer un método que motive a los empleados a ahorrar costos, aun cuando la política permita mayores gastos.
  - Solicitar justificaciones cuando los gastos excedan lo aprobado por la política.
  - Establecer medidas correctivas cuando no se reciba justificación o la misma no sea robusta.
  - La gerencia del proyecto debe apoyar las medidas anteriores.
- Cumplir con el alcance.

El proyecto debe asegurarse de abarcar las dos entidades legales y sus veintiuna filiales, abarcando todos los procesos de pagos de impuestos de cada una. Cumplir con el alcance dentro del tiempo determinado es el mayor desafío que enfrenta el presente proyecto. Después de tener el plan integrado, es claro que la gerencia debe negociar, ya sea el alcance o el tiempo, pues con los recursos aprobados no es factible cumplir con los requerimientos de ambos puntos.

Para controlar el cumplimiento del alcance, la gerencia debe ser firme en el cumplimiento de las reuniones de seguimiento, donde se analizan los cambios

solicitados durante la semana para confirmar si es posible aceptarlos, rechazarlos o negociar recursos para poder incluir dicha variación. Es imprescindible asignar un responsable del seguimiento de los cambios solicitados así como un dueño del presupuesto y responsables de los análisis de riesgos.

Las siguientes acciones deben seguirse para asegurarse cumplir con el alcance.

- El gerente de proyecto debe renegociar el alcance actual o el tiempo.
  - Asignar un coordinador del control de cambios que filtre los cambios que deberán ser aprobados por el gerente de proyectos.
  - Entrenar y comunicar al equipo de proyecto la existencia del control de cambios.
  - Establecer el control de cambios como un punto de la agenda de la reunión semanal de seguimiento.
  - Establecer un método que motive a los empleados a comunicar los cambios de manera oportuna.
  - Solicitar justificaciones cuando se acepten cambios sin comunicarlo al responsable del control de cambios.
  - Establecer medidas correctivas cuando no se reciba justificación o la misma no sea robusta.
  - La gerencia del proyecto debe apoyar las medidas anteriores.
- Cumplir con el tiempo determinado

Los mecanismos para cumplir con el tiempo son una pieza fundamental en el proyecto. Esto quiere decir que la primera acción a realizar por parte del gerente de proyecto es dar visibilidad de la situación actual y negociar con los patrocinadores del proyecto la forma de asegurar un en un cronograma razonable y realista.

Las siguientes acciones deben seguirse para asegurar el cumplimiento del cronograma en el presente proyecto.

- Todas las tareas deben tener una fecha de inicio y final; adicionalmente debe tener la duración de la tarea.

- Asignar un responsable para cada tarea.
- Entrenar y comunicar al equipo de proyecto la existencia del control de cambios.
- Establecer una escala de medición de avance con una escala definida y que mitigue la subjetividad. Se recomienda la siguiente escala:
  - 0% = no se ha iniciado.
  - 25% = poco avance.
  - 50% = mitad del avance.
  - 75% = avance considerable.
  - 100% = etapa finalizada y aceptada.
- Establecer medidas preventivas y correctivas cuando las tareas se empieza o se sospecha que se puede atrasar y para las que ya están atrasadas. Algunas de estas medidas son:
  - Revisar el tiempo estimado para asegurar que sea realista.
  - Activar el pago de horas extra.
  - Trabajar sábados o domingos en caso de ser necesario.
  - Aumentar el personal dedicado a la tarea atrasada.
- La gerencia del proyecto debe apoyar las medidas anteriores.

**Requisito de producto:**

En cuanto al producto como tal, la calidad de cada fase es fundamental. Por este motivo se requiere que las sesiones de capacitación se enfoquen en cubrir el 100% de las tareas a ser transferidas. Para esto es necesario establecer una agenda de actividades en cada lugar a visitar. Una vez concluida la agenda, ambas partes deben enviar un comunicado informando los temas cubiertos en la capacitación. Este comunicado debe venir con la documentación de los procesos revisados y firmados por el ejecutor actual y por el nuevo dueño.

Para la ejecución en paralelo, los personeros ubicados en Brasil seguirán siendo los responsables de enviar la declaración de impuestos y de la ejecución del pago; sin embargo los nuevos dueños estarán ejecutando las tareas de manera simultánea

desde Costa Rica. Una vez finalizada la tarea, el personal de Costa Rica revisará los resultados obtenidos y los comparará con los de Brasil, para identificar áreas de oportunidad. Al mismo tiempo, se deberá revisar la documentación y actualizarla con cualquier detalle que no hubiese sido capturado en el entrenamiento.

Finalmente, durante el periodo de soporte, los responsables de ejecutar los procesos, por primera vez, son los trabajadores de Costa Rica. En este periodo, el personal de Brasil, no ejecutará, pero sí debe realizar una revisión del trabajo realizado por el equipo de Costa Rica antes de enviar las declaraciones y pagos de impuestos al gobierno de Brasil. Para asegurar este proceso, se debe contar con la aprobación vía correo electrónico, de parte de los personeros de Brasil, haciendo constar que ya fue revisado y aprobado por ellos.

En resumen, las siguientes acciones deben tomarse para asegurar la calidad del producto:

- Fase de Capacitaciones:
  - Agenda.
  - Resumen de procesos abarcados.
  - Documentación de procesos en el formato oficial de la empresa ABC.
  - Firma de ambas partes de la documentación.
- Fase de ejecuciones paralelas:
  - Agenda.
  - Responsabilidad al lado de Brasil.
  - Comparación de declaraciones y pagos por los personeros de Costa Rica.
  - Revisión de diferencias por parte de los personeros de Costa Rica e identificación de áreas de oportunidad.
  - Plan de acción para las áreas de oportunidad.
  - Actualización de documentación según el formato oficial de la empresa ABC.

- Documento resumen del resultado del paralelo.
- Fase de Soporte:
  - Calendario de declaraciones.
  - Responsabilidad del lado de Costa Rica.
  - Revisión de declaraciones por parte de los personeros de Brasil.
  - Revisión de discrepancias encontradas para identificar áreas de oportunidad.
  - Plan de acción para las áreas de oportunidad.
  - Actualización de documentación según el formato oficial de la empresa ABC.
  - Documento resumen del resultado del periodo de soporte.

#### 4.2.4.8. Plan de Gestión de Recursos Humanos

El proyecto tiene un total de 46 participantes distribuidos entre las tres fases de transición. Durante la primera fase participan 16 recursos; la segunda fase agrega otros 16; y la tercera fase adiciona 14 recursos, para un total de 46. De estos 46 recursos, un total de 39 quedarán formando el equipo de operación una vez finalizado el proyecto. La siguiente tabla sirve para ilustrar lo anterior:

**Tabla 4.27 Distribución del personal necesario para ejecutar cada fase del proyecto de transición de pagos de impuestos**

			Fase 1	Fase 2	Fase 3	Total
Ubicación	Rol	Personal				
Brasil	Entrenadores	Entra	5	6	6	17
	Operadores	Sale	-1	-2	-4	-7
CR	Operadores	Entra	11	10	8	29
Total			15	14	10	39

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la reunión de planeamiento del equipo de proyecto

Las necesidades de personal, no son las mismas a lo largo de todo el proyecto por lo que habrá momentos donde la organización va a estar por debajo de los 39 y otros en los que se estará por encima, pues las fases se entrelazan. Cada uno de estos recursos debe ser gestionado por el proyecto de la siguiente forma.

- Establecer metas y objetivos definidos de transición.
- Tener un plan de trabajo y revisarlo continuamente para verificar el cumplimiento del mismo.
- Determinar y dar seguimiento a la carrera de las personas de la organización.

Este plan de recursos humanos se enfoca en gestionar el personal durante la ejecución del proyecto. Para el periodo operativo que vendrá post-proyecto, el equipo gerencial debe determinar la mejor forma de gestionar el personal. Cabe recalcar que la empresa tiene un departamento de recursos humanos muy organizado y estructurado que facilita la gestión de los recursos.

Como nota aclaratoria, se debe mencionar que a pesar de la restricción de no contratar a nivel global, para el proyecto se obtuvo la aprobación de contratar el personal, identificado como clave. Esto quiere decir, que para el proyecto, el 75% del personal debe venir de otros departamentos de ABC. El 25% restante entra en la excepción de contratación aprobada y equivale a 10 personas.

#### 4.2.4.9. Plan Gestión del Abastecimiento

El abastecimiento del proyecto no es tan complejo como podría serlo un proyecto de otra índole (construcción por ejemplo). Sin embargo, hay factores que deben de considerarse para evitar impactos en otras áreas de mayor relevancia. La logística de viajes debe ser manejada de manera que el presupuesto no se vea impactado de manera negativa.

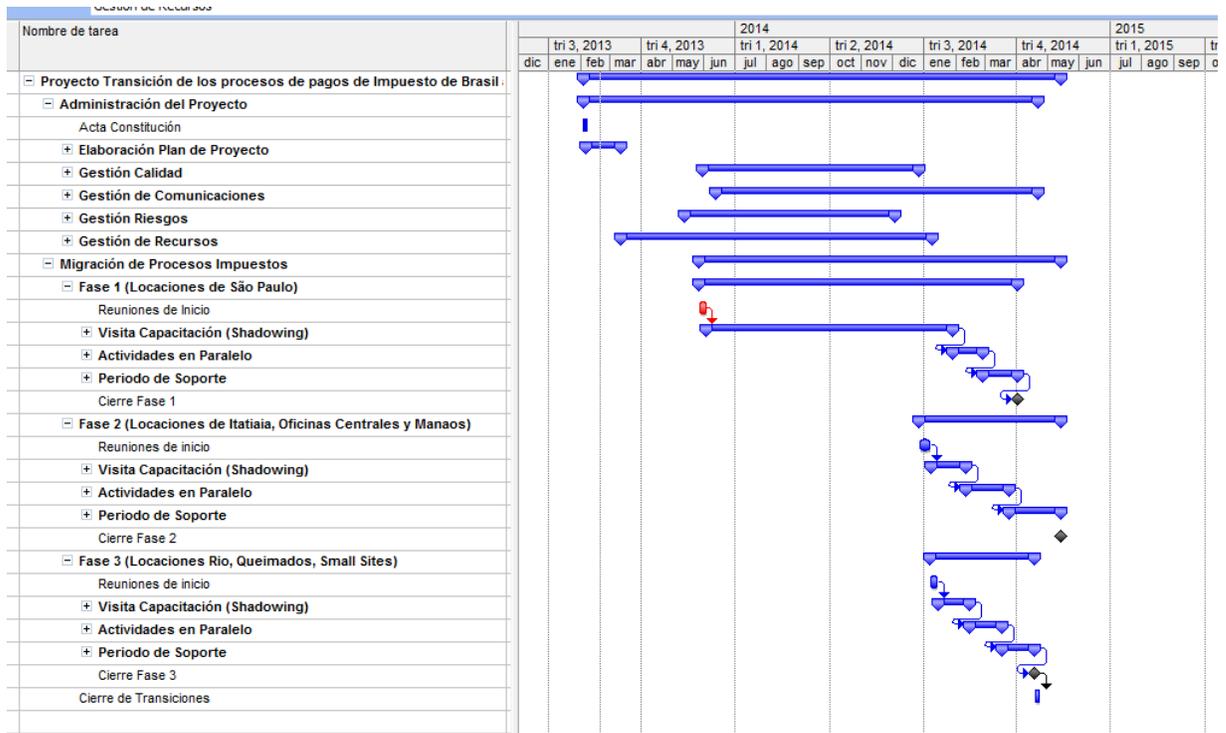
La empresa tiene un proveedor de servicio para la compra de tiquetes aéreos y hospedaje, dado el volumen de personas que van a viajar se recomienda negociar con las aerolíneas y con los hoteles las tarifas de transporte y hospedaje para

obtener un precio diferenciado. Una acción adicional, es asignar un coordinador de logística dentro del equipo para evitar que muchas personas inviertan tiempo preparando su viaje. En resumen, las siguientes acciones deben tomarse en cuenta para este plan:

- Asignar un coordinador de logística.
- Negociar con las aerolíneas y cadenas hoteleras.
- Preparar un entrenamiento de la política de viajes.
- Preparar los reportes de gastos semanalmente.

#### **4.2.5. Integración de elementos de diagnóstico y planes de gestión**

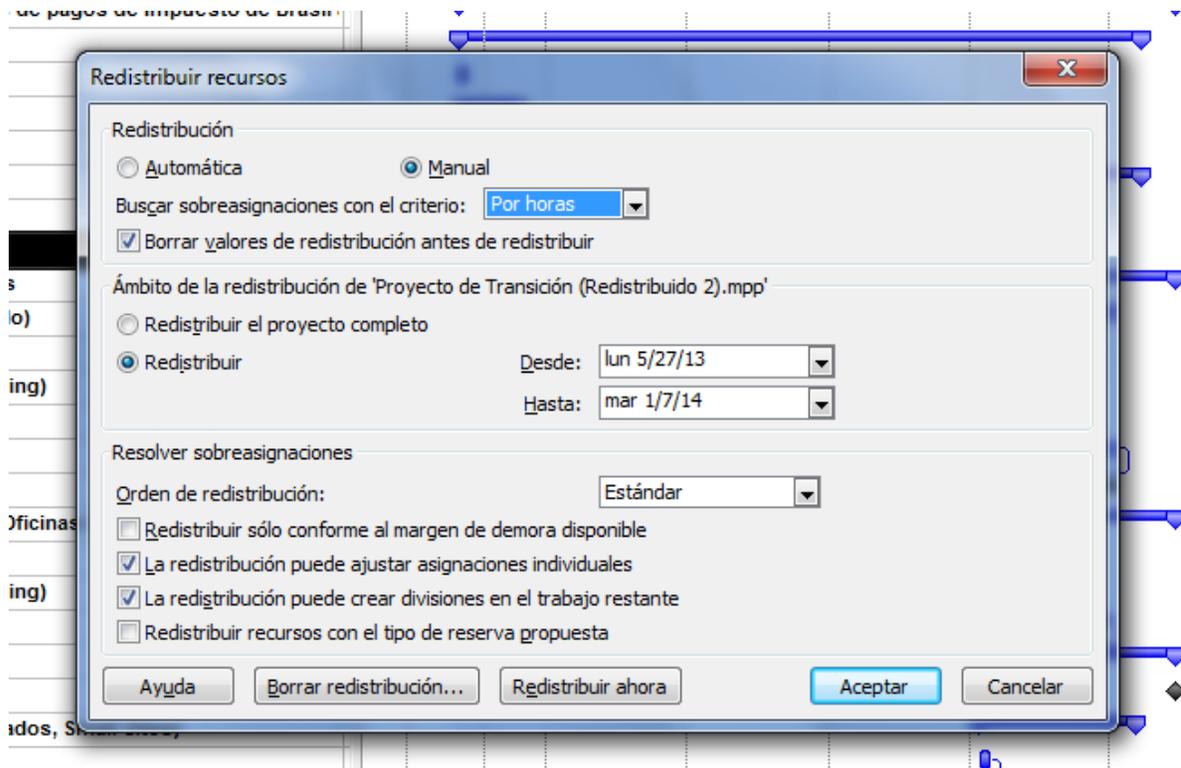
Para integrar todos los anteriores planes de una manera visual se utilizó la herramienta de MS Project. Para elaborar el diagrama de Gantt se utilizó la estructura de desglose de trabajo del plan del alcance. De esta forma, se logró organizar el diagrama del proyecto.



**Figura 4.4 Diagrama de Gantt del proyecto de transición de procesos de pagos de impuesto de Brasil a Costa Rica.**

Fuente: Elaboración propia en la herramienta de MS Project 2007

Adicionalmente, para la gestión del tiempo también se utilizó la herramienta de MS Project 2007, permitiendo a la gerencia identificar que el tiempo propuesto, originalmente, por ellos, da como resultado una sobreasignación de recursos, por tanto se utilizó la herramienta de nivelación, dando dos opciones más al proyecto. En la siguiente figura se observa la parametrización utilizada para la nivelación de recursos, donde, a pesar de que el proyecto arranca el 4 de febrero, la redistribución se realiza a partir del 27 de mayo.



**Figura 4.5 Herramienta de nivelación de recursos de MS Project utilizada para determinar el tiempo del proyecto.**

Fuente: Tomado del MS Project, elaborado para planificar tiempo y recursos en el proceso de transición.

Para calcular el presupuesto se utilizó la herramienta de MS Project en su tabla de costo. Para lograr llegar al costo total se ingresaron los salarios por hora de las personas de la transición y se generaron recursos de costo como: viajes, combustible, hospedaje y alimentación. Al asignar los recursos a las tareas, el presupuesto se fue construyendo. Para la ejecución del proyecto se recomienda la utilización de esta herramienta para dar seguimiento al consumo del mismo y poder observar y analizar variaciones a la mayor brevedad.

	Nombre de tarea	Costo total
1	[-] Proyecto Transición de los procesos de pagos de Impuesto de Brasil a Costa Rica	\$795,121.29
2	[+] Administración del Proyecto	\$48,216.95
81	[-] Migración de Procesos Impuestos	\$746,904.34
82	[-] Fase 1 (Locaciones de São Paulo)	\$249,884.26
83	Reuniones de Inicio	\$11,775.40
84	[+] Visita Capacitación (Shadowing)	\$133,442.30
128	[+] Actividades en Paralelo	\$62,181.02
172	[+] Periodo de Soporte	\$42,485.53
196	Cierre Fase 1	\$0.00
197	[-] Fase 2 (Locaciones de Itatiaia, Oficinas Centrales y Manaos)	\$245,611.13
198	Reuniones de inicio	\$12,975.20
199	[+] Visita Capacitación (Shadowing)	\$141,818.19
229	[+] Actividades en Paralelo	\$46,213.70
259	[+] Periodo de Soporte	\$44,604.04
291	Cierre Fase 2	\$0.00
292	[-] Fase 3 (Locaciones Rio, Queimados, Small Sites)	\$240,647.20
293	Reuniones de inicio	\$12,860.66
294	[+] Visita Capacitación (Shadowing)	\$141,182.79
325	[+] Actividades en Paralelo	\$40,521.85
358	[+] Periodo de Soporte	\$46,081.90
392	Cierre Fase 3	\$0.00
393	Cierre de Transiciones	\$10,761.76

**Figura 4.6 Tabla de costo de MS Project para el proyecto de transición de procesos de pagos de impuestos de Brasil a Costa Rica.**

Fuente: Tomado del MS Project, elaborado para planificar el proceso de transición

El plan de comunicaciones y el de riesgo se prepararon con base en plantillas obtenidas de otros proyectos. Lastimosamente, la herramienta de MS Project tiene la limitante de contar con un procedimiento para incluir este tipo de planificación. La misma limitante se presentó a la hora de realizar el plan de calidad y de abastecimiento, para estos planes se procedió a realizar los mismos, listando las acciones que deben realizar los miembros del proyecto.

Con la parte de recursos, la herramienta permite planificarlos, pues da visibilidad de incluir los recursos y poder ir visualizando cuándo deben ingresar al proyecto. Gracias a esta planificación de recursos en la herramienta es que se logra visualizar la carga de trabajo de los recursos en el proyecto. No obstante, debido a que la

empresa tiene políticas de mantener una calidad de vida adecuada para sus empleados, manteniendo horarios de ocho horas de trabajo, cinco días a la semana, muchos de los recursos deben sobrepasar ese tiempo debido a la combinación de restricciones de tiempo, alcance y recursos, lo cual adiciona riesgo al proyecto.

Para ejemplificar mejor lo anterior es conveniente analizar un recurso y su comportamiento. El colaborador, que se es identificado como CR 1, va a intervenir durante 623.43 horas distribuidas en las actividades de ocho paquetes de trabajo. Durante la semana del 6 al 10 de Enero, después de la redistribución de recursos, debe trabajar doce horas (4 horas extra diarias) durante tres días. La siguiente tabla muestra lo que se acaba de explicar

**Tabla 4.28 Ejemplo de sobrecarga de trabajo del colaborador 1 ubicado en Costa Rica para el proyecto de transición de impuesto.**

Colaborador CR 1	623.43 horas	Semana de Enero 6 al 10				
		1/6	1/7	1/8	1/9	1/10
		5.72h	5.72h	12.12h	12.12h	11.92h
Entrenamiento para primer grupo de contrataciones	9 horas					
Entrenamiento en procesos contables de PIS/COFINS	82.03 horas	4.12h	4.12h	4.12h	4.12h	4.12h
Entrenamiento en procesos de SPED PIS/COFINS	15.4 horas	1.6h	1.6h	1.6h	1.6h	1.4h
Ejecución en paralelo de los procesos contables de PIS/COFINS	132 horas					
Ejecución en paralelo de los procesos contables de PIS/COFINS	33 horas					
Entrenamiento en procesos de SPED Fiscal	123.2 horas			6.4h	6.4h	6.4h
Ejecución en paralelo de procesos de SPED Fiscal	114.4 horas					
Ejecución de procesos solo en Costa Rica de SPED Fiscal(Brasil revisa y aprueba)	114.4 horas					

Fuente: Tabla de uso de recursos de MS Project para el proyecto de transición de impuesto de Brasil a Costa Rica

Para resumir, la herramienta de MS Project 2007 se convirtió en un aliado imprescindible para el planeamiento del presente proyecto y será la herramienta clave para el seguimiento y control de aspectos importantes como: tiempo, costo y

alcance. Se debe combinar, claro está, con las herramientas disponibles para controlar calidad, comunicaciones y abastecimiento. La herramienta de MS Project se convierte en el objeto de integración por excelencia para el presente proyecto, permitiendo ver en conjunto los planes auxiliares.

## **5. Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

Al realizar el análisis respectivo se llega a las siguientes conclusiones:

- La empresa está evaluando re-aplicar el modelo utilizado en el resto de Latinoamérica para los procesos de pagos de impuesto de Brasil al mismo tiempo que la transición se ejecuta. Esto requeriría una reingeniería organizacional y de procesos.
- No existe restricción legal que obstaculice la realización de este tipo de servicios desde otro país. Existe un costo de impuestos asociado que debe ser analizado con detenimiento.
- Los requisitos internos se adhieren, principalmente, a cumplir con los principios de contabilidad aceptados, por lo general, en Estados Unidos.
- Es muy importante gestionar la comunicación para los 10 proyectos relacionados con los procesos de impuestos, para determinar cualquier posible cambio en el alcance.
- El presupuesto preaprobado es de 800 mil dólares y el presupuesto calculado son 795 mil dólares por lo que es factible ejecutar el proyecto.
- En términos de presupuesto, al iniciar el proyecto el presente año fiscal contará con una holgura de 20% (200 mil dólares).
- Se cuenta con recursos humanos limitados y con sobrecarga de trabajo.
- El cronograma seleccionado cuenta con una holgura de mes y medio para finalizar el proyecto, lo que es realmente poco para este tipo de planes.
- La metodología utilizada por la empresa no es la adecuada para esta transición, ya que está enfocada en mejoras de procesos y automatizaciones.
- El proyecto toca todas las áreas de conocimiento contenidas en el PMBoK®.
- Se determina que el proyecto debe tener un plan de riesgos robusto con un proceso de revisión constante.
- El proyecto debe seleccionar las técnicas y herramientas con las mejores prácticas, para administrar proyectos con el PMBoK®.

- Se ofrece y se presenta el alcance del proyecto estructurado a partir de fases. Cada fase incluye un grupo de filiales ubicadas geográficamente de manera estratégica desde el punto vista de logística. Adicionalmente, incluyen tres etapas: capacitación, ejecución en paralelo y un periodo de soporte.
- Se elabora un cronograma que toma en cuenta las condiciones del entorno de la empresa así como las restricciones y capacidades organizacionales dando como resultado un proyecto que requiere 322 días de trabajo en su escenario más factible.
- Los planes auxiliares elaborados aumentan la probabilidad de éxito del proyecto tomando en cuenta las nueve áreas del conocimiento del PMBoK®.
- El uso de la herramienta de software seleccionada facilita el proceso de planificación y modelado del proyecto en sus facetas de tiempo, costo, recursos y alcance.
- Se presenta un plan que considera la realidad del entorno de la organización, considerando restricciones de personal y presupuesto.
- El proyecto que se pretende ejecutar es extremadamente complejo y de proporciones enormes incluso hasta para una empresa como ABC.
- La creación de un plan de proyecto permite reduce la incertidumbre de ejecutar un proyecto de las proporciones descritas.

## **5.2. Recomendaciones**

- No aplicar la reingeniería al mismo tiempo que la transición. Esto genera mayor complejidad y por tanto mayor riesgo.
- Establecer una reunión mensual con el equipo de soluciones financieras para identificar cambios en los proyectos relacionados que puedan impactar el alcance de esta transición.
- Proceder con el proyecto, ya que el monto asignado alcanza para ejecutarlo, pero un doble control de presupuesto debe ser llevado a cabo.

- Revisar la metodología de la empresa para que funcione con proyectos distintos de SAP, específicamente, para migraciones de procesos que son tan comunes en dicha empresa.
- Revisar la metodología de la empresa para que también asegure cubrir las 9 áreas de conocimiento, y que cada una tenga herramientas para aplicar, a profundidad, el análisis que el proyecto requiera. Por ejemplo, en la parte de riesgos, este proyecto necesita más rigurosidad que la propuesta por la metodología de la compañía.
- Revisar la metodología de la empresa para evaluar herramientas y técnicas de gestión de proyectos a incluir en dicho manual, como por ejemplo, la técnica de nivelación de recursos.
- Poner a disposición de los equipos de proyecto alguna herramienta de software especializado, tomando en cuenta el costo de la herramienta y la capacitación requerida. No se coloca la herramienta ya que evaluar la herramienta más adecuada no es parte de los objetivos del presente estudio.
- Generar una cultura de gestión de proyectos que habilite a los gerentes a planificar apropiadamente, con base en las mejores prácticas de gestión, para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos. Esto se puede lograr al intercambiar conocimiento con los departamentos de Sistemas y Soluciones Financieras, los cuales tienen una cultura muy fuerte en el área de proyectos.

## 6. Bibliografía

- Entrenamiento de Impuestos en Brasil. (28 de 09 de 2011). São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Alsina, J., de Arizón, A., Guerra, F., & Rodríguez, R. (1 de 1 de 2003). *Organizaciones de Proyectos y sus Problemas de Recursos Humanos*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2012, de Project charter.com: [www.projectcharter.com/documents/white\\_papers.../pch\\_projorg.pdf](http://www.projectcharter.com/documents/white_papers.../pch_projorg.pdf)
- Ayala, L. E., & Arias, R. (01 de Diciembre de 2011). *Gerencia de Mercadeo, Ciencias Económicas y Administrativas*. Recuperado el 24 de Diciembre de 2012, de 3w3search.com: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm>
- Bernal, C. A. (2000). Metodología de la Investigación para la Administración y Economía. En C. A. Bernal, *Metodología de la Investigación para la Administración y Economía* (págs. 172-173, 180-181). Bogotá: Pearson Education de Colombia, Ltda.
- Cajiao, V. (2011). Modelo de Gestión de Riesgos. *Curso Gerencia de Riesgos de la Maestría de Gerencia de Proyectos*. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Central Intelligence Agency. (19 de 12 de 2012). *The world Fact. South America, Brazil*. Obtenido de [www.cia.gov](http://www.cia.gov): <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>
- CEO, Empresa ABC. (01 de 03 de 2012). Estrategia de Penetración de Mercado.
- Cury, A. (2000). *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas. Obtenido de [professorcezar.adm.br](http://professorcezar.adm.br).
- Fernandes, F., & Rolli, C. (16 de 10 de 2005). "*Dinossauro*" da Receita vai caçar *sonegador*. Recuperado el 19 de 12 de 2012, de Folha de S.Paulo: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1610200502.htm>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Admistración Estratégica* (Novena edición ed.). (E. Quintanar, Ed.) Mexico: PEARSON EDUCATION.

- Gómez, M. (1993). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José: Editorial UNED.
- Governo do Brasil. (26 de 12 de 2012). *Principais impostos e taxas*. Obtenido de Brasil.gov.br: <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/contas-em-dia-1>
- Grajales, T. (03 de Marzo de 2000). *Las Medidas de Tendencia Central*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2012, de tgrajales.net: <http://tgrajales.net/tendencial.pdf>
- Hernández Sampiere, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta Edición ed.). Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2007). *CONTAGEM DA POPULAÇÃO 2007*. Rio de Janeiro: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- Kerzner, H. (2004). *Advance Project Management Best Practices on Implementation*. Berea, Ohio: John Wiley & Sons, Inc.
- Miranda, R. (24 de Enero de 2008). *Teoria de la Organizacion*. (E. Soto, Ed.) Recuperado el 22 de Noviembre de 2012, de Unidad de Postgrado de Educación: [www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/descargas/teoria.pdf](http://www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/descargas/teoria.pdf)
- Mora, M. (24 de Noviembre de 2012). *Normas de Presentación para la Construcción de Cuadros y Gráficos Estadísticos*. Obtenido de [estadistica.ucr.ac.cr/cdmmora](http://estadistica.ucr.ac.cr/cdmmora): <http://www.estadistica.ucr.ac.cr/cdmmora/pages/inicio.htm>
- Morales, L. (01 de 01 de 2008). *Introducción a la Dirección de Proyectos*. Madrid, Madrid, España.
- Muñiz, V. (21 de 12 de 2012). *Project Manager en la Compañía ABC*. (I. Vargas, Entrevistador)
- National Geographic. (14 de Noviembre de 2012). *Programa del transbordador espacial*. Obtenido de National Geographic: <http://www.nationalgeographic.es/ciencia/espacio/transbordador-espacial>

- Navarro, A., & Ramírez, J. (1 de Abril de 2012). Proyecto para optar por el título de Máster en Gerencia de Proyectos con el grado académico de Maestría. *Propuesta para la Creación de una Oficina para el Manejo de Proyectos (PMO) en la compañía ABC*. Cartago, Cartago, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Palhares, M., & Consenza, P. (08 de Junio de 2008). *pmkb.com.br*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de Gestão de projetos em pequenas e médias empresas: estudo de caso de um escritório de arquitetura: <http://www.pmkb.com.br/artigos-mainmenu-25/689-gestao-de-projetos-em-pequenas-e-medias-empresas-estudo-de-caso-de-um-escritorio-de-arquitetura.html>
- Project Management Institute, Inc. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* (Cuarta edición ed.). Newtown Square, Pennsylvania, EE.UU.: Project Management Institute, Inc.
- Project Team ABC Company. (2011). *Mapping and Matching Report*. San José: ABC Company.
- Ramírez, N., Alberto, G., & James, J. (20 de Mayo de 2011). *Herramientas para la Gerencia de Proyectos*. Obtenido de Nivelación de Recursos: [http://ceresneiraegp.blogspot.com/2011/05/nivelacion-de-recursos\\_958.html](http://ceresneiraegp.blogspot.com/2011/05/nivelacion-de-recursos_958.html)
- Receita Federal. (26 de 12 de 2012). *Impostos e Contribuições Federais*. Obtenido de Receita Federal: <http://www.receita.fazenda.gov.br/aliquotas/default.htm>
- SEFAZ São Paulo. (22 de 12 de 2012). *Legislação do Contencioso Administrativo Tributário*. Obtenido de Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo: [http://www.fazenda.sp.gov.br/tit/tit\\_legis/indice\\_legislacao.shtm](http://www.fazenda.sp.gov.br/tit/tit_legis/indice_legislacao.shtm)
- Siles, B. (2 de Febrero de 2011). Qué es un mapa mental. Cartago, Cartago, Costa Rica.

## 7. Anexos

### 7.1. Anexo 1 Formato de documentación para el procedimiento de documentación estandarizado.

Operating Procedure Name:	BR101 – 00## – Brazil TCO “Name of the process”	Creation Date:	
Purpose:		Review Date	
Clients / Users:		Update Date	
Scope:		Created by:	
Process Owner:		Approved by:	

#### 1. Process Objectives

- 
- 

#### 2. Process description

The purpose of this document is to describe the ??? process to be followed by....

At a high level the correction process works as follow:



#### 3. Work process Flowchart

## Process Roles & Responsibilities

Process      Objective                      Timing      Output                      Owner      Control                      Job Aid


### 4. Process Supporting Documentation

- .
- .

### 5. Roles & Responsibilities

- .
- .

### 6. Contact List:

Contact Name	Role	E-Mail

--	--	--

**Other Support Documentation:**

Procedure Code	Description	Attachement

**7. Issuance and Approval:**

Issued by:	Approved by:	E-mail with approval

**8. Update Tracking:**

Date	Update Reference
N/A	N/A

**9. Reference in:**

Procedure Code	Description

## 7.2. Anexo 2 Resumen general del modelo de impuestos en Brasil con un mapa del país dividido por regiones

Tax Rates		
ICMS & ICMS ST (with exceptions by NCM)		
<b>General rules</b>		
Internal Tax Rate	São Paulo	18%
Internal Tax Rate	Rio de Janeiro	19%
Internal Tax Rate	Amazonas	17%
	RI	12%
	RI/RII	12%
	RII	12%
	RI	7%

Formulas	
ICMS & ICMS ST (with exceptions by NCM)	
$ICMS = \text{Calculation Base} * ICMS \text{ Tax Rate}$ $PC = \text{Calculation Base} * PC \text{ Tax Rate}$	
$\text{Calculation Base} = \frac{\text{Cost} + \text{Benefit}}{1 - (ICMS \text{ Tax Rate} + PC \text{ Tax Rate})}$	
$ICMS \text{ ST Calculation Base} = \text{Calculation Base} * (1 + MVA)$ $ICMS \text{ ST} = ICMS \text{ ST Calculation Base} * ICMS \text{ ST Tax Rate} - ICMS$	

$$Adjusted\ MVA = \left[ (1 + MVA) * \left( \frac{1 - Interstate\ Tax\ Rate}{1 - Internal\ Tax\ Rate} \right) \right] - 1$$

**PIS/COFINS**  
(with exceptions by NCM)

**General rules**

Type	PIS	COFINS
Non Cumulative	1.65%	7.60%
Cumulative ( <i>Services</i> )	0.65%	3%
Credits	9.50%	

**PIS/COFINS**  
(with exceptions by NCM)

$$ICMS = Calculation\ Base * ICMS\ Tax\ Rate$$

$$PC = Calculation\ Base * PC\ Tax\ Rate$$

$$Calculation\ Base = \frac{Cost + Benefit}{1 - (ICMS\ Tax\ Rate + PC\ Tax\ Rate)}$$

**IPI**  
(with exceptions by NCM)

**Examples**

Bread	0%
Construction Materials	4%
Cosmetics	22%
Perfums	42%
Guns	45%

**IPI**  
**(with exceptions by NCM)**

$$***IPI = Sales Price * IPI Tax Rate***$$

$$***Valor da Nota = Calculation Base + IPI***$$

WHT Tax						
<u>Service</u>	IRRF	PIS	COFINS	CSLL	ISS	CIDE
Cleaning	1%	1%	3%	1%	2%-5%	10%
Security	1%	1%	3%	1%	2%-5%	10%
Labor	1%	1%	3%	1%	2%-5%	10%
Professional	1.50%	1%	3%	1%	2%-5%	10%
Commissions	1.50%	1%	3%	1%	2%-5%	10%
Marketing	1.50%	1%	3%	1%	2%-5%	10%
Professional Associations	1.50%	1%	3%	1%	2%-5%	10%
Maintenance		1%	3%	1%	2%-5%	10%
Transport of values		1%	3%	1%	2%-5%	10%
Others		1%	3%	1%	2%-5%	10%

WHT Tax
$WHT Tax = Total amount * WHT Tax Rate$

# REGIONES DEL BRASIL



## 7.3. Anexo 3 Plantilla de control de cambios

### Document Purpose

The purpose of this document is to document a change in requirements from FSS Service & Delivery (S&D) for work being executed by ITDO.

### Operating Level Agreement

- A response to this Requirement Change will be received within 4 days detailing:
  - Any increase in time, cost or resourcing to deliver the additional requirements

### Contents

[Requirement Change Header](#).....

[Work Request Details and Requirements](#).....

[Global Solution Manager Approvals](#).....

[ITDO Requirement Change Response](#).....

### Requirement Change Header

---

Project Name:			
S&D Organisation:		Portfolio ID:	
S&D Contact Name:		Submission Date:	
Region:		Response Date:	
ITDO Contact Name:		Change ID:	

### Document Change History

Document any changes or requirement clarifications in the table below.

Version	Date	Amended By	Change Description	Material Change	Change Reference

### Work Request Details and Requirements

#### High Level Description

## Reason for Change

## Detailed Requirements

### Global Solution Manager Approvals

Where the change requires additional approval from the Global Solution Manager, their comments should be entered below before passing to ITDO. As a guide, GSM referral is required when the request is changing existing technical solutions or creating new solutions. For example, creation of a new Legal Entity following an existing LE as a template does not require GSM approval, however creation of a new report of modification to an existing report does require GSM approval.

Name	Mega Row	Approved?	Feedback

### ITDO Requirement Change Response

	ITDO Response
Material Change?	
Additional time to complete work:	
Additional FTE Required:	
Additional funding required:	

### Detailed Project Phase Impact

Additional Time Required in:	Impact in Days	Comments
Design		
Construction/Configuration		
Unit Testing		
SIT		

## Summary of Deliverables

Additional details of the work to be delivered to meet the functional requirements should be added to this section.

## Support Model Implications

If the outcome of this work request has an impact on the ongoing support model post-implementation plus highlight these below.

## Disaster Recovery or BCP Implications

If the outcome of this work request has an impact on Disaster Recovery or Business Continuity Planning post-implementation highlight these below.

### **7.4. Anexo 4 Plantilla de documentación de cierre de fase o proyecto**

This document presents final scope defined and agreed as part of *[Name of Project]* Project.

<b>Project Name:</b>		<b>Project Start Date:</b>	
<b>Sponsor:</b>		<b>Project End Date:</b>	
<b>Business Leader:</b>			
<b>Project Manager:</b>			

#### PROJECT SCOPE

- **Background**
- **Describe what is the project delivering and how will it be delivered.**
- **What is in and out of scope**

#### SCHEDULE

**Include High Leve CPS and attach Detail CPS**

#### ASSUMPTIONS AND UNCERTAINTIES

The assumption list should contain any assumptions that you believe are relevant to the execution or outcome of the project.

#### FLOW CHARTS:

Enterprise model actual and proposed.

#### WHAT HAPPENED

Describe the main activities and results in the project

#### CUTOVER AND VERIFICATION

Describe the results of these stages, main issues and deliverables

Attach the Verification ScoreCard and Cutover Activities Results

#### CUSTOMER SATISFATION SURVEY 0.00 OF 5.00

Attach the PDS results

#### KEY LEARNINGS

Describe the Key Learnings

Attach the Project Lesson Learning Document

**NEXT STEPS / PSU**

**Describe the Next Steps to follow after the closure, for example Open Issues or GAP. Also describe any Post Start Up Item (PSU) if apply**

**PROJECT DOCUMENTATION**

**Link to the documentation folder in the SharePoint**

**SERVICE MANAGEMENT WEBSITE**

**Link if follow up needed** <http://servicemanager.pg.com/SM/index.do>

**INCIDENT TRACKING**

**Link if follow up needed** <http://itsolutions.pg.com/help/pages/CheckTickets.aspx>

**PROJECT KEY CONTACTS**

Name Contact	Email	Office #	Row


7.5. Anexo 5 Plantilla de minuta de reunión

**Project name**

**Minute of Meeting**

**Prepared by:**

**Last Update:**

**Meeting Name**

**Frequency**

**When**

**Time**

Once

04-Apr-11

10:30 am - 12:00 pm

**Agenda**

#	Topic	Owner	Time (min)	Objective
1				
2				
3				
4				

Total of Time Planned

**0**

**Attendance**

Who	Row	Status


**Evaluation (Min 1 - Max 5)**

Points to evaluate:

- 1. Expected Attendance
  - 2. Timeliness
  - 3. Content (planned x actual)
- Score (of possible 15)

4-Apr
0

**Pendings Last Minute / Next Steps**

What?	Who?	When?	Status
			😊
			😊
			😊
			😊
			😊
			😊

Status

😊	On track	😐	Fair	🙄	Delayed
☑	Completed	🚫	Cancel		

**This Meeting Minute**

**Wrap Up**

**Conclusions / Next Steps**

**Problems / Issues / Alerts**