

# Tabla de contenido

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>CONTEXTO DEL PROYECTO .....</b>                          | <b>14</b> |
| 1.1      | CONTEXTO DE GLOBAS .....                                    | 16        |
| <b>2</b> | <b>OBJETIVOS .....</b>                                      | <b>18</b> |
| 2.1      | INTRODUCCIÓN .....  | 18        |
| 2.2      | OBJETIVOS GENERALES .....                                   | 20        |
| 2.3      | OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                 | 20        |
| 2.4      | RESULTADOS ESPERADOS .....                                  | 21        |
| <b>3</b> | <b>GLOBAS CONSULTING Y EL ENTORNO .....</b>                 | <b>22</b> |
| 3.1      | ANÁLISIS INTERNO .....                                      | 22        |
| 3.1.1    | <i>Globas Consulting .....</i>                              | <i>22</i> |
| 3.1.2    | <i>La Empresa.....</i>                                      | <i>22</i> |
| 3.1.3    | <i>Visión de Globas.....</i>                                | <i>23</i> |
| 3.1.4    | <i>Misión de Globas.....</i>                                | <i>23</i> |
| 3.1.5    | <i>Propuesta de valor de la Empresa .....</i>               | <i>24</i> |
| 3.1.6    | <i>Servicios Globas .....</i>                               | <i>25</i> |
| 3.1.7    | <i>Clientes de la Empresa .....</i>                         | <i>26</i> |
| 3.1.8    | <i>Proveedores y partners de la empresa.....</i>            | <i>27</i> |
| 3.1.9    | <i>Estructura organizativa.....</i>                         | <i>28</i> |
| 3.2      | ANÁLISIS EXTERNO .....                                      | 30        |
| 3.2.1    | <i>Desafíos de Globas.....</i>                              | <i>30</i> |
| 3.2.2    | <i>ERP SAP R/3 (sistemas aplicaciones y productos).....</i> | <i>31</i> |
| 3.2.3    | <i>Fuertes barreras de entrada: .....</i>                   | <i>32</i> |
| 3.3      | CONTEXTO DEL PROBLEMA .....                                 | 33        |
| 3.3.1    | <i>Mercado Público .....</i>                                | <i>34</i> |
| 3.3.2    | <i>Mercado Privado.....</i>                                 | <i>42</i> |
| 3.3.3    | <i>Experiencia de Globas en los mercados .....</i>          | <i>44</i> |
| <b>4</b> | <b>PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO .....</b>                     | <b>46</b> |
| 4.1      | PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....                             | 46        |
| 4.2      | POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN HAX .....                 | 47        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 4.3      | CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....                               | 50         |
| 4.3.1    | <i>Mapa estratégico de GLOBAS</i> .....                     | 50         |
| 4.3.2    | <i>Mapa estratégico de GLOBAS con el proyecto</i> .....     | 52         |
| 4.3.3    | <i>Mapa estratégico de GLOBAS detallado</i> .....           | 53         |
| <b>5</b> | <b>MODELO DE NEGOCIO .....</b>                              | <b>54</b>  |
| 5.1.1    | <i>Modelo de negocios de Globas (Canvas)</i> .....          | 54         |
| 5.1.2    | <i>Modelos de negocio de este proyecto</i> .....            | 55         |
| 5.1.3    | <i>Propuesta de valor</i> .....                             | 56         |
| <b>6</b> | <b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>                       | <b>61</b>  |
| 6.1      | RESPECTO AL MODELO DE ANALIZAR CAPACIDADES.....             | 61         |
| 6.2      | DETERMINACIÓN DEL ESFUERZO .....                            | 64         |
| 6.2.1    | <i>Esfuerzo nominal</i> .....                               | 66         |
| 6.2.2    | <i>Function Points</i> .....                                | 70         |
| 6.2.3    | <i>Esfuerzo adicional</i> .....                             | 74         |
| 6.3      | FACTORES QUE AFECTAN LA ESTIMACIÓN DE COSTOS .....          | 92         |
| 6.3.1    | <i>Volatilidad del requerimiento</i> .....                  | 93         |
| 6.3.2    | <i>Gestión de proyectos</i> .....                           | 93         |
| 6.3.3    | <i>Habilidades de los profesionales y experiencia</i> ..... | 94         |
| 6.3.4    | <i>Participación del cliente</i> .....                      | 94         |
| 6.4      | MODELOS ESTADÍSTICOS.....                                   | 95         |
| 6.4.1    | <i>Support vector machine (SVM)</i> .....                   | 96         |
| 6.4.2    | <i>Weighting for Relief (WfR)</i> .....                     | 97         |
| 6.4.3    | <i>Multiple regression</i> .....                            | 97         |
| 6.5      | CONCLUSIONES.....   | 98         |
| <b>7</b> | <b>ALCANCE Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....</b>               | <b>100</b> |
| 7.1      | ALCANCE DEL PROYECTO .....                                  | 100        |
| 7.1.1    | <i>Ambiente tecnológico</i> .....                           | 101        |
| 7.1.2    | <i>Nuevas oportunidades</i> .....                           | 101        |
| 7.2      | METODOLOGÍA A UTILIZAR .....                                | 102        |
| 7.3      | BENEFICIOS ESPERADOS .....                                  | 103        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 7.3.1    | <i>Beneficios para Globas</i> .....   | 104        |
| 7.3.2    | <i>Beneficios para los clientes</i> .....   | 106        |
| 7.4      | FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....   | 107        |
| 7.5      | EVALUACIÓN DE PROYECTO.....   | 107        |
| 7.5.1    | <i>Antecedentes financieros</i> .....   | 107        |
| 7.5.2    | <i>Mercado y antecedentes propios, valores aproximados</i> .....  | 108        |
| 7.5.3    | <i>Antecedentes generales</i> .....   | 109        |
| 7.5.4    | <i>Tasa de descuento</i> .....  | 110        |
| 7.5.5    | <i>Flujo de caja base (sin proyecto)</i> .....  | 113        |
| 7.5.6    | <i>Flujo de caja (con proyecto)</i> .....   | 116        |
| 7.5.7    | <i>Conclusiones de la evaluación</i> .....  | 129        |
| 7.5.8    | <i>Plan de acción para el proyecto en los próximos meses</i> .....  | 129        |
| 7.5.9    | <i>Estructura organizacional</i> .....  | 130        |
| <b>8</b> | <b>DISEÑO ARQUITECTURA DE PROCESOS</b> .....  | <b>132</b> |
| 8.1      | INTRODUCCIÓN A LA ARQUITECTURA DE PROCESOS.....   | 132        |
| 8.2      | DISEÑO DE PROCESOS.....   | 135        |
| 8.2.1    | <i>Arquitectura de la empresa</i> .....   | 136        |
| 8.2.1    | <i>Definición de la cadena de valor</i> .....   | 137        |
| 8.2.2    | <i>Rediseño de proceso: Relacionamiento con el Cliente y Gestión de proyectos</i> .....                           | 141        |
| 8.2.3    | <i>Rediseño de Procesos: Crear y Ajustar Modelo Propuesta de Proyectos y Análisis Post-Mortem</i> .....           | 150        |
| 8.2.1    | <i>Rediseño del Proceso: Ventas de Propuestas de Proyectos - Evaluar Licitaciones</i> .....                       | 183        |
| 8.2.2    | <i>Rediseño de Proceso: Ventas de Propuestas de Proyectos – Preparar y entregar propuesta (licitación)</i><br>194 |            |
| 8.3      | FUTURAS MEJORAS PROPUESTAS A PARTIR DE ESTE TRABAJO (FUERA DEL ALCANCE ACTUAL).....                               | 197        |
| <b>9</b> | <b>APLICACIÓN DEL MODELO DE VENTAS DE PROYECTOS</b> .....   | <b>199</b> |
| 9.1      | CASO: LICITACIÓN PÚBLICA PARA UNA SOLUCIÓN WEB.....   | 199        |
| 9.1.1    | <i>Antecedentes generales de la licitación</i> .....  | 199        |
| 9.1.2    | <i>Metodología de evaluación</i> .....  | 200        |
| 9.1.3    | <i>Ejecutar el proceso de Ventas de Propuesta</i> .....   | 201        |
| 9.1.4    | <i>Seleccionar licitaciones</i> .....   | 201        |
| 9.1.5    | <i>Convertir documentación a un formato apropiado</i> .....   | 202        |
| 9.1.6    | <i>Capturar los objetivos de la licitación</i> .....  | 203        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 9.1.7     | <i>Determinar requisitos funcionales</i> .....                                  | 204        |
| 9.1.8     | <i>Determinar Requisitos NO Funcionales</i> .....                               | 205        |
| 9.1.9     | <i>Determinar el esfuerzo nominal</i> .....                                     | 206        |
| 9.1.10    | <i>Determinar el esfuerzo adicional</i> .....                                   | 212        |
| 9.1.11    | <i>Determinar el esfuerzo total</i> .....                                       | 215        |
| 9.1.12    | <i>Determinar el costo total de la licitación</i> .....                         | 216        |
| 9.1.13    | <i>Determinar la UDI del proyecto</i> .....                                     | 217        |
| 9.1.14    | <i>Determinar el riesgo asociado a esta Licitación</i> .....                    | 218        |
| 9.2       | PRUEBA DE CONCEPTO: PROCESO DE VENTAS PARA LICITACIONES .....                   | 221        |
| 9.2.1     | <i>CASO 1: LP- Servicio provisión y soporte integral de sistemas</i> .....      | 221        |
| 9.2.2     | <i>CASO 2: LP - Provisión de Software y Soporte Computacional</i> .....         | 228        |
| 9.3       | CASO 3: LP – SERVICIO DE PLATAFORMA WEB DE VESTUARIO .....                      | 229        |
| 9.4       | CUADRO RESUMEN .....  | 230        |
| 9.4.1     | <i>Consideraciones del cuadro de evaluación:</i> .....                          | 230        |
| 9.4.2     | <i>Toma de decisión</i> .....   | 231        |
| 9.4.3     | <i>CASO: Desarrollo Sistema de Gestión de Proyectos (empresa privada)</i> ..... | 237        |
| 9.5       | CONCLUSIONES .....  | 244        |
| <b>10</b> | <b>DISEÑO DE SISTEMAS DE APOYO A LOS PROCESOS</b> .....                         | <b>246</b> |
| 10.1      | CASOS DE USO .....  | 247        |
| 10.1.1    | <i>Caso de uso: Análisis Post-mortem de proyectos históricos</i> .....          | 247        |
| 10.1.2    | <i>Caso de uso: Determinar esfuerzos nuevas licitaciones</i> .....              | 248        |
| 10.1.3    | <i>Caso de uso: Administración del sistema</i> .....                            | 249        |
| 10.2      | DIAGRAMA DE SECUENCIA DE SISTEMA .....  | 250        |
| 10.3      | DIAGRAMA DE SECUENCIA: ANÁLISIS POST-MORTEM DE PROYECTOS HISTÓRICOS .....       | 250        |
| 10.3.1    | <i>Diagrama de secuencia: Preparar y planificar</i> .....                       | 250        |
| 10.3.2    | <i>Diagrama de secuencia: Recolectar información</i> .....                      | 251        |
| 10.3.3    | <i>Diagrama de secuencia: Pre-procesar información</i> .....                    | 253        |
| 10.3.4    | <i>Diagrama de secuencia: Aplicar modelos estadísticos</i> .....                | 254        |
| 10.3.5    | <i>Diagrama de secuencia: Analizar y validar resultados</i> .....               | 254        |
| 10.4      | DIAGRAMA DE SECUENCIA: EVALUAR LICITACIONES NUEVAS.....                         | 256        |
| 10.4.1    | <i>Diagrama de secuencia: Cargar/ingresar datos de licitación</i> .....         | 256        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 10.4.2    | <i>Diagrama de secuencia: Determinar esfuerzo y productividad</i>    | 257        |
| 10.4.3    | <i>Diagrama de secuencia: Responder cuestionario para licitación</i> | 259        |
| 10.4.4    | <i>Diagrama de secuencia: Determinar nueva productividad</i>         | 260        |
| 10.4.5    | <i>Diagrama de secuencia: Analizar resultados</i>                    | 262        |
| 10.5      | DIAGRAMA DE SECUENCIA: ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA                    | 263        |
| 10.5.1    | <i>Diagrama de secuencia: CRUD de roles y perfiles</i>               | 264        |
| 10.5.2    | <i>Diagrama de secuencia: CRUD de recursos / usuarios</i>            | 265        |
| 10.5.3    | <i>Diagrama de secuencia: CRUD de parámetros propios</i>             | 266        |
| 10.6      | DIAGRAMA DE PAQUETES   | 267        |
| 10.7      | INTERFAZ DE USUARIOS   | 268        |
| 10.7.1    | <i>Configuraciones Iniciales</i>                                     | 268        |
| 10.7.2    | <i>Ponderar Factores</i>   | 269        |
| 10.7.3    | <i>Evaluar licitaciones</i>  | 270        |
| <b>11</b> | <b>GESTIÓN DEL CAMBIO</b>  | <b>273</b> |
| 11.1      | DOMINIO DE OBSERVACIÓN EN LA GESTIÓN DE CAMBIO                       | 274        |
| 11.2      | VARIABLES IMPORTANTES CONSIDERADAS EN EL PROYECTO                    | 275        |
| 11.3      | DEFINICIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO                                    | 276        |
| 11.4      | CAMBIOS DE SEGUNDO ORDEN   | 278        |
| 11.5      | CAPTURANDO LA INTERPRETACIÓN DEL PROYECTO                            | 278        |
| 11.6      | GESTIÓN DE NARRATIVAS  | 280        |
| 11.7      | INTERPRETAR LOS ESTADOS DE ÁNIMOS                                    | 282        |
| 11.8      | ESTRATEGIA COMUNICACIONAL  | 283        |
| 11.9      | GESTIÓN DE LIDERAZGO   | 284        |
| 11.10     | CIERRE Y CONCLUSIONES  | 286        |
| <b>12</b> | <b>FRAMEWORK DE GENERALIZACIÓN</b>                                   | <b>287</b> |
| 12.1      | DOMINIO DEL FRAMEWORK  | 288        |
| 12.2      | LÓGICA DE NEGOCIO GENÉRICA   | 291        |
| <b>13</b> | <b>CONCLUSIONES FINALES</b>  | <b>292</b> |
| 13.1      | ACERCA DEL MODELO DE ESFUERZO PLANTEADO PARA LICITACIONES            | 292        |
| 13.2      | ACERCA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS EVALUACIONES               | 293        |
| 13.3      | RESULTADOS DEL PROYECTO DE TESIS                                     | 294        |

|           |                                    |            |
|-----------|------------------------------------|------------|
| <b>14</b> | <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....          | <b>296</b> |
| <b>15</b> | <b>ANEXOS</b> .....                | <b>298</b> |
| 15.1      | CUESTIONARIO DE LOS PROYECTOS..... | 298        |

## TABLA DE ILUSTRACIONES

|   |     |
|---|-----|
| Ilustración 1 : Servicios de consultoría Globas .....                       | 25  |
| Ilustración 2 : Estructura organizacional 1 .....                           | 29  |
| Ilustración 3 : Estructura organizacional - matricial .....                 | 30  |
| Ilustración 4 : SAP milestone (fuente: SAP AG).....                         | 31  |
| Ilustración 5 : Liderazgo de SAP, Junio 2012 (Gartner Group).....           | 32  |
| Ilustración 6 : SAP – Ecosistema .....                                      | 33  |
| Ilustración 7 : ChileCompra – monto transado y ahorro .....                 | 36  |
| Ilustración 8 : <i>ChileCompra</i> crecimiento de proveedores .....         | 37  |
| Ilustración 9 : Órdenes de compra por CM de software (www.analiza.cl) ..... | 41  |
| Ilustración 10 : Actividades servicios informáticos .....                   | 43  |
| Ilustración 11 : Incremento en servicios informáticos .....                 | 43  |
| Ilustración 12 : Modelo Delta de Hax para el proyecto .....                 | 49  |
| Ilustración 13 : Mapa estratégico GLOBAS.....                               | 51  |
| Ilustración 14 : Mapa estratégico Globas con el proyecto .....              | 52  |
| Ilustración 15 : Mapa estratégico Globas con proyecto - detallado.....      | 53  |
| Ilustración 16 : Modelo de negocios de Globas – Canvas .....                | 55  |
| Ilustración 17 : Modelo de negocios – propuesta de valor.....               | 60  |
| Ilustración 18 : Modelo de productividad .....                              | 69  |
| Ilustración 19: Albrecht Function Point Schema.....                         | 71  |
| Ilustración 20: Tabla de conversión de FP a SLOC .....                      | 74  |
| Ilustración 21 : Diferencias entre Kendall’s tau y Spearman’s rho.....      | 78  |
| Ilustración 22: Categoría y sub-categoría de factores adicionales .....     | 84  |
| Ilustración 23 : Modelo causal de <i>esfuerzo adicional</i> .....           | 87  |
| Ilustración 24: Distribución triangular simétrica .....                     | 89  |
| Ilustración 25: Distribución PERT .....                                     | 90  |
| Ilustración 26 : Modelo causal de esfuerzo total .....                      | 99  |
| Ilustración 27 : Metodología de proyecto según MBE .....                    | 103 |
| Ilustración 28 : Ventas en miles UF del mercado público (fuente: SII) ..... | 108 |
| Ilustración 29 : Flujo de caja: Tasa de descuento CAPM .....                | 110 |
| Ilustración 30 : Flujo de Caja: VAN, TIR, y TIRM, sin proyecto.....         | 116 |
| Ilustración 31 : Flujo de caja: Inversiones.....                            | 117 |

|   |     |
|---|-----|
| Ilustración 32 : Flujo de caja: Ingresos (ventas) .....   | 119 |
| Ilustración 33 : Flujo de caja: Costos.....   | 121 |
| Ilustración 34 : Flujo de caja: Gastos .....  | 123 |
| Ilustración 35 : Flujo de caja: Depreciación .....  | 124 |
| Ilustración 36 : Flujo de caja general.....   | 125 |
| Ilustración 37 : Flujo de caja del proyecto a VPN.....  | 126 |
| Ilustración 38 : Flujo de caja del proyecto – Visualización gráfica .....   | 127 |
| Ilustración 39 : Flujo de caja del proyecto – Evaluación optimista .....  | 128 |
| Ilustración 40 : Flujo de caja del proyecto – Evaluación pesimista .....  | 129 |
| Ilustración 41 : Plan de actividades del proyecto .....   | 130 |
| Ilustración 42 : Notación de actividades – IDEF0.....   | 135 |
| Ilustración 43 : IDEF0 – Macro-procesos .....   | 136 |
| Ilustración 44: IDEF0 Nivel 1, Descomposición del proceso, cadena de valor .....  | 141 |
| Ilustración 45: IDEF0 Nivel 2, Ampliación del proceso: Relación con el cliente.....                                       | 143 |
| Ilustración 46: IDEF0 Nivel 3, Ampliación del proceso: Marketing y Análisis de Propuestas .....                           | 144 |
| Ilustración 47: IDEF0 Nivel 4, Ampliación del proceso: Analizar comportamiento de Ventas de Propuestas de Proyectos ..... | 145 |
| Ilustración 48: IDEF0 Nivel 4, Descomposición proceso de ventas de proyectos .....  | 146 |
| Ilustración 49: IDEF0 Nivel 3, Descomposición de Gestión de Proyectos .....   | 148 |
| Ilustración 50: Vista Top-Down de los procesos involucrados .....   | 149 |
| Ilustración 51: Proceso actual de Licitaciones para determinar esfuerzo .....   | 151 |
| Ilustración 52: BPMN: Modelo para Propuesta de Proyectos .....  | 153 |
| Ilustración 53: BPMN: Análisis Post-Mortem de Proyectos.....  | 158 |
| Ilustración 54: Programa SAP para calcular SLOC.....  | 160 |
| Ilustración 55: Productividad proyectos de desarrollos de software.....   | 163 |
| Ilustración 56: Dispersión de la productividad en desarrollos de software.....  | 164 |
| Ilustración 57: Modelo causal de factores adicionales.....  | 165 |
| Ilustración 58 : Productividad con factores indirectos.....   | 167 |
| Ilustración 59: BPMN: Ejecutar modelos estadísticos y análisis visual.....  | 169 |
| Ilustración 60 : Análisis visual de los factores .....  | 170 |
| Ilustración 61 : Modelo SVM – Rapid Miner.....  | 171 |
| Ilustración 62: SPSS: Estadística descriptiva .....   | 173 |
| Ilustración 63: SPSS: Resumen del modelo .....  | 173 |
| Ilustración 64: SPSS: Determinación de coeficientes .....   | 174 |



|   |     |
|---|-----|
| Ilustración 65: Resumen visuales de los modelos .....                               | 177 |
| Ilustración 66: BPMN: Ajustar el Modelo para Propuesta de Proyectos.....            | 179 |
| Ilustración 67: Proceso actual de evaluación de licitaciones .....                  | 184 |
| Ilustración 68: BPMN: Evaluar Licitaciones (proyectos) .....                        | 185 |
| Ilustración 69: BPMN: Analizar requisitos de licitación.....                        | 195 |
| Ilustración 70: Diagrama de dominio para licitación.....                            | 209 |
| Ilustración 71: Diagrama de distribución (campana de Gauss) .....                   | 214 |
| Ilustración 72: Cuadro indicador de eficiencia .....                                | 219 |
| Ilustración 73: Cuadro de mando con tres escenarios simulados .....                 | 220 |
| Ilustración 74: Cálculo de costos nominales y adicionales.....                      | 224 |
| Ilustración 75: Visualización gráfica de las evaluaciones.....                      | 236 |
| Ilustración 76: Function point – Licitación privada .....                           | 242 |
| Ilustración 77: Proyecto ICV – cálculo de la UDI.....                               | 243 |
| Ilustración 78: Caso de uso: Análisis Post-mortem de proyectos históricos .....     | 247 |
| Ilustración 79: Caso de uso: Determinar esfuerzos nuevas licitaciones.....          | 248 |
| Ilustración 80: Caso de uso: Administración del sistema .....                       | 249 |
| Ilustración 81: Diagrama de secuencia: Preparar y planificar .....                  | 251 |
| Ilustración 82: Diagrama de secuencia: Recolectar información .....                 | 252 |
| Ilustración 83: Diagrama de Secuencia: Pre-procesar información.....                | 253 |
| Ilustración 84: Diagrama de secuencia: Aplicar modelos estadísticos .....           | 254 |
| Ilustración 85: Diagrama de secuencia: Analizar y validar resultados.....           | 255 |
| Ilustración 86: Diagrama de secuencia: Cargar/ingresar datos de licitación .....    | 257 |
| Ilustración 87: Diagrama de secuencia: Determinar esfuerzo y productividad .....    | 258 |
| Ilustración 88: Diagrama de secuencia: Responder cuestionario para licitación ..... | 260 |
| Ilustración 89: Diagrama de secuencia: Determinar nueva productividad .....         | 261 |
| Ilustración 90: Diagrama de secuencia: Analizar resultados.....                     | 263 |
| Ilustración 91: Diagrama de Secuencia: CRUD de roles y perfiles .....               | 264 |
| Ilustración 92: Diagrama de secuencia: CRUD de recursos / usuarios .....            | 265 |
| Ilustración 93: Diagrama de secuencia: CRUD de parámetros propios.....              | 266 |
| Ilustración 94: Diagrama de paquetes .....  | 267 |
| Ilustración 95: Interfaz: Configuraciones Iniciales .....                           | 268 |
| Ilustración 96: Interfaz: Ponderar Factores.....                                    | 270 |
| Ilustración 97: Interfaz: Evaluar nuevas licitaciones – Esfuerzo / Costos .....     | 271 |
| Ilustración 98: Interfaz: Evaluar nuevas licitaciones – Ventas / Utilidad .....     | 271 |
| Ilustración 99: Interfaz: Evaluar nuevas licitaciones – Análisis Indicadores.....   | 272 |

|  |     |
|--|-----|
| Ilustración 100: Proceso de gestión del cambio .....         | 273 |
| Ilustración 101: Generalización – gestión de proyectos ..... | 290 |
| Ilustración 102: Cuestionarios .....                         | 300 |