ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Proyecto:

IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.

AUTOR:

Luis Alberto Ruiz C.

DIRECTOR:

Antonio Quezada, Phd.

Año 2018

AGREDECIMIENTO

Un agradecimiento sincero y a la vez infinito a Dios, quien en todo momento guio cada paso en este trayecto.

Luis Alberto Ruiz Cuadrado

DEDICATORIA

Todo esfuerzo y sacrificio de estos brazos se hacen para honrar a Dios.

Luis Alberto Ruiz Cuadrado

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Nombre y Apellido
VOCAL DEL TRIBUNAL

Nombre y Apellido
DIRECTOR DE LA TESIS

Nombre y Apellido
VOCAL DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Luis Alberto Ruiz Cuadrado

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-531

APELLIDOS Y NOMBRES	RUIZ CUADRADO LUIS ALBERTO
Nº DE CÉDULA	0921973848
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
CÓDIGO CES	P05128
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A
FECHA DEL ACTA DE GRADO	20/04/2018
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
[redacted]	

En la ciudad de Guayaquil a los veinte días del mes de abril del año dos mil dieciocho a las 13:32:32 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: LUIS ANTONIO QUEZADA PAVON, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A, presentado por el estudiante RUIZ CUADRADO LUIS ALBERTO.

[redacted]

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.

LUIS ANTONIO QUEZADA PAVON
DIRECTOR

SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

BENIGNO ALFREDO ALMIJOS DE LA CRUZ
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

RUIZ CUADRADO LUIS ALBERTO
ESTUDIANTE

BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

Fecha: 20/04/2018 13:33:2 VERA VERA LUISA XIOMARA

INDICE GENERAL

CAPITULO1

Marco Conceptual.....1

1.1 Introducción 1

1.2 Título del caso de Negocio..... 2

1.3 Información General 2

1.4 Datos de Constitución de la Empresa..... 3

1.5 Tamaño de la Compañía 4

1.6 Localización de la Compañía..... 5

1.7 Estructura Organizacional..... 6

1.8 Antecedentes 7

1.9 Resumen Ejecutivo 8

1.10 Justificación 10

1.11 Demanda de Mercado 11

1.12 Oportunidad Estratégica..... 13

1.13 Necesidad del Negocio..... 15

1.14 Necesidad Social..... 16

1.15 Consideraciones ambientales 16

1.16 Avances Tecnológicos 19

1.17 Solicitud de un Cliente..... 20

1.18 Objetivos del Proyecto 20

1.19 Metodología 21

1.20 Gestión del Proyecto (MML)..... 21

1.21 Definición del Problema Central..... 22

1.22 Análisis de Involucrados..... 22

1.23 Análisis de Problemas 24

1.24 Análisis de Objetivos 25

1.25 Análisis de Alternativas 26

1.26 Diseño de Estrategias 27

1.28 Brechas, Necesidades y Beneficios 31

1.29 Priorización Preliminar de Brechas 32

1.30 Capacidades Organizacionales y Listas de Proyectos 33

1.31 Priorización Preliminar de Proyectos 33

1.32 Involucrados 34

1.33 Supuestos 35

CAPITULO 2

Caso de Negocio **37**

2.1 Introducción 37

2.2 Brechas 38

2.3 Problema u Oportunidad 40

2.4 Impacto en la Estrategias y Operaciones Basado en Identificación de Brechas, Necesidades y Beneficios. 40

2.5 Análisis de Ciclo Transaccional y Time to Market. 44

2.6 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada operativa de la organización 46

Situación Actual Operativa 46

Situación Esperada Operativa 48

2.7 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada tecnológica de la organización 53

2.8 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada organizacional de la organización 54

2.9 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperado Mercado de la Organización 55

2.10 Lista de proyectos que satisfacen los puntos 2.6 al 2.9 56

2.11 Restricciones 56

2.11.1 Análisis Costo-Beneficio 57

2.11.2 Análisis Financiero 57

2.11.3 FODA del Programa 58

2.12 Priorización de los proyectos del programa 61

2.13 Selección del Proyecto para la Tesis 62

Implementación de una Nueva Línea de Producción de Prendas de Ropa Interior para Venta al por Mayor a Nivel Nacional en VINAS S.A. 63

Introducción. 63

Principios del Proyecto 63

Alcance de la Implementación de la Nueva Línea de Productos 63

Justificación del Proyecto de Implementación de una Nueva Línea de Producción 64

Objetivos del Proyecto 65

Objetivo General 65

Objetivos Específicos 65

Objetivos Financieros 65

Objetivos de Mercado 65

Objetivos de Procesos Internos 66

Objetivos de Experiencia y Aprendizaje 67

Catálogo de Productos 67

Valores Institucionales 70

Ciclo del Negocio 70

Flujo de Caja 71

Listas de Regulaciones 72

Organigrama 73

Lista de Aplicativos y Maquinaria 73

Cadena de Valor 77

Matriz de Arquitectura Empresarial 78

Estructura de Desglose de Trabajo EDT 79

Matriz de Interés 80

Layout de Área taller Principal 81

Informe de Desempeño del Proyecto 84

Plan de Gestión de Cambios 86

Informe de rendimiento Final del Proyecto 87

Acta de Aceptación del Proyecto 88

Relación de Lecciones Aprendidas Generadas 91

Relación de los Activos de Procesos Generados en el Proyecto 92

Relación de Documentos del Proyecto 93

Carta de Autorización del Proyecto 94

CAPITULO 3

Acta de Constitución del Proyecto **95**

3.1 Introducción. 95

CAPITULO 4

Plan para la Dirección del Proyecto **100**

4.1 Introducción 100

4.2 Gestión para la Integración 100

4.2.1 Políticas, procesos, formatos y roles para generación de reportes de desempeño del proyecto 100

4.2.2 Políticas, Procesos, Formatos y Roles de la Gestión de Cambios 102

4.2.3 Políticas, Procesos, Formatos y Roles para el Cierre del Proyecto/Fase. 105

4.3 Gestión de Interesados 111

4.3.1 Identificación y Registro de Interesados. 111

4.3.2 Análisis de Interesados 113

4.3.3 Plan de Gestión de Interesados (Plan de acción de manejo de Interesados). 117
4.4 Gestión del Alcance 118
4.4.1 Plan de Gestión de Alcance. 118
4.4.2 Matriz de Trazabilidad de Requisitos. 122
4.4.3 Documentación de Requisitos. 124
4.4.4 Línea Base de Alcance. 126
4.5 Gestión del Tiempo 154
4.5.1 Plan de Gestión del Cronograma. 154
4.5.2 Cronograma del Proyecto. 159
4.6 Gestión de Costos. 168
4.6.1 Plan de Gestión de Costos. 168
4.6.2 Estimación de Costos por Actividades. 170
4.6.3 Línea base de Costos y Reserva (presupuesto del proyecto). 174
4.7 Gestión de la Calidad 175
4.7.1 Plan de Gestión de la Calidad. 175
4.7.2 Plan de Mejoras del Proyecto. 180
4.7.3 Métricas de Calidad. 181
4.7.4 Listas de Verificación de Calidad. 182
4.8 Gestión de Recursos Humanos 184
4.8.1 Plan de Gestión de los Recursos Humanos. 184
4.8.2 Estructura Organizacional del Proyecto. 185
4.8.3 Adquisición de Personal al Proyecto. 186
4.8.4 Matriz RACI. 187
4.8.5 Descripción de Roles del Equipo de Trabajo. 189
4.8.6 Diagrama de Carga del Personal. 190
4.9 Gestión de Comunicaciones 194

4.9.1 Plan de Gestión de Comunicaciones 194

4.9.2 Glosario de Terminología del Proyecto. 198

4.10 Gestión de Adquisiciones 199

4.10.1 Plan de Gestión de adquisiciones. 199

4.10.2 Enunciados del Trabajo Relativo a Adquisiciones 202

4.10.3 Documentos de las Adquisiciones 203

4.10.4 Criterios de Selección de Proveedores 204

4.11 Gestión de Riesgos 209

4.11.1 Plan de Gestión de Riesgos. 209

4.11.2 Registro de Riesgos 210

4.11.3 Plan de Respuesta a los Riesgos 216

CAPITULO 5

Conclusiones y Recomendaciones **219**

5.1 Conclusiones 219

5.2 Recomendaciones 220

Referencias Bibliográficas 221

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Datos de Constitución de la Organización (Fuente, Super- Compañía).....4

Figura 2. Distribución de Personal de la Compañía (Fuente, VINAS S.A).....5

Figura 3. Localización Geográfica de la Organización (Fuente, Google Maps) 6

Figura 4. Organigrama Institucional (Fuente, VINAS S.A) 7

Figura 5. Necesidades del Negocio (Fuente, Directivos VINAS S.A.) 15

Figura 6. Análisis de Problemas (Fuente, VINAS S.A).....24

Figura 7. Análisis de Objetivos (Fuente, Investigador) 25

Figura 8. Análisis de Alternativas (Fuente, Investigador) 26

Figura 9. Diseño de Estrategias (Fuente, Investigador) 27

Figura 10. Objetivos Estratégicos de la Organización (Fuente, Investigador) 42

Figura 11. Ciclo Transaccional (Fuente, VINAS S.A.) 424

Figura 12. Curva de Beneficio vs. Tiempo (Fuente,).....45

Figura 13. Procesos de la Línea de Producción Actual (Fuente, VINAS S.A.).....47

Figura 14. Modelo PESTLE.....4759

Figura 15. Foda ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 16. Análisis Foda 69

Figura 17. Ciclo del Negocio 70

Figura 18. Organigrama de la Organización 73

Figura 19. Lista de Aplicativos y Maquinaria (.....74

Figura 20. Cadena de Valor 77

Figura 21. Estructura de Desglose de Trabajo EDT.....79

Figura 22. Matriz de Poder e Interés.....80

Figura 23. Layout de Área taller Principal.....81

Figura 24. Esquema eléctrico de iluminación del taller de producción 82

Figura 25. Esquema eléctrico de tomacorrientes del taller de producción 83

Figura 26. Carga de Personal 190

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. *Listado de Involucrados* ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 2. *Matriz de Marco Lógico* 28

Tabla 3. *Brechas, Necesidades y Beneficios* 31

Tabla 4. *Priorización de brechas* 32

Tabla 5. *Listas de Proyectos* 33

Tabla 6. *Priorización Preliminar de Proyectos* 34

Tabla 7. *Involucrados y/o Beneficiarios del Proyecto* 35

Tabla 8. *Brechas de Mayor Importancia* 39

Tabla 9. *Indicador Productividad Mano de Obra* 48

Tabla 10. *Indicador Productividad de la Maquinaria* 49

Tabla 11. *Indicador de Productividad total* 50

Tabla 12. Indicador Efectividad en uso de las Instalaciones 51

Tabla 13. *Indicador Uso de Capacidad Instalada* 52

Tabla 14. *Indicador Efectividad de Tiempo Línea Manual Vs línea Automática* 53

Tabla 15. *Indicador Efectividad en la Comunicación*.....54

Tabla 16. *Indicador Captación del Mercado* 55

Tabla 17. *Flujo de caja* 57

Tabla 18. *Priorización de Proyectos*.....61

Tabla 19. *Incremento de Utilidad* 65

Tabla 20. *Participación en el Mercado*.....66

Tabla 21. *Procesos Internos*.....66

Tabla 22. *Objetivo de Experiencia y Aprendizaje*.....67

Tabla 23. *Gama de Productos*.....68

Tabla 24. *Flujo de Caja* 71

Tabla 25. *Listas de Regulaciones*..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 26. *Lista de Aplicativos y Maquinaria* 78

LISTA DE ACRÓNIMOS

ABREVIATURA	DESCRIPCIÓN
MGSCP	Modelo de gestión para el seguimiento y control de los procesos de producción y comercialización en la Industria Farmacéutica Ecuatoriana
CIIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
ISO	International Organization for Standardization – Organización Internacional de Normalización
PP	per cápita
PBI	Producto Interno Bruto
ALFE	Asociación de Laboratorios Farmacéuticos
I+D+I	Investigación, desarrollo e Innovación
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
SICM	Sistema Integral de Control de Medicamentos
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
MRP	Planificación de Requerimientos de Materiales
PRC	Planificación de Requerimientos de Capacidad
CAP	Control de Actividad de Producción
SGI	Sistema de Gestión Integral
ERP	Sistema de Planificación de Recursos Empresariales
MML	Metodología de Marco Lógico

CAPÌTULO 1

Marco Conceptual

1.1 Introducción

El presente proyecto busca implementar una nueva línea de producción para la fabricación de prendas de ropa interior para la venta al por mayor.

El proyecto consiste en primera instancia en analizar la factibilidad de la creación de la nueva línea de producción, efectuando un análisis técnico y un estudio de mercado de demandas sociales; en segundo lugar busca construir todos los componentes necesarios para la implementación de la nueva línea, componentes que abarcarán desde la implementación de nueva infraestructura para las nuevas prendas hasta la creación de una nueva gestión logística para poder atender a otro tipo de clientes, uno con el cual el negocio no está cien por ciento familiarizado.

Cabe mencionar que el sector textil es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo del sector productivo ecuatoriano, este sector cuenta con políticas estatales que incentivan al consumidor final a consumir todo producto textil fabricado por obra de mano ecuatoriana. Estos programas tienen como principal objetivo dinamizar el comercio al interior del país y sobre todo brindar competitividad a los productores locales a nivel internacional, incentivando a los productores a fabricar prendas bajo estrictas normas internacionales que aseguren la calidad del producto final. En función de este tipo de incentivos, VINAS S.A. busca nuevas oportunidades de negocio para expandir sus operaciones y captar un mayor porcentaje del mercado potencial.

Es importante mencionar que el proyecto además de brindar beneficios económicos a sus accionistas tiene un impacto positivo en el sector productivo, contribuyendo a la creación de por lo menos 16 plazas de empleo directo y 25 de empleo indirecto.

1.2 Título del caso de Negocio

Proyecto de implementación de nueva línea de producción de prendas de ropa interior para venta al por mayor a nivel Nacional en VINAS S.A.

1.3 Información General

VINAS S.A. nace como una iniciativa privada en el año de 1997, la empresa inicia operaciones con una novedosa gama de alternativas las cuales forman parte inicialmente de su catálogo de productos. El catálogo o portafolio estuvo basado en las tendencias de la moda actual y su insignia de siempre “Calidad y durabilidad a un precio justo”.

Con el pasar de los años, la empresa fue readecuado su centro de operaciones y las constantes variaciones del mercado, así como las exigencias de los clientes, fueron haciendo que la empresa incremente su línea de productos. El portafolio de productos variaba de acuerdo a la época del año y de forma periódica de acuerdo a los cambios de tendencia en la moda de la época.

La globalización obliga a las empresas a innovar los mecanismos y procesos de producción, diversificar su portafolio de productos y reducir los costos a través de nuevos métodos tecnológicos, con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la organización.

VINAS S.A. es una empresa que ofrece servicios de elaboración de prendas de vestir, ya sea para que se usen como parte del uniforme de una institución o para que se usen como parte del atuendo diario de las personas. Uno de los principales retos con los que siempre se enfrenta la empresa es el constante cambio en cuanto al tipo de producto que se debe ofrecer, esto es debido a que la demanda está sujeta a diferentes estaciones, temporadas o modas que van cambiando continuamente. Una de las principales fortalezas de la organización es la importancia que se da a la imagen corporativa en la presentación de sus prendas, por lo cual se cuenta con marcas patentadas en el INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL (IEPI).

1.4 Datos de Constitución de la Empresa

VINAS S.A., debido a la recesión económica que tuvo inicio en Ecuador a partir del año 2011, los accionistas de la organización optaron por cambiar el rumbo de la línea de negocio que tenía la empresa y optar por cambiar de sector de mercado. Si bien es cierto, el ámbito comercial es bastante amplio, pero la carencia de garantías de constancia de crecimiento, así como la competencia desleal con productos importados y sobre todo la falta de una normativa que regule los plazos de pago de los clientes hicieron que VINAS S.A. se vuelque del mercado comercial de la moda al mercado empresarial industrial y farmacéutico en donde se ofrecían más garantías en cuanto a términos de pago y demás compromisos de ley.

Constitución de la Organización

DATOS DE CONSTITUCION		
Razón social:	VINAS S.A.	
Representante Legal:	Luz Maria Cuadrado	
Registro Unico del Contribuyente:		
Inicio de Operaciones:	1997 - mayo - 31	
Tiempo de funcionamiento de la planta:	20 años	
Localizacion de la Planta:	**Región:**	Costa
	Provincia:	Guayas
	Canton:	Guayaquil
	Parroquia:	Ximena
	Dirección:	Calle Letamendi 5403
Superficie construida:	840 m2	
Número de mepleados:	**Operativos:**	25
	Administrativos:	5
Tipo de actividad:	**Sector:**	Textil
	Subsector:	Línea de Uniformes
		Línea de moda
Teléfono:	042 474196	
E-mail:	viviana.segarra@masep.com.ec	
Horario de trabajo:	**Oficina:**	8:30 - 18:00
	Talleres:	8:30 - 18:00

Figura 1. Datos de Constitución de la Organización (Fuente, Super- Compañía)

1.5 Tamaño de la Compañía

La empresa cuenta actualmente con instalaciones que ascienden a 420 m2, se conforma por 30 empleados, los mismos que tienen como bases los talleres de la empresa en la ciudad de Guayaquil. De esas 30 personas, 20 corresponden a operarios de los diferentes procesos de fabricación de las prendas, 1 está en el área producción, 1 en el área contable y 3 personas para la parte gerencial administrativa, gestión y ventas.

Figura 2. Distribución de Personal de la Compañía (Fuente, VINAS S.A)

La empresa está ubicada en la ciudad de Guayaquil, donde se desarrollan sus principales actividades de producción, venta y administración. Debido al crecimiento que ha mantenido la empresa ha ocasionado la apertura de otro nuevo punto de producción, mismo que también está ubicado dentro de la ciudad de Guayaquil.

1.6 Localización de la Compañía

La empresa se encuentra ubicada en el Ecuador, Provincia del Guayas, en el sur de la ciudad de Guayaquil, parroquia Febres Cordero, Calle Letamendi, Numeración 5403. Longitud 619115.49 m E, Latitud 9757212.67 m S.

Localización Geográfica

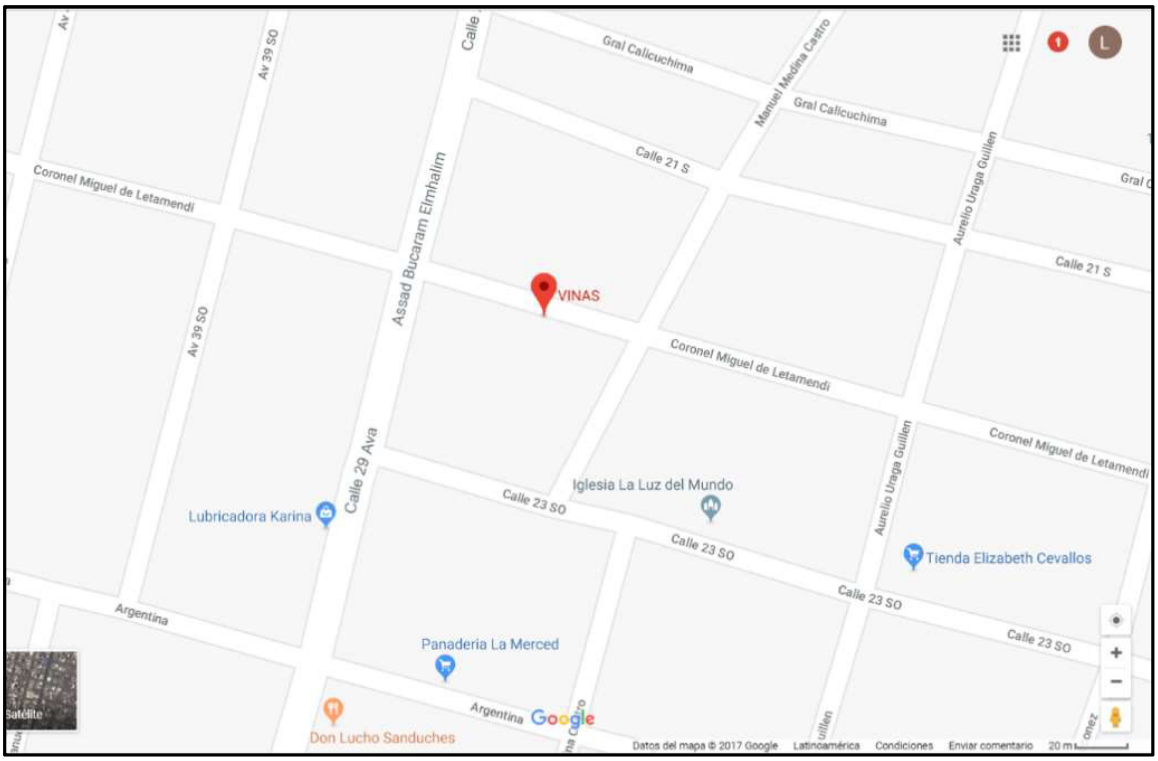


Figura 3. Localización Geográfica de la Organización (Fuente, Google Maps)

1.7 Estructura Organizacional

VINAS S.A. está conformada por 3 accionistas de la familia Ruiz Cuadrado todos ellos de origen ecuatoriano; cuenta con un grupo humano comprometido en las labores que se realizan, sus principales administradores son: Luís Alberto Ruiz en el cargo de Gerente General y la Ms. Luz María Cuadrado. En el gráfico incluido a continuación se muestra el organigrama de la compañía (por departamentos y secciones).

ORGANIGRAMA DE VINA´S

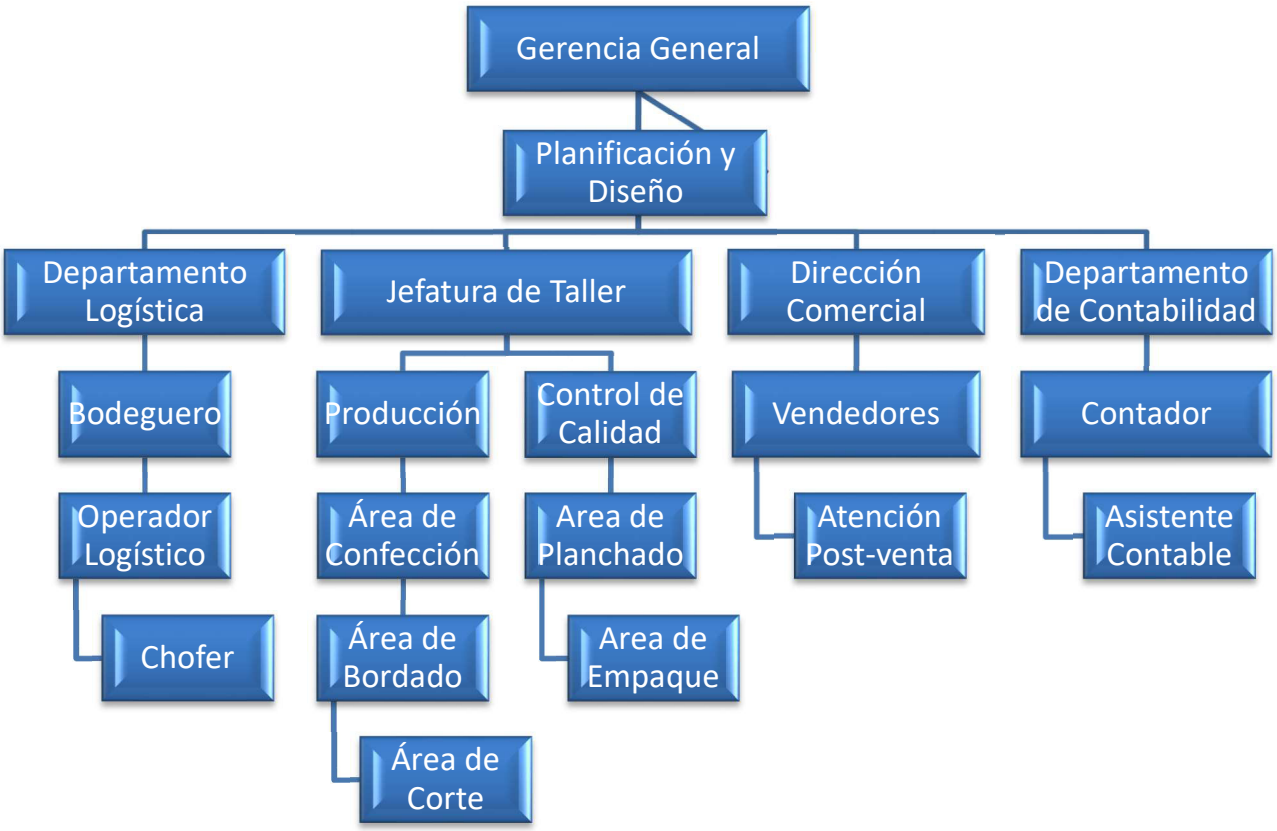


Figura 4. Organigrama Institucional (Fuente, VINAS S.A)

1.8 Antecedentes

VINAS S.A. en la actualidad es una industria establecida en la ciudad de Guayaquil, conformada por un grupo de personas que buscan brindar un producto de excelente calidad por medio de un servicio y atención destacables, tomando como recurso principal la amplia experiencia en el área de dotaciones empresariales y diseño de moda de los directivos de la organización.

Los diseños de la organización buscan conseguir el confort de los usuarios finales, el aseguramiento de la calidad en sus productos y sobre todo la creatividad para abastecer la necesidad de la imagen corporativa de sus clientes.

En la actualidad VINAS S.A. posee una participación de mercado representativa en el sector de uniformes para establecimientos farmacéuticos, alrededor de 3 cadenas de farmacias a nivel nacional se proveen de los uniformes de esta empresa, de igual forma VINAS S.A. suministra uniformes a empresas del sector industrial.

1.9 Resumen Ejecutivo

La industria textil es un mercado que ha tenido un repunte en los últimos años, factor atribuible a las políticas públicas implementadas, en beneficio del producto nacional; con base a aquello y a la necesidad de diversificar la línea de negocio de VINAS y en consonancia al Análisis realizado en el presente trabajo de titulación, se ha planteado como objetivo estratégico, implementar una nueva línea de producción de prendas de ropa interior de venta al por mayor a nivel nacional. Dicho mercado se considera no ha sido cubierto al 100% y en ello una oportunidad de negocio.

Frente a este escenario nace la idea de realizar un análisis de factibilidad, respecto a la nueva línea de producción a implementarse, considerando recursos existentes, tales como: maquinaria, infraestructura, mano de obra calificada, entre otros; en contraste con los componentes necesarios, de acuerdo con un estudio de mercado y el planteamiento de la logística para la implementación del proyecto.

El objetivo primordial de estos análisis es determinar los componentes a fortalecer para la puesta en marcha del proyecto en el marco de las necesidades de la población y la oportunidad de mejora. La esquematización general de la investigación está desarrollada con la Metodología de Marco Lógico, que facilita la identificación de los problemas y visualizar las posibles soluciones de la necesidad.

Se ha tomado en consideración la demanda del mercado y aspectos de índole social, ambiental y tecnológico como marco para la implementación del proyecto. En cuanto a la demanda de mercado, según datos publicados por el INEC (ENEMDU, junio 2010), el sector textil-confección genera más de 160 mil empleos directos (73% urbano y 27% rural). La actividad textil constituye una importante industria integradora que requiere insumos de otros sectores como el agrícola, pecuaria, industria de plásticos, industria química, comercial, turística, servicios de publicidad, diseño, logísticos, etc. Además, que, a partir del 2010, la industria cuenta con una medida de protección permanente, el arancel mixto que consiste en el pago de 5,5 dólares por kilo neto importado y un ad-valorem del 10% (prendas de vestir y lencería de hogar). Decreto ejecutivo 372 del 28 de mayo del 2010.

Centrando el objetivo de la Organización en Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo.

Respecto al proceso de identificación del problema, se utilizaron las siguientes técnicas de investigación: Árbol de problemas, Árbol de objetivos y Análisis de alternativas, matriz de estrategias entrevistas a la directiva de la organización, dinámicas de grupo (lluvia de ideas), análisis de mercado, estudios de casos, recopilación y procesamiento de datos; determinando que

el problema central a tratar es la limitada oferta de productos respecto al mercado de consumo masivo, el cual es atribuible a 3 factores preponderantes, como: 1. Un bajo de nivel de producción mensual en los talleres de la empresa 2. Una estructura organizacional inapropiada y 3. Una planificación estratégica deficiente.

Posteriormente se realizó el análisis de involucrados el cual contribuyó a sistematizar y analizar la información proveniente de la intervención de personas, grupos o instituciones gubernamentales u otras organizaciones sociales, relacionadas directa o indirectamente con el problema de análisis.

De igual manera se identificó y se priorizó las brechas según criterios de impacto y urgencia, lo cual permite tener una idea clara de la importancia de la atención que requieren, luego se propuso una lista de proyectos para atender las brechas de mayor importancia, el impacto de los mismos en el incremento de ingresos de la organización y la urgencia en la ejecución del mismo en función de los objetivos organizacionales. Con base a dicha priorización de proyectos, se seleccionó como el proyecto de mayor relevancia para ser ejecutado en la organización a la "Implementación de nueva línea de productos para venta al por mayor", el cual es sujeto de estudio en el presente Trabajo de Titulación.

1.10 Justificación

VINAS S.A., actualmente tiene como portafolio de venta una gama considerable de prendas de vestir que son comercializadas al por mayor, sin embargo, debido a la naturaleza del negocio existen periodos del año en los cuales la demanda sufre un decremento significativo afectando la

liquidez de la organización. Adicional a ello, se ha identificado que existen sectores de mercado en los que no se ha incursionado.

Como ejemplo, se puede mencionar que VINAS S.A. a pesar de proveer de uniformes a empresas del sector industrial y farmacéutico, al momento no ha incursionado en el sector público, quienes en gran medida son uno de los mejores clientes a nivel país, en cuanto a provisión de indumentaria se refiere. Considerando además que dicho sector opta preferentemente por proveedores artesanales o con un gran componente nacional; siendo incluso la calidad de la prenda un factor que no necesariamente se pondera con un alto porcentaje en la calificación del proveedor.

En virtud de lo antes mencionado, los directivos de la organización han identificado la necesidad de expandir su línea de negocio y con ello el incremento de los ingresos que se perciban por concepto de ventas. Por lo cual han considerado como una opción la posibilidad de implementar una nueva línea de producto que permita captar nuevos clientes en el mercado de la comercialización masiva, teniendo como referente la venta al por mayor para mantener márgenes de utilidad por producción en masa.

1.11 Demanda de Mercado

De acuerdo a datos extraídos del "Plan de mejora competitiva del sector textil y confecciones" (Flores, 2011), hay varios factores a considerar que permitirían la contribución de este tipo de proveedores a la transformación de la matriz productiva. A continuación, un detalle que brindará una mayor perspectiva de las posibilidades:

La tasa de crecimiento anual del sector a nivel mundial (2004 – 2008) fue del 4,6%. Trademap Ecuador exporta (textiles y confecciones) anualmente a 70 países del mundo, entre los más importantes. Fuente: AITE Colombia, Venezuela, EEUU, Perú. El crecimiento promedio anual del sector textil en el Ecuador es del 1,3% (2000 - 2008). El Sector Textil es el segundo sector en importancia para la generación del PIB industrial, después de la industria de alimentos y bebidas. En relación al valor agregado de la industria manufacturera, el aporte del sector en 2009 fue del 13%. En base a la información del Banco Central del Ecuador (Cuentas Nacionales, febrero 2010), entre 2005 y 2009 el sector significó 1.11% del PIB Total.

Según la última encuesta publicada por el INEC (ENEMDU, junio 2010), el sector textil-confección genera más de 160 mil empleos directos (73% urbano y 27% rural). La actividad textil constituye una importante industria integradora que requiere insumos de otros sectores como el agrícola, pecuaria, industria de plásticos, industria química, comercial, turística, servicios de publicidad, diseño, logísticos, etc. Diagnóstico del Sector Textil y Confecciones, INEC 2010. A partir del 2010, la industria cuenta con una medida de protección permanente, el arancel mixto que consiste en el pago de 5,5 dólares por kilo neto importado y un ad-valorem del 10%. (Prendas de vestir y lencería de hogar). Decreto ejecutivo 372 del 28 de mayo del2010.

La participación del sexo femenino en la industria dedicada a la fabricación de prendas de vestir es del 74,76%. INEC, Encuesta de Manufactura y Minería. En lo concerniente al consumo de artículos relacionados al sector, más del 50% de los hogares realizan gastos en prendas de vestir y calzado de manera trimestral, sin embargo, la participación del gasto mensual dentro del gasto total de consumo es marginal. Diagnóstico del Sector Textil y Confecciones, INEC 2010.

La producción de algodón en el país apenas representa el 3% de los requerimientos para el sector. Memoria PMC Algodón MCPEC-MIPRO-MAGAP, febrero 2011.

1.12 Oportunidad Estratégica

La implementación del proyecto responde a una oportunidad de negocio identificada en el mercado textil. La posibilidad de diversificar la cartera de clientes, con el fin de ampliar la actividad comercial de la organización y a su vez, incrementar sustancialmente las utilidades e ingresos percibidos por la compañía.

Otro elemento estratégico es la implementación de Políticas Públicas, tal como lo es el Plan de Desarrollo Nacional, que tiene como uno de sus ejes centrales la Economía al Servicio de la Sociedad y entre sus objetivos se encuentra el impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, basado entre sus Políticas en:

- Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.
- Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.
- Fomentar el desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía.

- Incrementar la productividad y generación de valor agregado creando incentivos diferenciados al sector productivo, para satisfacer la demanda interna, y diversificar la oferta exportable de manera estratégica.
- Diversificar la producción nacional con pertinencia territorial, aprovechando las ventajas competitivas, comparativas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico sostenible y sustentable.
- Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.
- Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país.

Adicionalmente, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), órgano oficial responsable de la iniciativa, ha establecido cinco industrias estratégicas y ha identificado catorce industrias priorizadas que serán objeto de consideración al momento de la ejecución de las diferentes políticas públicas, entre las cuales se encuentran las confecciones, como prioridad 3/14.

1.13 Necesidad del negocio

La Industria textil como otros sectores de la producción presentan necesidades similares a nivel administrativo, operativo, estratégico, tecnológico, información, entre otros; entre las cuales se menciona de manera general las siguientes:

Necesidades del negocio

Figura 5. Necesidades del Negocio (Fuente, Directivos VINAS S.A.)

Cabe señalar que de manera específica existen otras necesidades, en cuanto a procesos internos, mano de obra suficiente y calificada, posibilidad de mejorar las condiciones de compra de materia prima en los mercados internacionales, entre otras; que se expondrán en el desarrollo del presente trabajo de titulación.

1.14 Necesidad Social

El análisis social y el enfoque hacia la responsabilidad social y la contribución socio económica del país es fundamental para el desarrollo del proyecto, considerando que según datos publicados por el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), respecto a la Encuesta Nacional de Empleo, desempleo y subempleo 2016 (INEC, 2016), En marzo 2016 la tasa de desempleo alcanzó el 5,7% a nivel nacional, 1,9 puntos porcentuales adicionales a lo registrado en marzo 2015. Entre marzo 2015 y marzo 2016, la tasa de empleo adecuado registra un decremento en Quito y Guayaquil, 5,8 y 9,6 puntos respectivamente. Entendiéndose como empleo adecuado las personas con empleo que, durante la semana de referencia, perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan igual o más de 40 horas a la semana, independientemente del deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. También forman parte de esta categoría, las personas con empleo que, durante la semana de referencia, perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan menos de 40 horas, pero no desean trabajar horas adicionales.

Y teniendo como precedente que VINAS S.A. además de generar beneficios económicos a sus accionistas, tiene un impacto positivo en el sector productivo, contribuyendo a la creación de por lo menos 16 plazas de empleo directo y 25 de empleo indirecto, plazas que se verán incrementadas de acuerdo con el análisis de brechas, necesidades y beneficios a desarrollarse.

1.15 Consideraciones ambientales

El análisis ambiental es el enfoque hacia la responsabilidad social y es muy importante para el tipo de empresa que produce desechos como son las fábricas y manufactureras.

En este contexto, los Ministerios del Ambiente y de Industrias y Productividad firmaron una Carta de Entendimiento que busca emprender acciones conjuntas en el marco de la ejecución del Proyecto "Identificación, cálculo y mitigación de la Huella Ecológica del Sector Público y Productivo del Ecuador".

El Ministerio del Ambiente a través de la Dirección de Información, Seguimiento y Evaluación calcula la Huella Ecológica, indicador que mide el impacto de las actividades humanas en el ambiente, expresado en el espacio global necesario para soportar el consumo y la generación de desechos. Actualmente trabaja en el cálculo del indicador en 10 de los 14 Sectores Productivos priorizados por el MIPRO. Calculando la Huella Ecológica de los Sectores de cuero-calzado, madera-muebles, textil-confecciones y software-servicios de tecnología. Entre los principales compromisos adquiridos por el Ministerio del Ambiente y el Ministerio de Industrias y Productividad, se encuentran:

- Efectuar una caracterización del sector productivo en cuanto a las unidades productivas que lo integran, a su intensidad productiva y a los niveles de Huella Ecológica.

- Realizar un proceso de recolección y sistematización de información base referente al consumo de recursos por parte de los trabajadores, directivos y propietarios de unidades productivas.

- Generar una herramienta de cálculo que permita identificar las principales áreas de impacto que contribuyen en la cuantificación de la Huella Ecológica.

- Crear e implementar estrategias de compensación de Huella Ecológica que permitan mitigar el impacto generado por el sector productivo.
- Institucionalizar el uso de la Huella Ecológica como herramienta de política dentro del sector productivo del Ecuador y meta del Plan Nacional del Buen Vivir.
- Examinar los componentes de la Huella Ecológica y de la capacidad para plantear políticas y estrategias que permitan la disminución de la Huella Ecológica del sector productivo.
- Aportar a la implementación y ejecución del Plan Integral Ambiental propuesto por el Ministerio del Ambiente.
- Impulsar la Política Industrial que busca promover una producción limpia y el cuidado del medio ambiente.
- Promover las ventajas competitivas y comparativas que se generan en el sector productivo nacional con la implementación de estrategias de mitigación y certificación ambiental.

Siendo VINAS S.A. una empresa Certificada en las Normas que aseguran la calidad en sus procesos y gestión administrativa (SGS), de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, respectivamente, ha implementado Procedimientos para el manejo y disposición final de desechos no peligrosos, el personal recibe capacitación en temas relacionados a la gestión ambiental de acuerdo a las actividades que realiza su organización, posee un sistema de gestión ambiental

implementado; y, en el marco de la contribución con el medio ambiente y la sociedad, hace apego irrestricto a las Normas y acuerdos establecidos por los entes rectores de la Industria.

1.16 Avances Tecnológicos

Según el análisis situacional, se ha evidenciado avances tecnológicos en el sector industrial (confección), que le han permitido realizar sus operaciones con eficiencia y a reducir costos en la producción, mediante la implementación de sistemas informáticos más completos como SGI (Sistema de Gestión Integral) o ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) en lo que respecta a gestión administrativa, aunque existen programas especializados para diseño de tallaje de prendas, bordados, sublimados, entre otros.

Sin embargo, al momento VINAS S.A. no ha implementado estas herramientas, identificando en ello una necesidad y una oportunidad de mejora, pues la implementación de un software para la administración de inventario podría dar como resultado la reducción de los tiempos de entrega del producto, disminución de pérdidas de inventario, eficiencia en el manejo de los recursos de materia prima, optimización de la planificación de las compras, entre otras ventajas.

Otra solución informática de gran impacto podría ser la implementación de un Sistema para diseño y escalamiento de las prendas, lo cual maximizaría la producción y con ello uno de los objetivos que es el incremento de las utilidades mediante la producción a gran escala.

1.17 Solicitud de un Cliente

La Organización, ha obtenido la Certificación en Normas de la Calidad, las cuales se centran en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios, por lo que cuenta con mecanismos de aprobación y selección de proveedores, evaluación de la satisfacción del cliente, sistema de atención de quejas de los clientes y servicio post-venta.

En virtud de lo antes mencionado se presenta en el Anexo No. 1 los instrumentos de seguimiento y evaluación para cumplimiento de la Norma.

1.18 Objetivos del Proyecto

El objetivo de la Organización se centra en Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo, a través de la implementación de una nueva línea de prendas en VINAS S.A., ser líderes en la producción de prendas de vestir para venta al por mayor con altos estándares de calidad, en el mercado nacional; y con ello la obtención de los siguientes objetivos específicos:

- Incrementar la satisfacción del cliente
- Incrementar la competitividad del negocio
- Incrementar la rentabilidad del negocio

1.19 Metodología

Para presentar los objetivos del proyecto y sus relaciones de causalidad, se utilizará la Metodología de Marco Lógico (MML). Siendo esta una metodología que tiene el poder de comunicar los objetivos del proyecto de una manera clara y comprensible en un sólo marco o matriz, incorporando todas las necesidades y puntos de vista de los actores involucrados en el proyecto y su entorno (stakeholders).

Respecto al proceso de identificación del problema, se utilizaron las siguientes técnicas de investigación: Árbol de problemas, objetivos y alternativas, entrevistas a la directiva de la organización, dinámicas de grupo (lluvia de ideas), análisis de mercado, estudios de casos, recopilación y procesamiento de datos.

1.20 Gestión del Proyecto (MML)

En el presente proyecto se ha desarrollado la Metodología de Marco Lógico como herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Para lo cual se ha aplicado las siguientes etapas: 1. Definición del problema 2. Análisis del problema 3. Definición del objetivo 4. Selección de alternativa 5. Definición de la Estructura Analítica del Programa presupuestario 6. Elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados; información que se presentará en apartados posteriores.

1.21 Definición del Problema Central

De acuerdo con el análisis realizado se ha determinado que el problema central a tratar es la limitada oferta de productos respecto al mercado de consumo masivo, el cual es atribuible a 3 factores preponderantes, como: 1. Un bajo de nivel de producción mensual en los talleres de la empresa 2. Una estructura organizacional inapropiada y 3. Una planificación estratégica deficiente.

Si bien es cierto en la actualidad la organización ha implementado procesos de gestión para la planificación, seguimiento y evaluación de la operación, entendiéndose como: compra de materia prima, proceso de selección de proveedores, asignación de carga laboral al personal, capacitaciones, adquisición y mantenimiento preventivo de la infraestructura; sin embargo, los procesos instaurados son deficientes para la implementación de una nueva línea de prendas para venta al por mayor con cobertura a nivel nacional.

1.22 Análisis de Involucrados

El Análisis de Involucrados contribuye a sistematizar y analizar la información proveniente de la intervención de personas, grupos o instituciones gubernamentales u otras organizaciones sociales, relacionadas directa o indirectamente con el problema de análisis. En la tabla presentada a continuación, se presenta una lista de los involucrados y/o beneficiarios del proyecto que serán afectados positiva o negativamente:

Tabla 1. *Listado de Involucrados*

No.	NOMBRE DEL INVOLUCRADO	POSICIÓN
A1	Accionistas	POSITIVA
A2	Gerente General	POSITIVA
A3	Jefe de operaciones	POSITIVA
A4	Operarios	POSITIVA
A5	Mensajero	POSITIVA
A6	Personal administrativo	POSITIVA
A7	Empresas farmacéuticas grandes	POSITIVA
A8	Empresas industriales pequeñas	POSITIVA
A9	Empresas industriales grandes	POSITIVA
A10	Locales comerciales (pequeño)	POSITIVA
A11	Cadenas comerciales (mediano)	POSITIVA
A12	Distribuidor comercial (grande)	POSITIVA
A13	Instituciones Públicas/Entes reguladores: Cámara de Artesanos, Cámara de la pequeña industria.	POSITIVA
A14	Proveedores locales e internacionales de insumos (materias primas y materiales)	POSITIVA
A15	Artesanos dedicados a la confección	NEGATIVA
A16	Empresas en el mismo sector de la producción	NEGATIVA

Intervención de Personas, Grupos, Instituciones u Organizaciones

1.23 Análisis de Problemas

En el Gráfico incluido a continuación se muestra el árbol de problemas en donde se presentan las causas y efectos principales, así como las sub-causas correspondientes y las consecuencias que ellas implican.

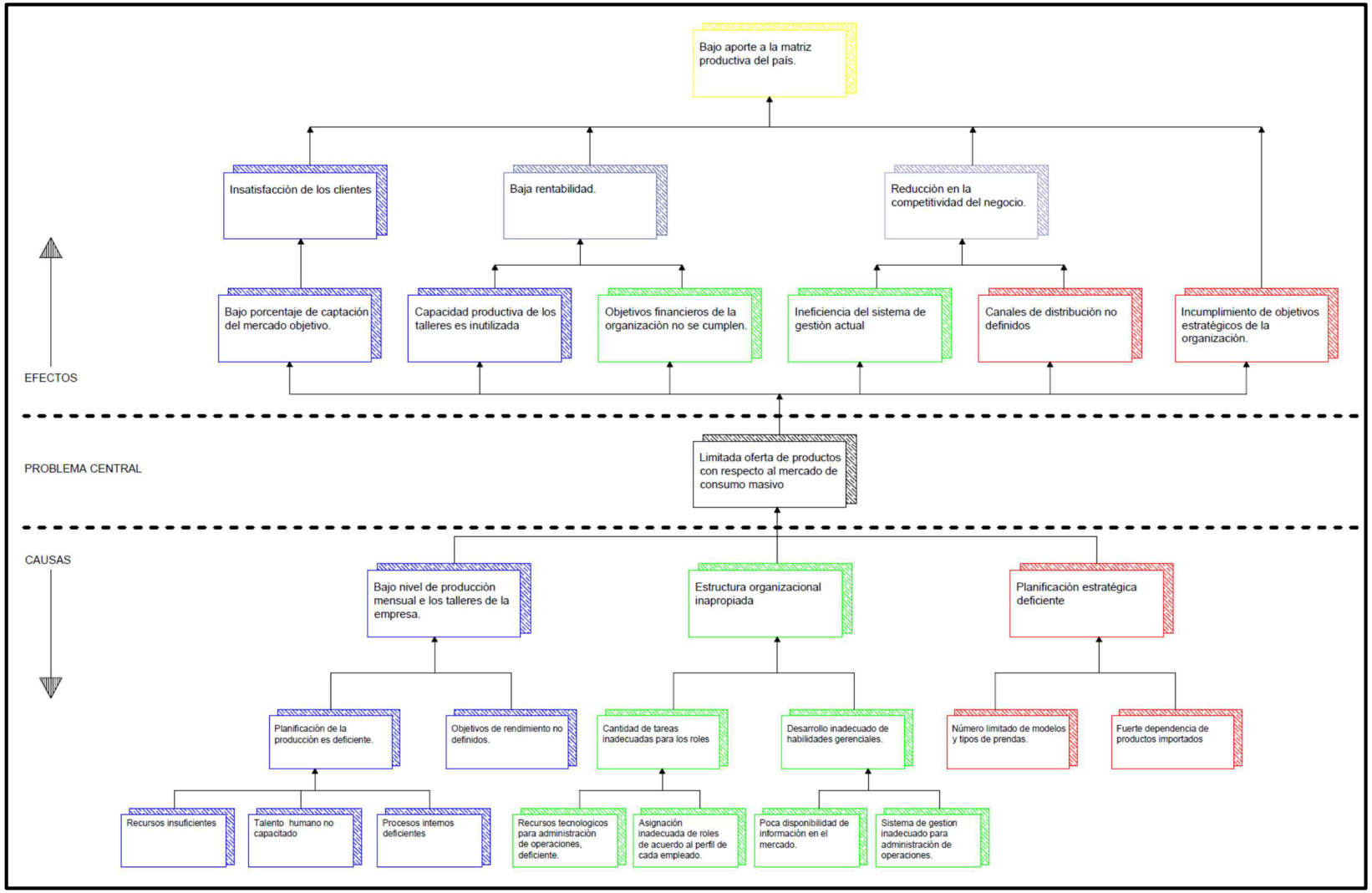


Figura 6. Análisis de Problemas (Fuente, VINAS S.A)

1.24 Análisis de Objetivos

En el mostrado a continuación se presenta el árbol de objetivos que consiste en una descripción de la situación futura a la que se desea llegar una vez resueltos los problemas detectados.

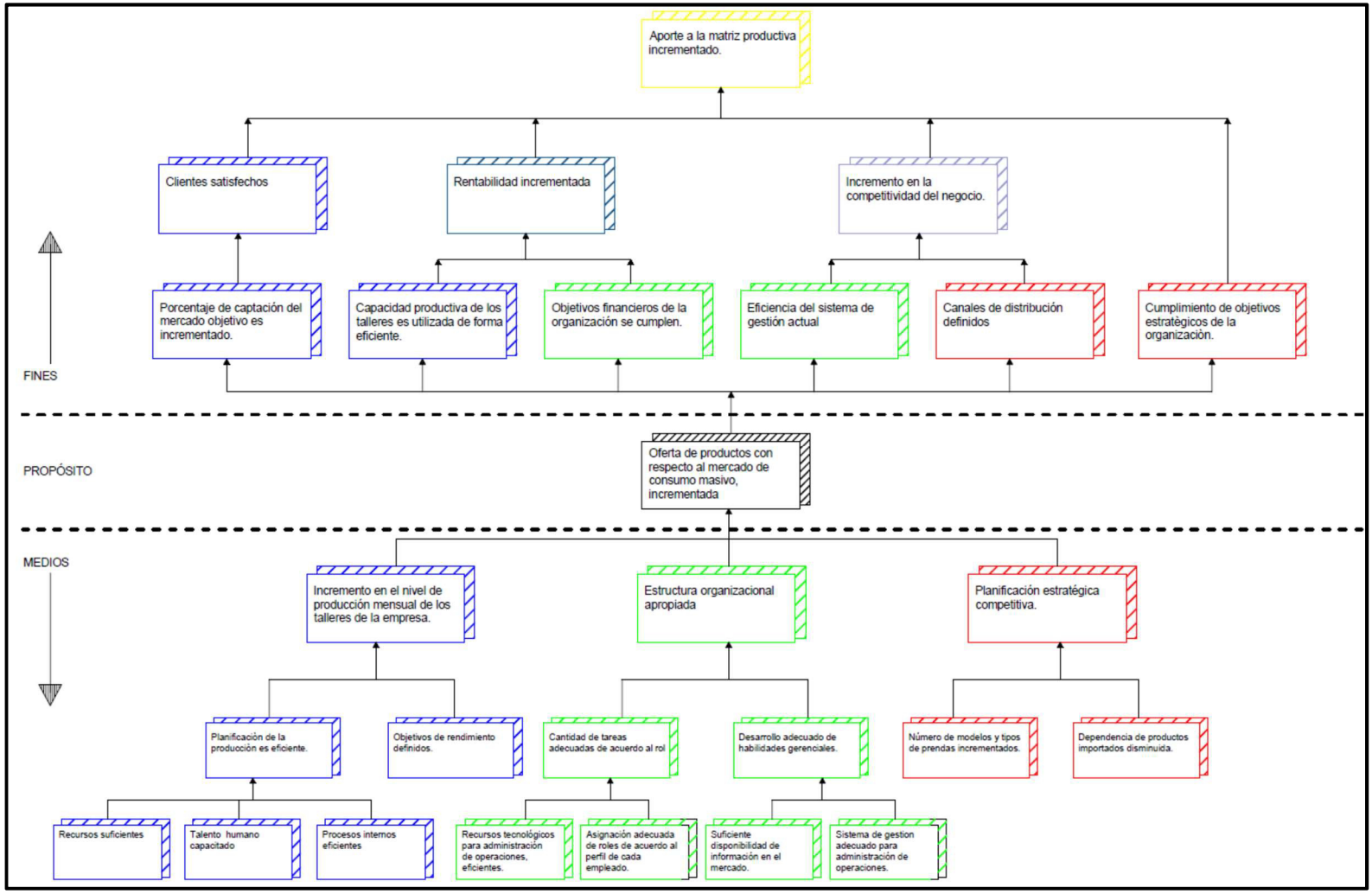


Figura 7. Análisis de Objetivos (Fuente, Investigador)

1.25 Análisis de Alternativas

Se han planteado alternativas para abordar el problema descrito anteriormente, éstas se muestran en el Gráfico N° 6, luego de realizar el análisis correspondiente se efectuó la selección de las alternativas, de acuerdo a los objetivos perseguidos y al alcance que se requiere completar.

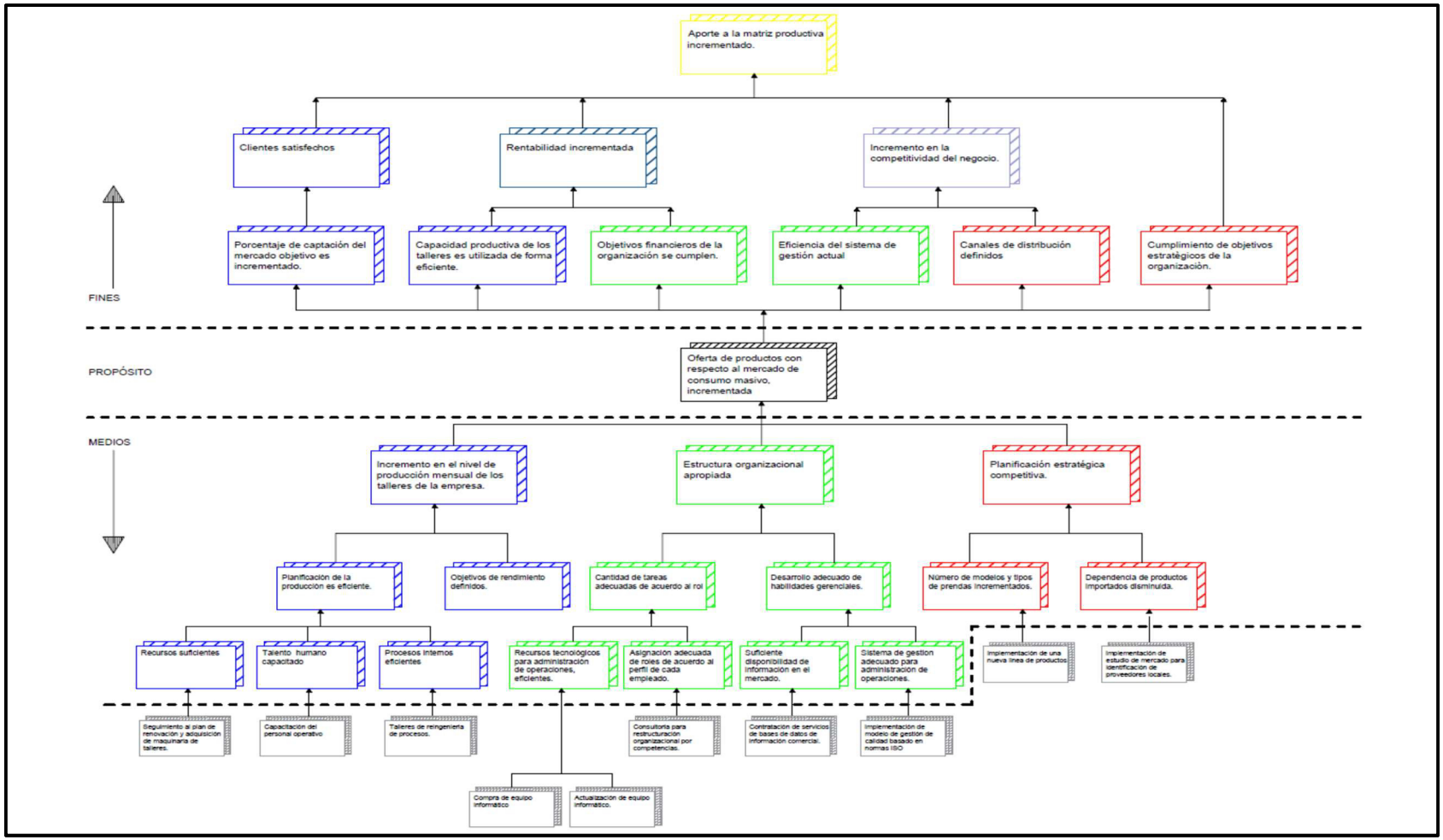


Figura 8. Análisis de Alternativas (Fuente, Investigador)

1.26 Diseño de Estrategias

Como parte de la MML en su etapa de formulación del proyecto se genera la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) como se presenta en el Gráfico a continuación.

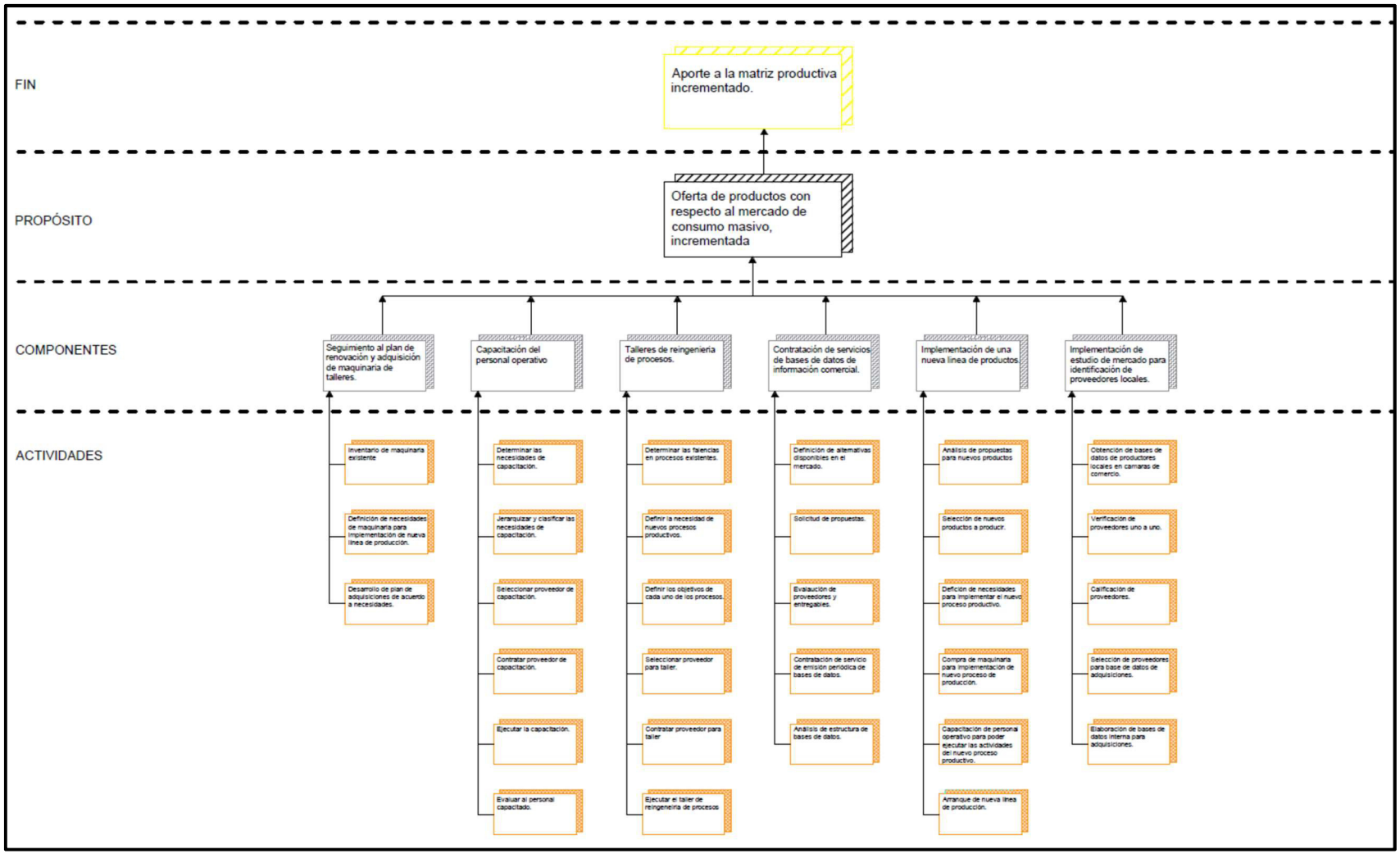


Figura 9. Diseño de Estrategias (Fuente, Investigador)

1.27 Matriz de Marco Lógico

A continuación, se presenta en el Cuadro la Matriz de Marco Lógico (MML) desarrollada para el presente proyecto:

Tabla 2. *Matriz de Marco Lógico*

OBJETIVOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
FIN	Aporte a la matriz productiva incrementado	La capacidad productiva en el interior del pais para suplir la demanda es de 67%. A Enero del 2021 La participación de los productores nacionales en el mercado textil en la actualidad es de 55% A Julio del 2020 Las compras públicas de insumos de indumentaria textil, representan el 7,2% del total del mercado textil en el Ecuador. A Junio del 2020	Informe del MIPRO	La industria textil ecuatoriana sigue manteniendo el porcentaje de participación actual en el mercado textil ecuatoriano.
PROPOSITO	Oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo, incrementada	La gama de productos de la empresa apunta al 50% del sector de concumidos textiles en el mercado local. A partir del 2018.	Registro de indicadores de producción y seguimiento en la organización.	Mejora significativa en los procesos de producción y comercialización
COMPONENTES	1 Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres.	El 90% de maquinas del proceso productivo funcionan a su capacidad nominal. Inicia en Plazo Máximo de 2 meses	- Registro de compras anuales realizadas en la empresa. - Registro de mantenimiento a maquinarias y equipos.	Los recursos disponibles cumplen todos el rendimiento esperado de acuerdo al plan de mantenimeinto anual.
	2 Capacitación del personal operativo	Inicio del programa de capacitación en un plazo no máximo de 2 meses en la organización.	Acta de asistencia al programa de capacitación de personal operativo.	El personal operativo asimila y ponen en práctica los temas facilitados en la capacitación.
	3 Talleres de reingenieria de procesos.	Inicio de los talleres en un plazo máximo de 1,5 meses en la organización.	Acta de asistenica a los talleres de reingenieria de procesos.	Los empleados asimilan y ponen en práctica lo facilitado en los talleres relacionado a temas operaciones, normativas y habilidades blandas.
	4 Contratación de servicios de bases de datos de información comercial.	El mercado potencial identificado del negocio ha incrementado en un 40%. Inicio en 1.5 meses	Informe de planificación comercial y estratégica para Jul-2018	Las bases de datos adquiridas contienen infomración veridica y actualizada de forma periódica.
	5 Implementación de una nueva línea de productos.	El mercado potencial posible del negocio ha incrmeentado en un 60%. Inicio en 2.0 meses	Informe de planificación de ventas para el año 2018.	El estado sigue fomentando políticas de protección a productores nacionales.
	6 Implementación de estudio de mercado para la identificación de proveedores locales.	Incrementar el listado de proveedores locales en un porcentaje del 40%. Inicio en 1 mes	Registro de indicadores del departamento de adquisiciones.	El desarrollo de la matriz productiva sigue incrementando el número de productores para bienes de consumo y necesidad local.

Marco Lógico (Fuente, Investigador)

OBJETIVOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
	1.1 Inventario de maquinaria existente	El 80% de la maquinaria existente está en buenas condiciones y sirve para ejecución de varias prendas. **Costo:** $ 320,00	Informe de inventario realizado.	El personal registra correctamente cada uno de los componentes disponibles.
	1.2 Definición de necesidades de maquinaria y demás componentes.	Contratación de asesoria técnica de ingneierio Industrial/procesos para definir necesidades operativas. **Costo:** $ 500,00	Facturas por asesoria contratada.	Predisposición de gerencia de la empresa apra realizar realizar mejoras operativas.
	1.3 Desarrollo de plan de adquisiciones de acuerdo a necesidades.	Compra de insumos, máquinas y demás de acuerdo a la definición de necesidades. **Costo:** $ 3500,00	Facturas por compras realizadas Facturas por Mantenimientos contratados.	Se mantiene la disponibilidad de presupuesto para las adquisiciones planificadas.
	2.1 Determinar las necesidades de capacitación.	Realizar entrevistas a empleados por parte de recursos humanos. **Costo:** $ 250,00	Acta de reunión de la entrevistas realizadas.	Predisposición de Talento Humano para realizar la entrevista
	2.2 Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación.	Contribuir con el 25% del programa anual de capacitación de la empresa. **Costo:** $ 250,00	Programa anual de capacitación de empleados.	Predisposición de Talento Humano para realizar el proyecto
	2.3 Seleccionar proveedor de capacitación.	Realización de entrevistas a proveedores de servicio de capacitación. **Costo:** $ 85,00	Registro de selección de proveedores de capacitación.	Se mantiene la disponibilidad de tiempo para las sesiones de capacitación
	2.4 Contratar proveedor de capacitación.	Formalización de contratación. **Costo:** $ 1500,00	Firma de contrato Factura emitida	Se mantiene la disponibilidad de presupuesto para las sesiones de capacitación.
	2.5 Ejecutar la capacitación.	Adecuación de área e insumos de capacitación. **Costo:** $ 300,00	Registro de asistencia de los empleados.	Los empleados asimilan y ponen en práctica lo facilitado en la capacitación
	2.6 Evaluar al personal capacitado.	Alcanzar un 70% de aprobación en las evalauciones aplicadas al personal. **Costo:** $ 250,00	Evaluaciones aplicadas al personal.	Los empleados asimilan y ponen en práctica lo facilitado en la capacitación
	3.1 Determinar las falencias en procesos existentes.	Realizar 2 entrevistas a jefes operativos para identificar falencias **Costo:** $ 250,00	Actas de reunión de entrevistas realizadas	Predisposición de la Alta Gerencia y Dirección Técnica para contratar la consultoria.
	3.2 Definir la necesidad de nuevos procesos productivos.	Asesoría técnica para definir necesidad de nuevos procesos productivos. **Costo:** $ 350,00	Actas de reunión Informe de consultoría	Predisposición de la Alta Gerencia y Dirección Técnica para contratar la consultoria.
	3.3 Definir los objetivos de cada uno de los procesos.	Asesoría técnica para definir objeticos y metas que debería alcanzar cada proceso productivo. **Costo:** $ 300,00	Actas de reunión Informe de consultoría	Predisposición de la Alta Gerencia y Dirección Técnica para contratar la consultoria.
	3.4 Seleccionar proveedor para taller.	Realizar entrevistas a 3 proveedores de servicios de reingenieria de procesos. **Costo:** $ 150,00	Actas de reunión con proveedores de servicios.	Se mantiene la disponibilidad de tiempo para el taller
	3.5 Contratar proveedor para taller	Formalización de contratación. **Costo:** $ 2500,00	Firma de contrato Factura emitida	Se mantiene la disponibilidad de presupuesto para las sesiones de taller
	3.6 Ejecutar el taller de reingeneiria de procesos	Ejecución de taller de reingenieria de procesos. **Costo:** $ 450,00	Registro de asistencia de los participantes del taller.	Las diferentes jefaturas del taller de producción captan las disposiciones del taller y las ponen en práctica.

OBJETIVOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
ACTIVIDADES	4.1 Definición de alternativas disponibles en el mercado.	Investigación de mercado para identificar proveedores. **Costo:** $ 200,00	Listado de proveedores de bases de datos de la empresa	Predisposición de la Alta Gerencia y Dirección Técnica para compra de bases de datos.
	4.2 Solicitud de propuestas.	Realizar contacto con proveedores de bases de datos. **Costo:** $ 50,00	Registro de comunicaciones con proveedores.	Predisposición de la Alta Gerencia y Dirección Técnica para compra de bases de datos.
	4.3 Evalaución de proveedores y entregables.	Realizar entrevista y análisis de muestras a 3 proveedores. **Costo:** $ 400,00	Acta de reunión de entrevista realizada.	Predisposición de la Alta Gerencia y Dirección Técnica para compra de bases de datos.
	4.4 Contratación de servicio de emisión periódica de bases de datos.	Formalización de contratación. **Costo:** $ 1800,00	Firma de contrato Factura emitida	Se mantiene la disponibilidad de presupuesto para las adquisición de bases de datos.
	4.5 Análisis de estructura de bases de datos.	Elaboración de informe estadístico utilizando nuevas bases de datos. **Costo:** $ 800,00	Informe comercial anual de la empresa.	Se mantiene la disponibilidad de presupuesto para las adquisición de bases de datos.
	5.1 Análisis de propuestas para nuevos productos	Ejecución de focus group con accionistas y comerciales de la organización. **Costo:** $ 1 200,00	Acta de reunión por focus group realizado.	Predisposición de la Alta Gerencia y Dirección Técnica para realizar las inversiones necesarias.
	5.2 Selección de nuevos productos a producir.	Elaboración de análisis financiero-productivo con respecto a los nuevos productos. **Costo:** $ 500,00	Informe de análisis de alternativas con enfoque financiero.	Marco legal de la región mantiene los precios de mercado sin mayores variaciones.
	5.3 Defición de necesidades para implementar el nuevo proceso productivo.	Entrevistas con proveedores de procesos de producción textiles. **Costo:** $ 600,00	Acta de reunión por entrevistas realizadas.	Predisposición de la Alta Gerencia y Dirección Técnica para realizar las inversiones necesarias.
	5.4 Compra de maquinaria para implementación de nuevo proceso de producción.	Adquisición de maquinaria e insumos. **Costo:** $ 22 500,00	Firma de contrato Factura emitida	Se mantiene la disponibilidad de presupuesto para adquisición de maquinarias
	5.5 Capacitación de personal operativo para poder ejecutar las actividades del nuevo proceso productivo.	Capacitación del fabricante en sitio para manejo de nuevas máquinas. **Costo:** $ 1 000,00	Registro de asistencia de personal operativo para capacitación.	Los empleados asimilan y ponen en práctica lo facilitado en la capacitación
	5.6 Arranque de nueva línea de producción.	Asesoría técnica durante puesta en marcha de nueva línea de producción. **Costo:** $ 500,00	Check List de protocolos de guia de inciio de maquinarias y procesos.	La maquinaria adquirida funciona de acuerdo a las caracterisitcas propuestas y el personal operativo aplica correctamente las destrezas adquiridas en la capacitación.
	6.1 Obtención de bases de datos de productores locales en camaras de comercio.	Compra de bases de datos en cámaras de comercio y producción. **Costo:** $ 420,00	Facturas por compras realizadas.	El proveedor de bases de datos mantienesus operaciones por lo menos 2 años.
	6.2 Verificación de proveedores uno a uno.	Ejecución de llamadas telefónicas, envio de emails, visita a paginas web, etc. **Costo:** $ 320,00	Registo de llamadas y custionarios realizados.	Los proveedores tienen capacidad de producción suficiente para los pedidos de la organización.
	6.3 Calificación de proveedores.	Alcanzar un 70% de satisfacción en preguntas realizadas. **Costo:** $ 1500,00	Evalauciones aplicadas a los proveedores	Los proveedores invitados están interesados en hacerse calificar como proveedores de VINAS S.A.
	6.4 Selección de proveedores para base de datos de adquisiciones.	Aperturas de cuentas de crédito con proveedores locales. **Costo:** $ 220,00	Docuemtnos de registro como clientes en diversos proveedores.	Se mantienen los valores definidos en la propuesta a lo largo del proyecto (2 años)
	6.5 Elaboración de bases de datos interna para adquisiciones.	Ingreso de proveedores a sistema de gestión interna. **Costo:** $ 200,00	Lista de proveedores calificados para adquisiciones.	Los proveedores selecciones continuan sus operaciones en el transcurso de 2 años.

1.28 Brechas, Necesidades y Beneficios

Para el presente proyecto se ha identificado un total de 15 brechas, mismas que se muestran en la tabla mostrada a continuación:

Tabla 3. *Brechas, Necesidades y Beneficios*

ITEM	BRECHAS	NECESIDADES	BENEFICIOS
1	No se cubre el 100% del mercado atendido en los servicios ofrecidos	Cubir el mercado atendido al 100%	Mercado atendido cubierto al 100%
2	Los procesos internos actuales no permiten aumentar la capacidad de producción	Cubrir los procesos internos a un nivel del 100%	Procesos internos cubiertos al 100%
3	No existe personal con suficiente experiencia para cubrir todos los frentes de producción necesarios	Personal calificado para cubrir todos los frentes de trabajo.	Frentes de trabajo cubiertos al 100%.
4	No se contemplan productos que permitan aprovechar todos los sectores de negocio	Productos que permitan la captación de otros tipos de cleintes, contemplados.	Posibilidad de incrementar la cartera de clientes y poder diversificar el negocio.
5	Fuerte dependencia de productos importados	Posibilidad de comprar productos de fabricación nacional que cumplan con estandares de calidad.	Mejora de las condiciones de compra, poca dependencia de mercados internacionales.
6	Limitada diversificación de productos	Tener una gama de productos con mayor diversificación.	Posibilidad de incrementar la cartera de clientes y poder diversificar el negocio.
7	Deficiente programa de mantenimiento predictivo de la maquinaria	Tener un programa de mantenimiento predictivo de la maquinaria.	Mejora del rendimiento productivo, incremento de la vida util de la maquinaria.
8	Deficiente proceso de capacitación de personal operativo	Tener un programa de capacitación de personal.	Aumento de la productividad, creación de fidelidad de los trabajadores e incremento del recurso de conocimiento en la organización.
9	No existe una correcta administración de las ventas.	Contar con un profesional encargado de la administración de las ventas.	Canales de ventas atendidos al 100%.
10	No existe una adecuada jefatura de operaciones.	Implementar un organigrama jerarquico para la dirección de operaciones.	Operaciones bajo la dirección de personal adecuado.
11	No hay software para administración de inventario	Implementar una herramienta de software para la administración de inventario.	Reducción de tiempos de entrega y disminución de pérdidas de inventario.
12	No se realizan compras directamente al exterior, sino por medio de intermediarios	Realizar compras directamente al exterior.	Cumplimiento de los objetivos financieros y aumento de las utilidades.
13	No existe información acerca de la producción de la competencia	Contar con información de margen de producción de las empresas competidoras.	Reducción de incertidumbre para abastecimiento.
14	No hay una regulación que defina la forma en la que se debe hacer la distribución	Regular el servicio de la distribución de los pedidos.	Mejora de los tiempos de entrega y calidad del producto final.
15	No se utiliza software para diseño y escalamiento de prendas	Implementar una herramienta de software para el diseño y escalamiento de prendas.	Incrmento de la productividad de de las operaciones.

Brechas, Necesidades **y** Beneficios (Fuente, VINAS S.A)

1.29 Priorización Preliminar de Brechas

Para la priorización preliminar de brechas se han considerado criterios de impacto y urgencia que permiten tener una idea clara de la importancia de la atención que requieren las diferentes brechas mencionadas.

Tabla 4. *Priorización de brechas*

NIVELES	IMPACTO	URGENCIA (TIEMPO)
1	Aumento de los ingresos de la organización del 0%.	No es necesaria la atención de la brecha de manera inmediata. Se puede aplazar.
2	Aumento de los ingresos de la organización del 2%.	Puede ejecutarse de manera no urgente, es decir en el largo plazo.
3	Aumento de los ingresos de la organización del 5%.	Debe atenderse de manera necesaria pero no urgente, es decir a mediano plazo.
4	Aumento de los ingresos de la organización del 7%.	Debe atenderse de manera obligaria a corto plazo.
5	Aumento de los ingresos de la organización del 10%.	Debe atenderse de manera obligaria e inmediata.

ITEM	BRECHAS	IMPACTO	URGENCIA	TOTAL
1	No se cubre el 100% del mercado atendido en los servicios ofrecidos	5	4	20
2	Los procesos internos actuales no permiten aumentar la capacidad de producción	5	4	20
3	No existe personal con suficiente experiencia para cubrir todos los frentes de producción necesarios	3	4	12
4	No se contemplan productos que permitan aprovechar todos los sectores de negocio	5	4	20
5	Fuerte dependencia de productos importados	3	4	12
6	Limitada diversificación de productos	5	4	20
7	Deficiente programa de mantenimiento predictivo de la maquinaria	2	3	6
8	Deficiente proceso de capacitación de personal operativo	2	3	6
9	No existe una correcta administración de las ventas.	4	3	12
10	No existe una adecuada jefatura de operaciones.	3	4	12
11	No hay software para administración de inventario	1	3	3
12	No se realizan compras directamente al exterior, sino por medio de intermediarios	4	3	12
13	No existe información acerca de la producción de la competencia	2	3	6
14	No hay una regulación que defina la forma en la que se debe hacer la distribución.	2	2	4
15	No se utiliza software para diseño y escalamiento de prendas	3	2	6

Priorización de brechas (Fuente, Investigador)

1.30 Capacidades Organizacionales y Listas de Proyectos

En función de las capacidades organizacionales de la empresa y tomando en cuenta la priorización de brechas realizada en el punto anterior, se propone una lista de proyectos para atender las brechas de mayor importancia (Mayor a 12) de acuerdo a los criterios de impacto y urgencia.

A continuación, el detalle:

Tabla 5. *Listas de Proyectos*

ITEM	PROYECTO	BRECHAS QUE ATIENDE
1	Implementación de nueva línea de productos para venta al por mayor.	**1)** No se cubre el 100% del mercado atendido en los servicios ofrecidos **4)** No se contemplan productos que permitan aprovechar todos los sectores de negocio **6)** Limitada diverdificación de productos
2	Implementar plan de capacitación continua de personal.	**8)** Deficiente proceso de capacitación de personal operativo **2)** Los procesos internos actuales no permiten aumentar la capacidad de producción
3	Estudio de mercado para captación de oportunidades de negocio nivel nacional.	**1)** No se cubre el 100% del mercado atendido en los servicios ofrecidos **6)** Limitada diverdificación de productos **13)** No existe información acerca de la producción de la competencia
4	Implementación de departamento de ventas.	**1)** No se cubre el 100% del mercado atendido en los servicios ofrecidos **9)** No existe una correcta administración de las ventas.
5	Implementación de departamento de importaciones	**12)** No se realizan compras directamente al exterior, sino por medio de intermediarios **4)** No se contemplan productos que permitan aprovechar todos los sectores de negocio

Listas de Proyectos (Fuente, Investigador)

1.31 Priorización Preliminar de Proyectos

De acuerdo a los proyectos planteados en el ítem anterior, se realizará la priorización de los mismos en base a varios criterios relevantes, entre los cuales se encuentran el número de brechas que atiende el proyecto, el impacto del mismo en el incremento de ingresos de la organización y la urgencia en la ejecución del mismo en función de los objetivos organizacionales.

Tabla 6. Priorización Preliminar de Proyectos

ITEM	PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	CANTIDAD DE BRECHAS	IMPACTO	URGENCIA	TOTAL
1	Implementación de nueva línea de productos para venta al por mayor.	COMPLEMENTARIO	3	5	4	60
2	Implementar plan de capacitación continua de personal.	INDEPENDIENTE	2	3,5	3,5	24,5
3	Estudio de mercado para captación de oportunidades de negocio nivel nacional.	INDEPENDIENTE	3	4	3,6	43,2
4	Implementación de departamento de ventas.	COMPLEMENTARIO	2	4,5	3,5	31,5
5	Implementación de departamento de importaciones	COMPLEMENTARIO	2	4,5	3,5	31,5

Priorización de Proyectos (Fuente, Investigador)

En base a la priorización de proyectos realizada, se selecciona al primer proyecto propuesto "Implementación de nueva línea de productos para venta al por mayor" como el proyecto de mayor relevancia para ser ejecutado en la organización.

1.32 Involucrados

Los involucrados son personas, grupos de ellas o instituciones relacionadas directa o indirectamente con el problema de análisis. Para determinar los involucrados y/o beneficiarios del proyecto se plantea la tabla de Involucrados en cuyas filas se denotan objetivos CMI.

Tabla 7. Involucrados y/o Beneficiarios del proyecto

	Cliente	Usuario
Financieros	Accionistas Gerente General	
Mercado	Jefe de operaciones Personal administrativo	Empresas farmacéuticas grandes Empresas industriales pequeñas Empresas industriales grandes Locales comerciales (pequeño) Cadenas comerciales (mediano) Distribuidor comercial (grande) Instituciones Públicas/Entes reguladores: Cámara de Artesanos, Cámara de la pequeña industria.
Proceso Internos	Jefe de operaciones	Operarios
Aprendizaje	Jefe de operaciones	Operarios

Personas, Grupos o Instituciones Relacionadas

1.33 Supuestos

Para el desarrollo de los procesos del caso de negocio se adoptarán los siguientes supuestos:

[S1] La legislación vigente permite la contratación de servicios de confección externos.

[S2] La cartera vencida de cuentas por cobrar no superará el 3% del monto facturado.

[S3] Los clientes cumplen con regulaciones de legislación vigente que los incentivan a comprar productos nacionales.

[S4] No existen eventos telúricos importantes que afecten la infraestructura de producción existente.

[S5] La industria textil ecuatoriana sigue manteniendo el porcentaje de participación actual en el mercado textil ecuatoriano

[S6] El estado sigue fomentando políticas de protección a productores nacionales

[S7] El desarrollo de la matriz productiva sigue incrementando el número de productores para bienes de consumo y necesidad local

[S8] Predisposición de la Gerencia de la empresa para realizar mejoras.

[S9] Se mantiene la disponibilidad de presupuesto para las adquisiciones planificadas.

[S10] Mejora significativa en los procesos de producción y comercialización.

CAPITULO 2

Caso de Negocio

2.1 Introducción

En la actualidad la industria textil es uno de los sectores beneficiado por la implementación de reformas en las políticas públicas; de acuerdo a aquello y a la necesidad de diversificar la línea de negocio de VINAS S.A., se ha planteado como objetivo estratégico, implementar una nueva línea de producción de prendas de ropa interior de venta al por mayor a nivel nacional.

Para lo cual se ha formulado como objetivo principal de análisis, determinar las necesidades de la población y la oportunidad de mejora mediante la Metodología de Marco Lógico, la misma que facilita la identificación de los problemas y permite visualizar las posibles soluciones a la necesidad.

Además, se ha considerado realizar estudios de la demanda del mercado y aspectos de índole social, ambiental y tecnológico como marco para la implementación del proyecto.

Posterior al levantamiento de la información se ha determinando que el problema central a tratar es la limitada oferta de productos respecto al mercado de consumo masivo, el cual es atribuible a 3 factores preponderantes, como: 1. Un bajo de nivel de producción mensual en los talleres de la empresa 2. Una estructura organizacional inapropiada y 3. Una planificación estratégica deficiente.

De igual manera se identificó y se priorizó las brechas según criterios de impacto y urgencia, lo cual permitió tener una idea clara de la importancia de la atención que requieren, luego se propuso una lista de proyectos para atender las brechas de mayor importancia, el impacto de los mismos

en el incremento de ingresos de la organización y la urgencia en la ejecución del mismo en función de los objetivos organizacionales. Como resultado del análisis previo se seleccionó como el proyecto de mayor relevancia para ser ejecutado en la organización a la “Implementación de nueva línea de productos para venta al por mayor”, el cual es el objeto de estudio.

2.2 Brechas

Una vez efectuado los análisis correspondientes se determinaron 15 brechas de acuerdo con los problemas que presenta el negocio y en función a las capacidades organizacionales de la empresa se han priorizado 9, que son aquella de mayor importancia según criterios de impacto y urgencia. A continuación, el detalle:

BRECHAS, NECESIDADES Y BENEFICIOS (SEGÚN PROYECTO SELECCIONADO)

Tabla 9. *Brechas de Mayor Importancia*

ITEM	BRECHAS	UBICACIÓN	NECESIDADES	BENEFICIOS
1	No se cubre el 100% del mercado atendido en los servicios ofrecidos	Objetivos Estratégicos-Mercado	Cubrir el mercado atendido al 100%	Mercado atendido cubierto al 100%
2	Los procesos internos actuales no permiten aumentar la capacidad de producción	Objetivos Estratégicos-Procesos Internos	Cubrir los procesos internos a un nivel del 100%	Procesos internos cubiertos al 100%
3	No existe personal con suficiente experiencia para cubrir todos los frentes de producción necesarios	Objetivo Estratégico-Experiencia y aprendizaje	Personal calificado para cubrir todos los frentes de trabajo	Frentes de trabajo cubiertos al 100%
4	No se contemplan productos que permiten aprovechar todos los sectores de negocio	Catálogo de productos	Productos que permitan la captacion de otros tipos de clientes contemplados	Posibilidad de incrementar la cartera de clientes y poder diversificar el negocio
5	Fuerte dependencia de productos importados	FODA	Posibilidad de comprar productos de fabricación nacional que cumplan con estándares de calidad	Mejora de las condiciones de compra, poca dependencia de mercados internacionales
6	Limitada diversificación de productos	FODA	Tener una gama de productos con mayor diversificación	Posibilidad de incrementar la cartera de clientes y poder diversificar el negocio
7	No existe una correcta administración de las ventas	Matriz de Arquitectura Empresarial	Contar con un profesional encargado de la administración de las ventas	Canales de ventas atendidos al 100%
8	No existe una adecuada jefatura de operaciones	Matriz de Arquitectura Empresarial	Implementar un organigrama jerárquico para la dirección de operaciones	Operaciones bajo la dirección de personal adecuado
9	No se realizan compras directamente al exterior, sino por medio de intermediarios	Matriz de Arquitectura Empresarial	Realizar compras directamente al exterior	Cumplimiento de los objetivos financieros y aumento de las utilidades

Brechas de Mayor Importancia (Fuente, VINAS. S.A.)

2.3 Problema u Oportunidad

En la actualidad el sector textil, como otros sectores de la producción ha implementado procesos de gestión para la planificación, seguimiento y evaluación de la operación, entendiéndose como: compra de materia prima, proceso de selección de proveedores, asignación de carga laboral al personal, capacitaciones, adquisición y mantenimiento preventivo de la infraestructura; no obstante, los procesos instaurados en la organización son deficientes para la implementación de una nueva línea de prendas para venta al por mayor con cobertura a nivel nacional.

De acuerdo con el análisis realizado (árbol de problemas) se ha determinado que el problema central a tratar es la *limitada oferta de productos respecto al mercado de consumo masivo*, el cual es atribuible a 3 factores preponderantes, como: 1. Un bajo de nivel de producción mensual en los talleres de la empresa 2. Una estructura organizacional inapropiada y 3. Una planificación estratégica deficiente.

2.4 Impacto en la Estrategias y Operaciones Basado en Identificación de Brechas, Necesidades y Beneficios.

La Industria textil como otros sectores de la producción presentan necesidades similares a nivel administrativo, operativo, estratégico, tecnológico, información, entre otros; cabe señalar que de manera específica, en la organización, existen otras necesidades, en cuanto a procesos internos, mano de obra suficiente y calificada, posibilidad de mejorar las condiciones de compra de materia prima en los mercados internacionales; entre otros aspectos.

Una vez identificadas las brechas, necesidades y beneficios se presentan a continuación los objetivos estratégicos de la Organización (CMI):

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CMI

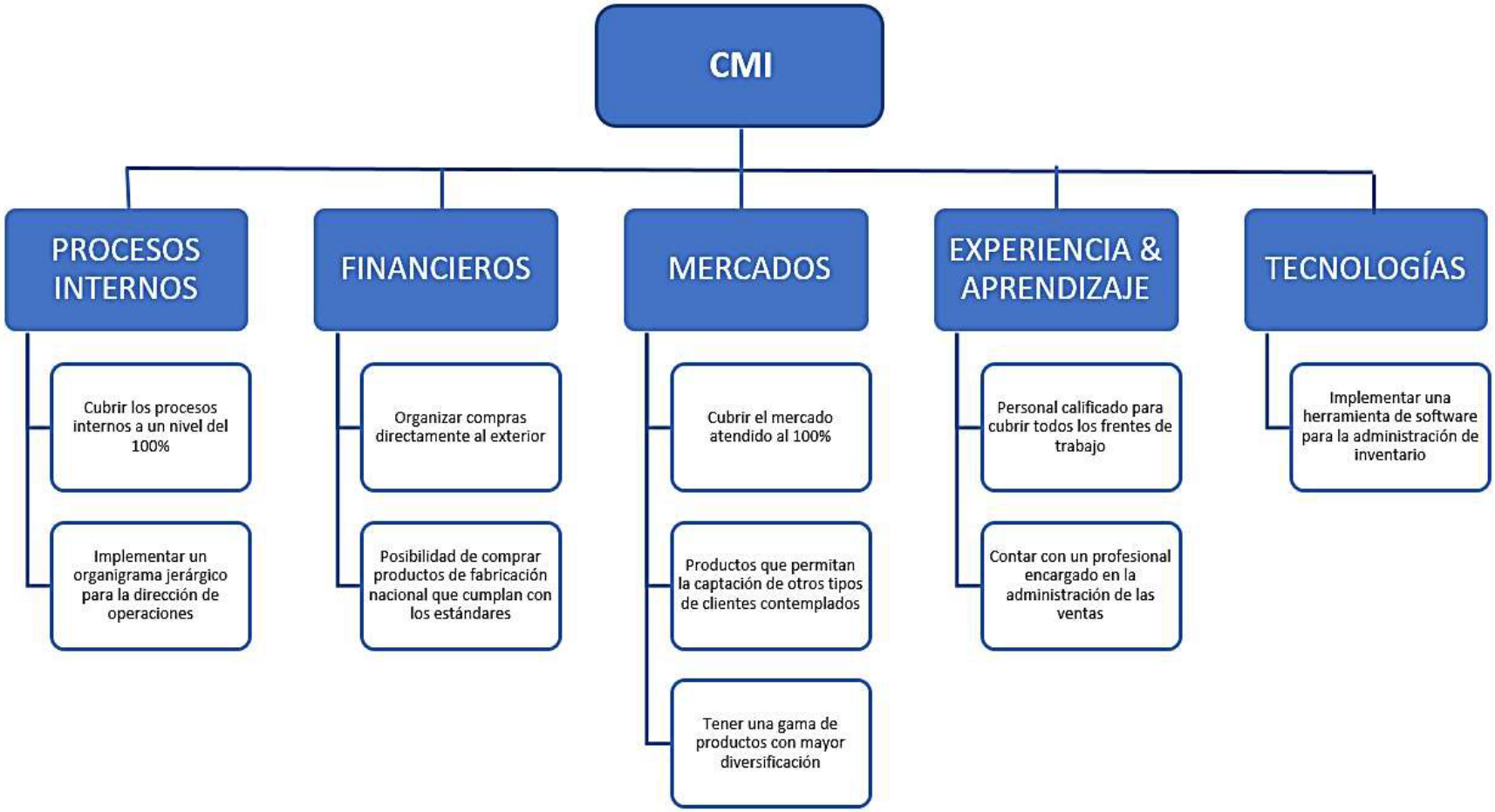


Figura 10. Objetivos Estratégicos de la Organización (Fuente, Investigador)

Frente a este escenario se presentan entre los principales beneficios de la propuesta los siguientes:

- ✓ Mercado atendido cubierto al 100%.
- ✓ Procesos internos cubiertos al 100%.
- ✓ Frentes de trabajo cubiertos al 100%.
- ✓ Posibilidad de incrementar la cartera de clientes y poder diversificar el negocio.
- ✓ Mejora de las condiciones de compra con poca dependencia de mercados internacionales.
- ✓ Canales de venta al 100%.
- ✓ Operaciones bajo la dirección de personal adecuado.
- ✓ Reducción de tiempos de entrega y disminución de pérdida de inventarios.
- ✓ Cumplimiento de los objetivos financieros y aumento de las utilidades.

La implementación del proyecto responde a una oportunidad de negocio identificada en el mercado textil, que se ve favorecida por la implementación de Políticas Públicas, tal como lo es el Plan de Desarrollo Nacional, que tiene como uno de sus ejes centrales la Economía al Servicio de la Sociedad y entre sus objetivos se encuentra el impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

2.5 Análisis de Ciclo Transaccional y Time to Market

De acuerdo al comportamiento estadístico de la producción, ventas y sobre todo de acuerdo a la estimación de demanda que se establece, tendrán los nuevos productos de la línea de producción a implementar, se desarrolla el siguiente ciclo de negocio en donde se podrá distinguir con facilidad los periodos de mínima y máxima demanda de producción y ventas. A continuación, el detalle:

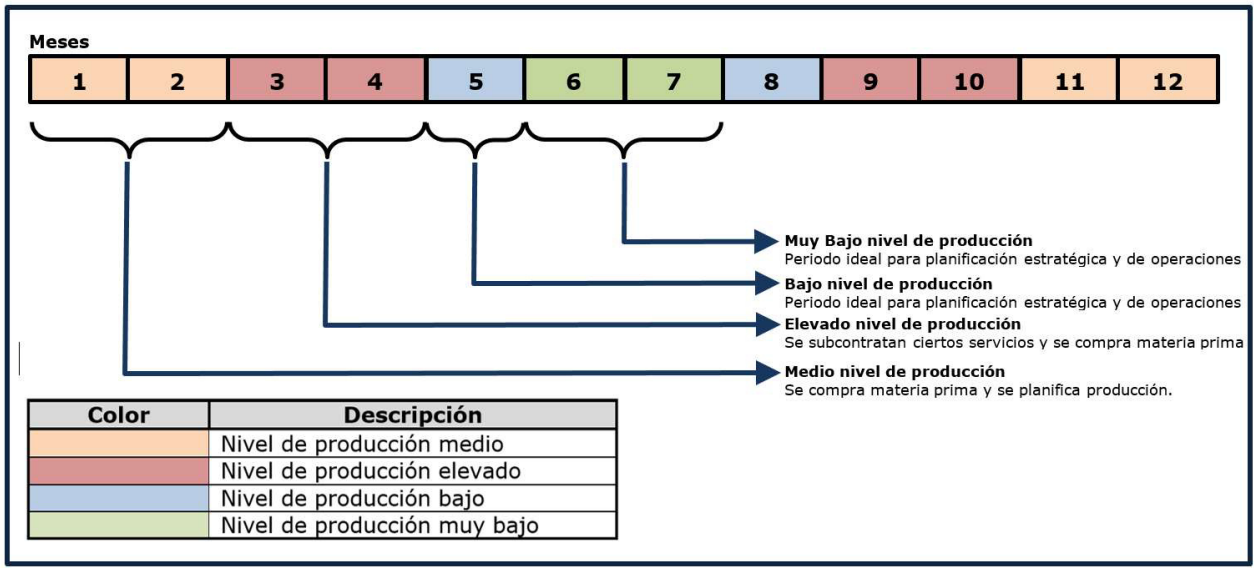


Figura 11. Ciclo Transaccional (Fuente, VINAS S.A.)

Al momento de evaluar el proyecto es importante comprender la curva de beneficio vs. tiempo. Se debe considerar el momento en que aparece la oportunidad, cuando se la detecta, el inicio del proyecto, desarrollo del modelo, primeros usuarios satisfechos, momento en que se recupera la inversión. En la gráfica se aprecia el punto “A” que es tiempo cuando aparece la oportunidad del proyecto, el punto “B” es la detección de la oportunidad, el punto “C” representa el comienzo de la actividad como proyecto, el punto “D” representa la definición y viabilidad del proyecto, el

punto “E” indica la producción, el punto “F” representa el tiempo de los primeros usuarios satisfechos y el punto “G” el retorno de inversión.

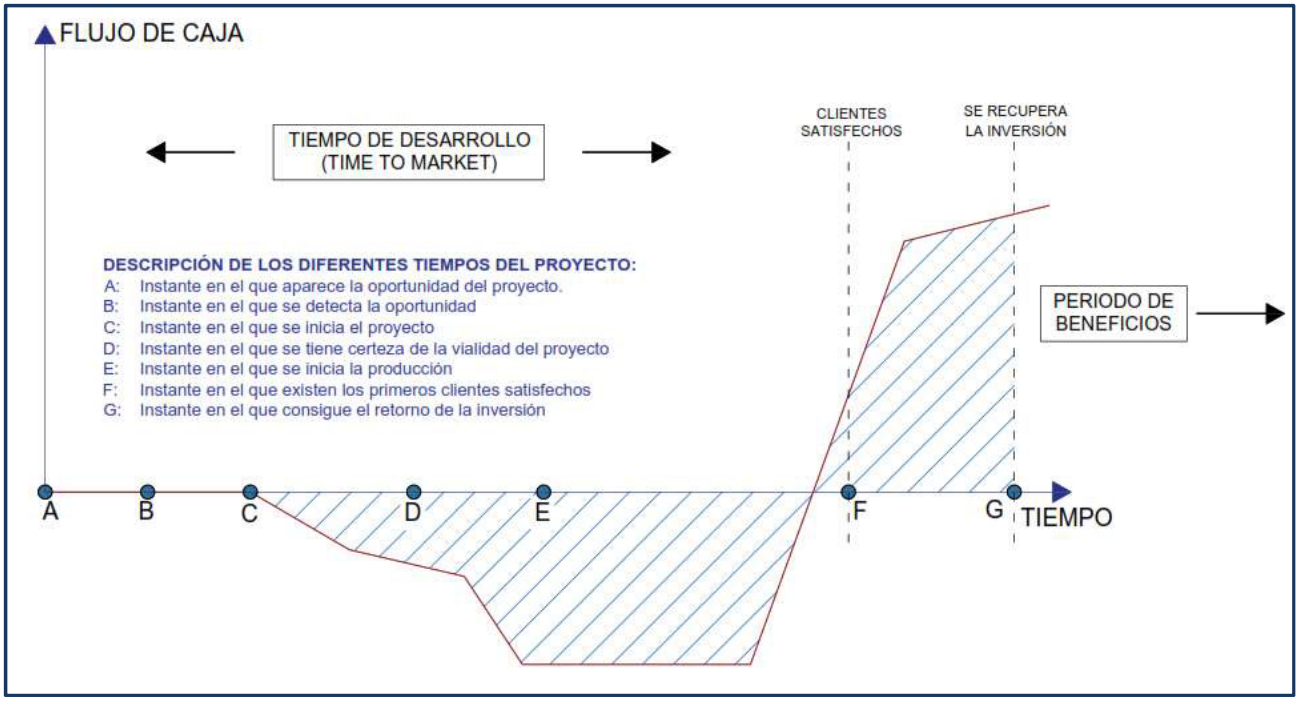


Figura 12. Curva de Beneficio vs. Tiempo (Fuente, Investigador)

2.6 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada operativa de la organización

Situación Actual Operativa

Actualmente, la Organización tiene instaurados procesos de producción definidos, evaluados y certificados (SGS), que van desde la recepción de la orden de compra de prendas bajo pedido, compra de la materia prima, el modelado y cortes de tela, confección de la prenda, planchado, control de calidad y empaque, distribución hasta el proceso de facturación y cobranza.

A continuación, se puede apreciar en el Gráfico, el Flujo de Procesos de la Línea de producción actual (Uniformes), el cual se enfoca en el proceso de producción como tal, basado en:

1. Compra de materia prima
2. Recepción de materia prima
3. Modelado y Corte de telas
4. Confección de prendas
5. Planchado-Control de calidad y empaque

Procesos de la Línea de Producción Actual

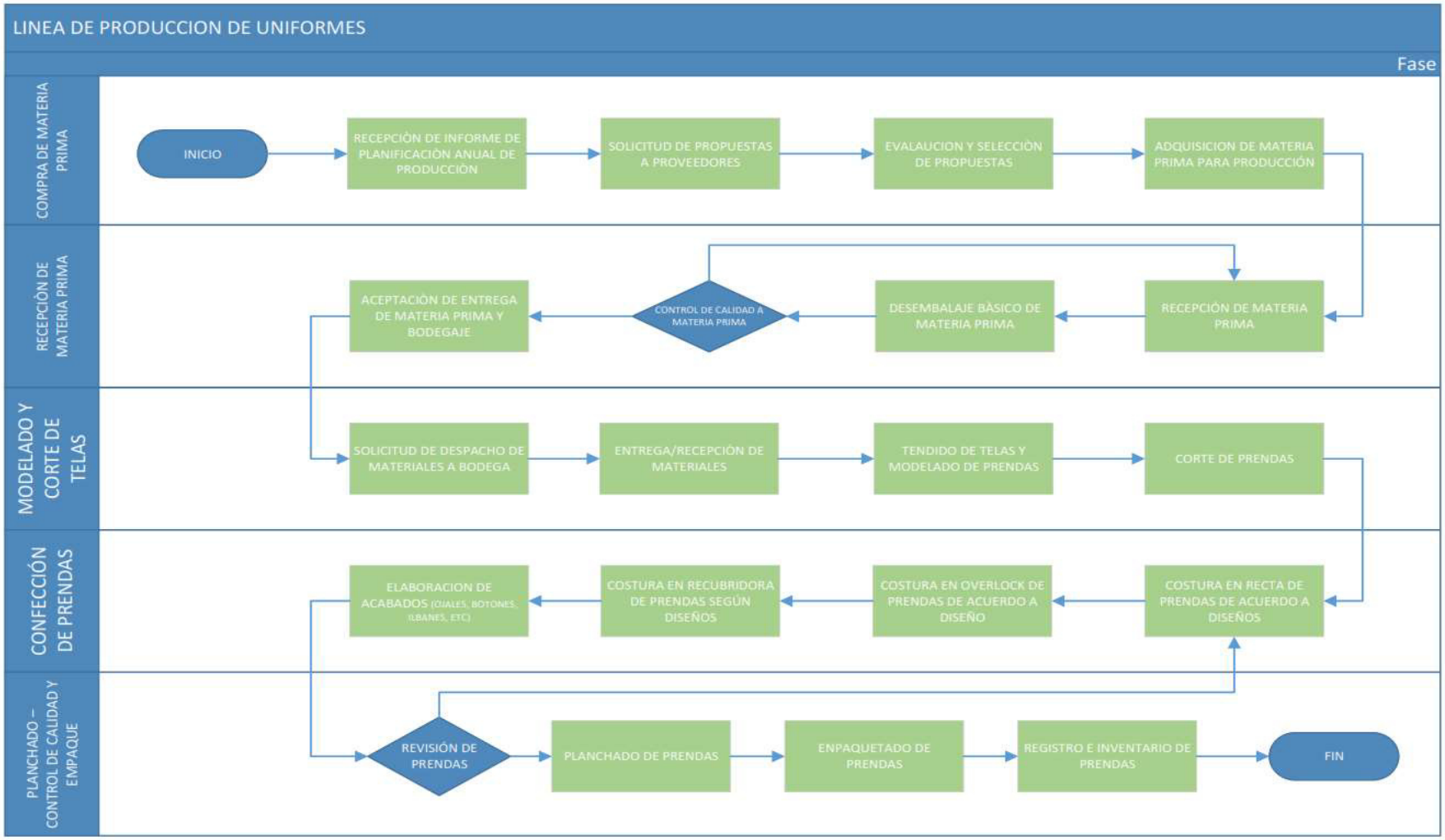


Figura 13. Procesos de la Línea de Producción Actual (Fuente, VINAS S.A.)

Dentro del proceso productivo se presentan ciertas métricas o indicadores que permiten cuantificar el desempeño del mismo. Específicamente a nivel de producción los indicadores están enfocados a recoger información sobre los procesos de fabricación de la empresa relacionados a calidad, evolución, la formación del personal.

Situación Esperada Operativa

En base al estudio realizado se propone el siguiente conjunto de indicadores de gestión (KGI) orientados a los procesos internos del negocio.

Tabla 9. Indicador Productividad Mano de Obra

INDICADORES DE GESTIÓN - OPERATIVOS	
1	**Denominación:** (KGI-A) Productividad de la mano de obra
2	**Justificación** Un bajo indicador de la productividad de la mano de obra significa una mala planificación y asignación de los recursos humanos y aumento de tiempo de trabajo.
3	**Definición** Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción. El indicador es medido en toneladas por horas trabajadas.
4	**Recolección de datos** Instrumento: SYS-PHP Producción Dato: Reporte de manufactura de horas hombre según el SYS-PHP
5	**Metodología para el cálculo** $Productividad\ de\ la\ mano\ de\ obra = \frac{Volumen\ de\ producciòn\ conforme}{Horas\ hombre\ trabajadas} \times 100$
6	**Valor o rango objetivo** El porcentaje óptimo es el 1.
7	**Interpretación** Valores por debajo del 0.7 indica deficiencia en la productividad de la mano de obra.
8	**Nivel de aplicación** De aplicación en plantas de producción textil, áreas productivas.
9	**Periodicidad** Por lote, Anual **KGI-B.** Productividad de la mano de obra. **KPI-B1.** (Volumen de producción conforme x lote/ Horas hombre trabajadas en el lote)*100. **KPI-B2.** (Volumen de producción conforme anual/ Horas hombre trabajadas anual)*100.
10	**Fuente** http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf

Indicador Productividad Mano de Obra (Fuente, dspace)

Tabla 100. Indicador Productividad de la Maquinaria

<table>
<tr><th colspan="2">INDICADORES DE GESTIÓN - OPERATIVOS</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Denominación: (KGI-B) Productividad de la maquinaria</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Justificación
Un bajo indicador de la productividad de la maquinaria significa una mala planificación y asignación de los recursos materiales y aumento de tiempo de trabajo.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Definición
Mide la contribución de la maquinaria al volumen de producción. El indicador es medido en toneladas por hm-trabajadas.</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Recolección de datos
<table>
<tr><th>Instrumento</th><th>Dato</th></tr>
<tr><td>SYS-PHP Producción</td><td>Reporte de manufactura de horas maquinaria según el SYS-PHP</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>5</td><td>Metodología para el cálculo
$$Productividad\ de\ la\ maquinaria = \frac{Volumen\ de\ producciòn\ conforme}{Horas\ màquina\ trabajadas} \times 100$$</td></tr>
<tr><td>6</td><td>Valor o rango objetivo
El porcentaje óptimo es el 1.</td></tr>
<tr><td>7</td><td>Interpretación
Valores por debajo del 0.7 indica deficiencia en la productividad de la maquinaria.</td></tr>
<tr><td>8</td><td>Nivel de aplicación
De aplicación en plantas de producción textil áreas productivas.</td></tr>
<tr><td>9</td><td>Periodicidad
Por lote
KGI-A. Productividad de maquinaria.
KPI-A1. (Volumen de producción conforme x lote/ Horas maquinaria trabajadas en el lote)*100.
KPI-A2. (Volumen de producción conforme anual/ Horas maquinaria trabajadas anual)*100.</td></tr>
<tr><td>10</td><td>Fuente
http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf</td></tr>
</table>

Indicador Productividad de la Maquinaria (Fuente, dspace)

Tabla 111. *Indicador de Productividad total*

INDICADORES DE GESTIÓN - OPERATIVOS	
1	**Denominación:** (KGI-C) Índice de productividad total
2	**Justificación** Un índice de productividad total bajo indica que la empresa no es productiva por alguna causa, ya sea por desperdicios de materias primas u otros.
3	**Definición** El índice de productividad total es el cociente entre la producción y el consumo total de todos los factores.
4	**Recolección de datos** Instrumento: SYS-PHP Producción Dato: Reporte de producción según el SYS-PHP
5	**Metodología para el cálculo** $$Indice\ productividad\ Total = \frac{Volumen\ de\ producciòn}{Consumo\ total}$$
6	**Valor o rango objetivo** El porcentaje óptimo es el 1.
7	**Interpretación** Valores por debajo del 0.7 indica deficiencia en el proceso productivo
8	**Nivel de aplicación** De aplicación en plantas de producción textil, áreas productivas.
9	**Periodicidad** Mensual
10	**Fuente** http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf

Indicador de Productividad total (Fuente, dspace)

Tabla 122. Indicador Efectividad en uso de las Instalaciones

INDICADORES DE GESTIÓN - OPERATIVOS	
1	**Denominación:** (KGI-D) Porcentaje de efectividad en el uso de las instalaciones
2	**Justificación** Un bajo porcentaje de efectividad en el uso de las instalaciones de la planta de producción textil presupone una mala administración y asignación de los recursos e impedirá alcanzar el efecto que se desea.
3	**Definición** Es el grado de cumplimiento del programa de producción. Este factor puede estar afectado por causas imputadas tanto a los equipos de producción, como a los que administran el proceso. El indicador es medido porcentualmente (%).
4	**Recolección de datos** Instrumento: SYS-PHP Producción Dato: Reporte de volúmenes de producción según el SYS-PHP
5	**Metodología para el cálculo** $\% \, Efectividad \ en \ el \ uso \ de \ instal. = \frac{\text{Volumen producido}}{\text{Volumen programado}} \times 100$
6	**Valor o rango objetivo** El porcentaje óptimo es el 100%
7	**Interpretación** Valores por debajo del 70% indican inefectividad en el uso de las instalaciones.
8	**Nivel de aplicación** De aplicación en plantas de producción textil, áreas productivas.
9	**Periodicidad** Por Lote
10	**Fuente** http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/1397/3/658X4428.pdf

Indicador Efectividad en uso de las Instalaciones (Fuente, dspace)

Tabla 133. Indicador Uso de Capacidad Instalada

INDICADORES DE GESTIÓN - OPERATIVOS	
1	**Denominación:** (KGI-E) Porcentaje de uso de la capacidad instalada
2	**Justificación** Un bajo porcentaje de uso de la capacidad instalada de la planta de producción textil significa subutilización de la infraestructura y por ende mayor costo por unidad.
3	**Definición** Indica el uso racional de las instalaciones productivas, con base en la capacidad nominal o instalada. El indicador es medido porcentualmente (%)
4	**Recolección de datos** **Instrumento** / **Dato** SYS-PHP Producción / Reporte de volúmenes de producción según el SYS-PHP
5	**Metodología para el cálculo** $\%uso\ de\ capacidad\ instalada = \frac{Volumen\ de\ producción}{Capacidad\ instalada} \times 100$
6	**Valor o rango objetivo** El porcentaje óptimo es el 100%.
7	**Interpretación** Valores por debajo del 70% indica deficiencia en el uso de la capacidad instalada.
8	**Nivel de aplicación** De aplicación en plantas de producción textil, áreas productivas.
9	**Periodicidad** Por lote
10	**Fuente** http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf

Indicador Uso de Capacidad Instalada (Fuente, dspace)

2.7 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada tecnológica de la organización

Considerando la efectividad del tiempo de producción, la organización considera la utilización de proyectos de TI para contribuir al monitoreo y control de sus procesos, de acuerdo a los siguientes indicadores de gestión:

Tabla 14. Indicador Efectividad de Tiempo Línea Manual Vs línea Automática

INDICADORES DE GESTIÓN - TECNOLOGÍA	
1	**Denominación:** (KGI-F) Efectividad de tiempo de línea manual vs. linea automática
2	**Justificación** Un bajo grado de efectividad en el tiempo empleado en el uso de línea manual, semi-automática y automática es indispensable como elemento de control del proceso y mejoras.
3	**Definición** Es el grado de cumplimiento en efectividad del uso de línea manual y automática. Este factor puede estar afectado por causa imputadas a recursos humanos. El indicador es medido procentualmente (%)
4	**Recolección de datos** Instrumento: SYS-PHP TI Dato: Bitácora de registro de manufactura de HH y HM. Incluye definición de estándares.
5	**Metodología para el cálculo** $\%Efectividad\ de\ tiempos\ de\ trabajo = \frac{Tiempo\ demora\ línea\ manual}{Tiempo\ demora\ línea\ automática} \times 100$
6	**Valor o rango objetivo** El porcentaje óptimo es el 100%.
7	**Interpretación** Valores por debajo del 70% indican inefectividad en el tiempo consumido en el proceso.
8	**Nivel de aplicación** De aplicación en plantas de producción textil, áreas productivas para gestionar procesos y apoyo a la toma de decisiones.
9	**Periodicidad** Semestral
10	**Fuente** Propia

Indicador Efectividad de Tiempo Línea Manual Vs línea Automática (Fuente, Investigador)

2.8 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperada organizacional de la organización

Considerando la efectividad de la comunicación que debe regir en la organización se propone el siguiente indicador:

Tabla 155. Indicador Efectividad en la Comunicación

INDICADORES DE GESTIÓN - ORGANIZACIÓN	
1	**Denominación:** (KGI-G) Porcentaje de efectividad en la comunicación
2	**Justificación** Un bajo porcentaje de efectividad en la comunicación empleada dentro de las actividades del negocio presupone una mala administración e incumplimiento de la política de calidad de la empresa.
3	**Definición** Es el grado de cumplimiento de los canales de comunicación para asegurar su efectividad. El indicador es medido porcentualmente (%)
4	**Recolección de datos** Instrumento: SYS-PHP CO Dato: Reporte de las solicitudes de servicios según el SYS-PHP
5	**Metodología para el cálculo** $\%Efectividad\ en\ las\ comunicaciones = \frac{Número\ de\ solicitudes\ atendidas}{Número\ de\ solicitudes\ emitidas} \times 100$
6	**Valor o rango objetivo** El porcentaje óptimo es el 100%.
7	**Interpretación** Valores por debajo del 70% indican inefectividad en las comunicaciones.
8	**Nivel de aplicación** De aplicación en plantas de producción textil para facilitar el proceso de comunicación.
9	**Periodicidad** Mensual
10	**Fuente** Propia

Indicador Efectividad en la Comunicación (Fuente, Investigador)

2.9 Diseño de Indicadores de Situación actual y esperado Mercado de la Organización

Considerando la interacción que tiene el negocio con el mercado textil se plantean los siguientes indicadores de desempeño:

Tabla 166. *Indicador Captación del Mercado*

INDICADORES DE GESTIÓN - MERCADO	
1	**Denominación:** (KGI-H) Porcentaje de captación del mercado.
2	**Justificación** Un bajo porcentaje de captación del mercado presupone una mala gestión y planificación de la producción e impedirá alcanzar los objetivos de mercado propuestos. Este indicador planteado es externo.
3	**Definición** Mide la participación en el mercao en base a los productos textiles. El indicador es medido porcentualmente (%). Uso de los Data quest para información del mercado.
4	**Recolección de datos** Instrumento: SYS-PHP EVM Dato: Reporte de las estadísticas de ventas según el SYS-PHP. Datos del Dataquest
5	**Metodología para el cálculo** $\%Captación\ del\ mercado = \frac{Total\ de\ unidades\ producidas}{Tamaño\ del\ mercado} \times 100$
6	**Valor o rango objetivo** El porcentaje óptimo es el 100%.
7	**Interpretación** Valores por debajo del 70% indican deficiencias en calidad de uso.
8	**Nivel de aplicación** De aplicación en plantas de producción textil en sus áreas de producción y comercialización de prendas de vestir
9	**Periodicidad** Mensual
10	**Fuente** http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/1397/3/658X4428.pdf

Indicador Captación del Mercado (Fuente, dspace)

2.10 Lista de proyectos que satisfacen los puntos 2.6 al 2.9

A continuación, se presenta el listado de la propuesta de los posibles proyectos en función a las capacidades organizacionales de la empresa y a los indicadores de gestión planteados:

1. Proyecto 1: Implementación de nueva línea de productos para venta al por mayor

2. Proyecto 2: Implementación de plan de capacitación continua de personal.

3. Proyecto 3: Estudio de mercado para captación de oportunidades de negocio a nivel nacional.

4. Proyecto 4: Implementación de departamento de ventas.

5. Proyecto 5: Implementación de departamento de importaciones.

2.11 Restricciones

Con respecto al proyecto seleccionado se mencionan las siguientes restricciones:

1. Reformas en las Políticas Públicas que hagan vulnerable al sector textil, tales como: incremento de impuestos nacionales, restricciones a las importaciones de materia prima, creación de tasas arancelarias, entre otros.
2. Falta de predisposición de la alta gerencia para inversión en capacitación.
3. Inestabilidad política y económica, basada en la puesta en marcha de paquetes de reformas económicas y medidas de austeridad.
4. Falta de una estructura organizacional adecuada.

2.11.1 Análisis Costo-Beneficio

El Análisis de Costo-Beneficio se muestra en el capítulo 4, en su apartado 4.6 - Gestión de Costos. Existe un monto aproximado para el desarrollo del proyecto de $ 24000.00 Como resultado de la ejecución del proyecto, se espera que la rentabilidad de la empresa se incremente por lo menos en un 10%. Se presume además que los recursos extras obtenidos se podrán reinvertir en el mismo giro de negocio.

2.11.2 Análisis Financiero

En cuanto al flujo de caja, se considera meses de mayor inversión a enero, marzo, abril, agosto, septiembre y diciembre, esto debido al incremento del nivel de producción, en 18% respecto al promedio mensual, situación que genera un aumento en las compras de materia prima y subcontratación de mano de obra adicional; en estos meses se concentra 66% de la producción anual; lo cual se traduce en un incremento en las ventas en igual porcentaje.

Tabla 17. *Flujo de caja*

SITUACIÓN ACTUAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MONTOS PRODUCIDOS	$68.435,45	$66.421,20	$72.967,23	$70.156,11	$45.679,22	$38.578,25	$39.478,22	$41.389,22	$70.345,00	$73.289,22	$74.398,21	$65.398,33
MONTOS VENDIDOS	$76.647,70	$75.720,17	$82.452,97	$80.679,53	$52.074,31	$36.649,34	$34.740,83	$40.147,54	$77.379,50	$83.549,71	$85.557,94	$73.900,11
FLUJO	$8.212,25	$9.298,97	$9.485,74	$10.523,42	$6.395,09	-$1.928,91	-$4.737,39	-$1.241,68	$7.034,50	$10.260,49	$11.159,73	$8.501,78
VAN	$72.963,99											
SITUACIÓN NUEVA LINEA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MONTOS PRODUCIDOS	$27.374,18	$26.568,48	$29.186,89	$28.062,44	$18.271,69	$15.431,30	$15.791,29	$29.315,69	$28.138,00	$16.555,69	$26.159,33	$29.759,28
MONTOS VENDIDOS	$30.111,60	$29.225,33	$32.105,58	$30.868,69	$20.098,86	$16.974,43	$17.370,42	$32.247,26	$30.951,80	$18.211,26	$28.775,27	$32.735,21
FLUJO PROYECTO	$2.737,42	$2.656,85	$2.918,69	$2.806,24	$1.827,17	$1.543,13	$1.579,13	$2.931,57	$2.813,80	$1.655,57	$2.615,93	$2.975,93
FLUJO TOTAL DEL NEGOCIO	$10.949,67	$11.955,82	$12.404,43	$13.329,66	$8.222,26	-$385,78	-$3.158,26	$1.689,89	$9.848,30	$11.916,06	$13.775,66	$11.477,71
VAN TOTAL	$102.025,42											

Flujo de caja (Fuente, Investigador)

Adicionalmente se puede mencionar que el periodo de mayo, junio, julio y octubre representa los meses con menor margen de producción y ventas, con un decremento del 32% respecto al promedio de ventas mensuales. Para un mayor detalle acerca del análisis financiero del negocio con y sin proyecto, refiérase al ANEXO 1 de este trabajo.

2.11.3 FODA del Programa

En función a las capacidades organizacionales de la empresa y a los indicadores de gestión planteados, se priorizaron 5 proyectos, de los cuales el de mayor calificación de impacto-urgencia fue seleccionado y una vez analizado los aspectos del Modelo PESTLE (Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos), se elabora como herramienta indispensable del proyecto el Análisis FODA que corresponde al análisis interno y externo del negocio, en el Cuadro se pueden apreciar los diseños respectivos incluyendo los objetivos estratégicos CMI (Financieros, Mercado, Procesos Internos, Experiencia & Aprendizaje).

Modelo PESTLE

Políticos:

- Implementación de medidas de protección al sector textil.
- Creación de un arancel mixto en beneficio del sector textil.

Económicos:

- Promoción de la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales.
- Fomento del desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía.

Socio-culturales:

- Diversificación de la cartera de clientes.
- Generación de trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

Tecnológicos:

- Fomento de la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.
- Reducción de costos en la producción, mediante la implementación de sistemas informáticos más completos como SGI (Sistema de Gestión Integral) o ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) .

Legales:

- Implementación de Plan de mejora competitiva del sector textil y confecciones
- Implementación de Normas y Estándares de calidad.
- Certificación respecto a Normas ambientales, procesos, seguridad y Salud ocupacional.

Ecológicos:

- Carta de Entendimiento que busca emprender acciones conjuntas en el marco de la ejecución del Proyecto "Identificación, cálculo y mitigación de la Huella Ecológica del Sector Público y Productivo del Ecuador".
- Fomento de la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.
- indicador que mide el impacto de las actividades humanas en el ambiente.

Figura 14. Modelo PESTLE (Fuente,)

FODA

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
ORIGEN INTERN	**FORTALEZAS** **Financiero** -Maquinaria implementada, apalancando el 60% del proceso productivo para el emprendimiento de la nueva línea de prendas. -Contar con una línea de crédito con proveedores y precios preferenciales. **Mercado** -Diversificación de la cartera de clientes. -Contar con canales de distribución y logística preestablecida. **Proceso Interno** -Generación de trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas. -Certificación respecto a Normas ambientales, procesos, seguridad y Salud ocupacional. **Experiencia y aprendizaje** -Experiencia de 16 años en el campo de la confección	**DEBILIDADES** **Financiero** -Elevado porcentaje de materia prima proveniente de proveedores extrajeros. **Mercado** -Precio de producto terminado importado es inferior al 10% al precio del producto ofertado. -Portafolio de productos limitados. **Proceso Interno** -El 40% de la maquinaria disponible ha superado los 10 años de operación y requieren un mantenimiento periódico. **Experiencia y aprendizaje** -Insuficientes instituciones centros de capacitación artesanal para el personal operativo.
ORIGEN EXTERNO	**OPORTUNIDADES** **Financiero** -Implementación de medidas de protección al sector textil. -Fomento del desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía. **Mercado** -Promoción de la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales. -Nueva cartera de cliente. **Proceso Interno** -Fomento de la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad. **Experiencia y aprendizaje** -Implementación de nuevos procesos productivos. -Actualización y capacitación al personal por parte de los proveedores de la	**AMENAZAS** **Financiero** -Decrecimiento de la demanda de entidades privadas debido a la compresión del mercado. -Incremento del precio de la materia prima proveniente del exterior. **Mercado** -Introducción de mercadería extranjera de bajo costo. **Proceso Interno** -Incremento de aranceles a las importaciones de maquinaria textil. **Experiencia y aprendizaje** -Insuficiente mano de obra cualificada

Figura 15. Foda (Fuente, VINAS S.A.)

2.12 Priorización de los proyectos del programa

A continuación, se presenta la matriz de priorización de proyectos, donde se analizan los 5 proyectos que fueron seleccionados de acuerdo con criterios de impacto y urgencia:

Tabla 178. *Priorización de Proyectos*

Beneficios	Proyectos	Componentes	Flujo	Hitos	FODA	Impacto (1-5)	Urgencia (1-5)	Total
Mercado atendido cubierto al 100%. Posibilidad de incrementar la cartera de clientes y poder diversificar el negocio.	**Proyecto 1:** Implementación de nueva línea de productos para venta al por mayor	Capacitación del personal operativo. Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres. Talleres de reingeniería del proceso. Contratación de servicios de base de datos de información comercial. Implementación de una nueva línea de productos. Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales.	✓	✓	✓	5	4	20
Procesos internos cubiertos al 100%. Aumento de la productividad, creación de fidelidad de los trabajadores e incremento del recurso de conocimientoen la organización.	**Proyecto 2:** Implementación de plan de capacitación continua de personal.	Capacitación del personal operativo. Talleres de reingenía de procesos. Compra de equipos informáticos. Actualización de equipos informáticos.	✓	✓	✓	3,5	3,5	12,25
Mercado atendido cubierto al 100%. Posibilidad de incrementar la cartera de clientes y poder diversificar el negocio. Reducción de incertidumbre para abastecimiento	**Proyecto 3:** Estudio de mercado para captación de oportunidades de negocio a nivel nacional.	Capacitación del personal operativo. Talleres de reingeniería del proceso. Contratación de servicios de base de datos de información comercial. Implementación de una nueva línea de productos.	✓	✓	✓	4	3,6	14,4
Mercado atendido cubierto al 100%. Canales de venta atendidos al 100%	**Proyecto 4:** Implementación de departamento de ventas.	Capacitación del personal operativo. Talleres de reingenía de procesos. Compra de equipos informáticos. Actualización de equipos informáticos. Contratación de servicios de base de datos de información comercial.	✓	✓	✓	4,5	3,5	15,75
Cumplimiento de los objetivos financieros y aumento de las utilidades. Posibilidad de incrementar la cartera de clientes y poder diversificar el negocio.	**Proyecto 5:** Implementación de departamento de importaciones.	Talleres de reingenía de procesos. Compra de equipos informáticos. Actualización de equipos informáticos. Contratación de servicios de base de datos de información comercial.	✓	✓	✓	4,5	3,5	15,75

Priorización de Proyectos (Fuente, Investigador)

2.13 Selección del Proyecto para la Tesis

Una vez realizada la matriz de priorización y habiendo validado el índice de impacto y urgencia para la organización se selecciona el “Proyecto 1” que consiste en la “IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.”. A continuación, se presenta la propuesta de diseño del mencionado modelo.

Implementación de una Nueva Línea de Producción de Prendas de Ropa Interior para Venta al por Mayor a Nivel Nacional en VINAS S.A.

Introducción.

Para alcanzar el propósito de nuestro planteamiento existen diversos proyectos que permiten mejorar la situación actual de la problemática, no obstante, una de las opciones planteadas consigue los mejores rendimientos con respecto al horizonte de beneficios planteado. La preocupación de muchas organizaciones al momento de incursionar en nuevos mercados, es la medida con la que la nueva clientela captará los nuevos beneficios ofrecidos o si nuestro producto podrá diferenciarse de las alternativas que ya existen en el mercado. Estos son factores primordiales a considerar para poder garantizar el éxito y continuidad de operación de cualquier proyecto.

Principios del Proyecto

Los principios básicos definidos por los miembros de la organización son:

- Satisfacción total del cliente.
- Garantía de calidad en telas de mínimo 6 meses y por costuras de 1 año.
- Presentación de producto impecable.
- Puntualidad en entrega.

Alcance de la Implementación de la Nueva Línea de Productos

La nueva línea de producción contempla el desarrollo integral de una nueva gama de productos que permitan a la organización incursionar en un mercado por ahora desatendido y otrora el principal mercado de la misma. El proyecto incluye compra de nueva maquinaria, capacitación al

personal operativo para que adquiera las habilidades necesarias en la fabricación de los nuevos productos, adquisición de información de mercadotecnia para crear nuevas carteras de clientes, así como la readecuación de procesos productivos que lo que buscan es crear una mejora en los procesos actuales y por último la búsqueda de nuevos proveedores que permitan optimizar costos de producción y acortar brechas entre VINAS y otras organizaciones más antiguas en el negocio.

Justificación del Proyecto de Implementación de una Nueva Línea de Producción

VINAS S.A. es una organización que tradicionalmente concentró sus operaciones en la producción de prendas de vestir dirigidas al público en general, basando su preferencia en el estilo, modelos y calidad de las prendas; no obstante, debido a los constantes cambios que experimentó el mercado nacional se vio en la necesidad de optar por nuevas alternativas de mercado que permitan hacer frente a las hostiles condiciones del mercado comercial, por lo cual incursiona desde hace algunos años en el mercado de fabricación de uniformes.

No obstante, sus directivos, en su planeación estratégica, son conscientes de la necesidad imperiosa de que la organización incursione en varias líneas de negocio y diversifique sus operaciones. Por lo cual se plantea incursionar en la venta al por mayor de prendas de tipo ropa interior; siendo esta una oportunidad de negocio que se debe aprovechar.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Ser líderes en la producción de prendas de vestir para venta al por mayor con altos estándares de calidad, en el mercado nacional.

Objetivos Específicos

- ✓ Aumentar la utilidad de la organización en un 10% con respecto al año 2017.
- ✓ Ampliar la cartera de clientes en un 15%.
- ✓ Aumentar la producción en un 30% con respecto al año 2017.
- ✓ Incrementar el rendimiento del proceso productivo en un 25%.
- ✓ Mejorar el capital humano de la organización.

Objetivos Financieros

Como el principal objetivo estratégico de la organización tenemos "Aumentar la utilidad de la organización en un 10% con respecto al año 2017"

Tabla 1918. *Incremento de Utilidad*

Cliente	Porcentaje en incremento de utilidad
Empresas farmacéuticas	1%
Empresas industriales	1%
Empresas de producción	1%
Casas comerciales	4%
Distribuidor comercial	3%
Locales pequeños	0%
TOTAL:	**10%**

Incremento de Utilidad (Fuente, Investigador)

Objetivos de Mercado

Como el principal objetivo de mercado de la organización tenemos "Ampliar la cartera de clientes en un 15%"

Tabla 20. *Participación en el Mercado*

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO POR SECTORES		
Cliente	**Participación actual de VINAS**	**Participación de otras empresas**
Empresas farmacéuticas	35%	65%
Empresas industriales	5%	95%
Empresas de producción	7%	93%
Casas comerciales	0%	100%
Distribuidor comercial	0%	100%
Locales pequeños	0%	100%

Participación en el Mercado (Fuente, VINAS S.A. - Investigador)

Objetivos de Procesos Internos

Entre los principales objetivos de mejora de procesos internos que tiene como referentes el proyecto tenemos:

- ✓ Aumentar la producción en un 30% con respecto al año 2017.
- ✓ Incrementar el rendimiento del proceso productivo en un 25%.

Tabla 191. *Procesos Internos*

Item	Descripción	Cantidad producida en 2017	Cantidad a producir en 2018	Kg de desperdicio en 2017	Kg de desperdicio en 2018
1	Camisas/Blusas	4200	5460	315	296
2	Pantalones de tela	2800	3640	201.60	185
3	Pantalones jeans	3500	4550	525	4052
4	Camisetas tipo Polo	8675	11278	555.20	482
5	Mandiles	12468	16 208	748.8	657
6	Pullovers	450	585	22.5	16.7
7	Chalecos	386	500	19.30	16.4
8	Corbatas	685	890	27.40	22.8
9	Corbatines	486	632	2.43	1.96
10	Blazers	334	434	60.12	55.2
11	Ropa interior femenina	0	3200	0	241
12	Ropa interior Masculna	0	2460	0	189
13	Camisetas interiores H/M	0	4120	0	315.6
14	Ropa de dormir de Hombre	0	840	0	122.4
15	Ropa de dormir de Mujer	0	950	0	138.2

Procesos Internos (Fuente, VINAS S.A.)

Objetivos de Experiencia y Aprendizaje

Como el principal objetivo de experiencia y aprendizaje de la organización tenemos "Mejorar el capital humano de la organización"

Tabla 202. Objetivo de Experiencia y Aprendizaje

PERFIL	AÑOS DE EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO
Administrador de empresa	5	Regulaciones estalates de calidad, comercialización de produtos, canales de distribución, negociación, gestión de proyectos y finanzas.
Ing. Comercial	5	Contabilidad, presupuestos, tributaciones e importaciones.
Diseñadora de modas	10	Diseño de prendas de vestir, modelamiento y proceso productivo
Ing. En Logistica	5	Atención de canales de distribución.
Encargadod e bodega	3	Armado de cartones para entrega, elaboración de guias de remisión, manejo de inventario.
Secretaria	3	Conocimiento de utilitarios, contabilidad básica y recursos humanos.
Mensajero	1	Manejo camioneta
Cortador	3	Corte de prendas de acuerdo a los moldes de diseño.
Costurera - Recta	5	Confección en máquina recta.
Costurera Overlock	5	Confección en máquina Overlock
Costurera recubridora	5	Confección en máquina recubridora
Costurera varios	5	Planchado, etiquetado, control de calidad, obra de mano, etc.

Objetivo de Experiencia y Aprendizaje (Fuente, VINAS S.A.)

Catálogo de Productos

VINAS S.A. luego de la ejecución del proyecto, tendría a siguiente gama de productos en su catálogo de posibilidades:

Tabla 213. *Gama de Productos*

ITEM	TIPO	DESCRPCIÓN	DETALLE
1	Uniformes de trabajo en campo	Los uniformes de trabajo diario para uso en campo hacen referencia a prendas de vestir para uso en bodegas, patios de maniobras, exteriores, etc.	Las prendas que conforman este tipo de uniformes son: - Camisetas Tipo Polo - Pantalones Jeans
2	Uniformes de trabajo en oficina	Los uniformes de trabajo diario para uso en oficina hacen referencia a prendas de vestir para uso en oficinas, puntos de venta, ambientes interiores climatizados, etc.	Las prendas que conforman este tipo de uniformes son: - Camisas de Hilo Polyester - Corbatas - Chalecos - Sweters
3	Uniformes de trabajo para construcción	Los uniformes de trabajo diario para uso en ambientes de construcción hacen referencia a prendas de vestir para uso a intemperie durante la ejecución de obras, áreas restringidas, zonas donde se requiere visibilidad elevada, etc.	Las prendas que conforman este tipo de uniformes son: - Camisas con cintas reflectivas - Camisetas con cintas reflectivas - Pantalones con cintas reflectivas - Chalecos con distintivos reflectivos
4	Uniformes para uso farmacéutico	Los uniformes de trabajo diario para uso en ambientes farmacéuticos o de uso hospitalario, hacen referencia a prendas de vestir para uso en negocios farmacéuticos, consultorios médicos, hospitales, etc.	Las prendas que conforman este tipo de uniformes son: - Mandiles antifluidos - Camisas antifluidos - Pantalones antifluidos
5	Ropa interior para hombre	La ropa interior de hombre está diseñada para el uso diarios en actividades cotidianas, garantizan la durabilidad de las telas y la costura.	Las prendas que conforman este tipo de uniformes son: - Boxers - Bikini
6	Ropa interior para mujer	La ropa interior de mujer está diseñada para el uso diarios en actividades cotidianas, garantizan la durabilidad de las telas y la costura.	Las prendas que conforman este tipo de uniformes son: - Interior Clasico - Bikini - Tanga - Semi clasico
7	Camiseta interior H/M	Las camisetas interiores que produce la organización están destinadas para el uso diario, garantiza la durabilidad de las prendas.	Las prendas que conforman este tipo de uniformes son: - Camisetas cuello en V - Camisetas cuello redondo
8	Ropa de dormir Hombre	Las prendas para dormir que produce la organización están destinadas para el uso diario, garantiza la durabilidad de las prendas.	Las prendas que conforman este tipo de uniformes son: - Conjunto Short + camiseta - Conjunto pantalón + Buzo
9	Ropa de dormir Mujer	Las prendas para dormir que produce la organización están destinadas para el uso diario, garantiza la durabilidad de las prendas.	Las prendas que conforman este tipo de uniformes son: - Conjunto Short + blusa - Conjunto pantalón + blusa

Gama de Productos (Fuente, Investigador)

ANÁLISIS FODA

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
ORIGEN INTERN	**FORTALEZAS** **Financiero** -Maquinaria implementada, apalancando el 60% del proceso productivo para el emprendimiento de la nueva línea de prendas. -Contar con una línea de crédito con proveedores y precios preferenciales. **Mercado** -Diversificación de la cartera de clientes. -Contar con canales de distribución y logística preestablecida. **Proceso Interno** -Generación de trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas. -Certificación respecto a Normas ambientales, procesos, seguridad y Salud ocupacional. **Experiencia y aprendizaje** -Experiencia de 16 años en el campo de la confección	**DEBILIDADES** **Financiero** -Elevado porcentaje de materia prima proveniente de proveedores extrajeros. **Mercado** -Precio de producto terminado importado es inferior al 10% al precio del producto ofertado. -Portafolio de productos limitados. **Proceso Interno** -El 40% de la maquinaria disponible ha superado los 10 años de operación y requieren un mantenimiento periódico. **Experiencia y aprendizaje** -Insuficientes instituciones centros de capacitación artesanal para el personal operativo.
ORIGEN EXTERNO	**OPORTUNIDADES** **Financiero** -Implementación de medidas de protección al sector textil. -Fomento del desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía. **Mercado** -Promoción de la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales. -Nueva cartera de cliente. **Proceso Interno** -Fomento de la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad. **Experiencia y aprendizaje** -Implementación de nuevos procesos productivos. -Actualización y capacitación al personal por parte de los proveedores de la	**AMENAZAS** **Financiero** -Decrecimiento de la demanda de entidades privadas debido a la compresión del mercado. -Incremento del precio de la materia prima proveniente del exterior. **Mercado** -Introducción de mercadería extranjera de bajo costo. **Proceso Interno** -Incremento de aranceles a las importaciones de maquinaria textil. **Experiencia y aprendizaje** -Insuficiente mano de obra cualificada

Figura 16. Análisis Foda (Fuente, VINAS S.A.)

Valores Institucionales

La organización se destaca por mantener los siguientes valores institucionales:

- ✓ Satisfacción total del cliente
- ✓ Garantía de calidad en telas de mínimo 6 meses y por costuras de 1 año.
- ✓ Presentación de producto impecable.
- ✓ Puntualidad en entrega.
- ✓ Mantener relaciones estables con los proveedores

Ciclo del Negocio

De acuerdo al comportamiento habitual de la organización y en base al nivel esperado de ventas, nivel de producción esperado luego de implementar una nueva línea de producción, entre otras características de comportamiento de la organización, se desarrolla el siguiente ciclo de negocio:

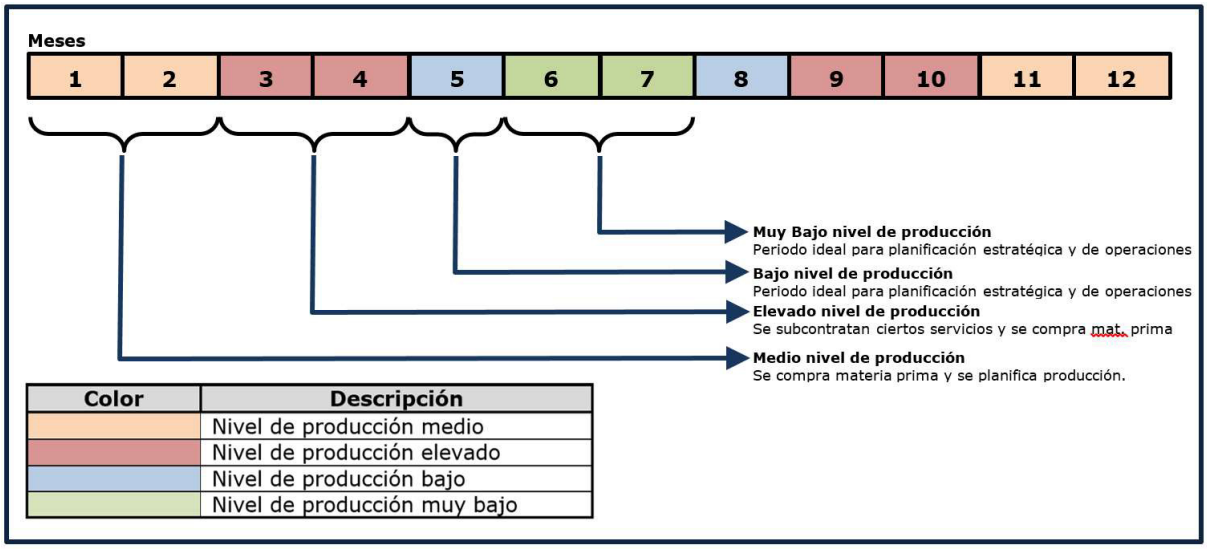


Figura 17. Ciclo del Negocio (Fuente VINAS S.A.)

Flujo de Caja

Tabla 224. *Flujo de Caja*

SITUACIÓN ACTUAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MONTOS PRODUCIDOS	$68.435,45	$66.421,20	$72.967,23	$70.156,11	$45.679,22	$38.578,25	$39.478,22	$41.389,22	$70.345,00	$73.289,22	$74.398,21	$65.398,33
MONTOS VENDIDOS	$76.647,70	$75.720,17	$82.452,97	$80.679,53	$52.074,31	$36.649,34	$34.740,83	$40.147,54	$77.379,50	$83.549,71	$85.557,94	$73.900,11
FLUJO	$8.212,25	$9.298,97	$9.485,74	$10.523,42	$6.395,09	-$1.928,91	-$4.737,39	-$1.241,68	$7.034,50	$10.260,49	$11.159,73	$8.501,78
VAN	$72.963,99											
SITUACIÓN NUEVA LINEA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MONTOS PRODUCIDOS	$27.374,18	$26.568,48	$29.186,89	$28.062,44	$18.271,69	$15.431,30	$15.791,29	$29.315,69	$28.138,00	$16.555,69	$26.159,33	$29.759,28
MONTOS VENDIDOS	$30.111,60	$29.225,33	$32.105,58	$30.868,69	$20.098,86	$16.974,43	$17.370,42	$32.247,26	$30.951,80	$18.211,26	$28.775,27	$32.735,21
FLUJO PROYECTO	$2.737,42	$2.656,85	$2.918,69	$2.806,24	$1.827,17	$1.543,13	$1.579,13	$2.931,57	$2.813,80	$1.655,57	$2.615,93	$2.975,93
FLUJO TOTAL DEL NEGOCIO	$10.949,67	$11.955,82	$12.404,43	$13.329,66	$8.222,26	-$385,78	-$3.158,26	$1.689,89	$9.848,30	$11.916,06	$13.775,66	$11.477,71
VAN TOTAL	$102.025,42											

Flujo de Caja (Fuente, VINAS S.A.)

Listas de Regulaciones

Las regulaciones que se presentan en este tipo de negocio relacionado a la industria textil ecuatoriana incluyen normativas que aseguran la calidad el producto, el control ambiental, el sistema de gestión de calidad, los mismos que se analizan a continuación:

Tabla 235. *Listas de Regulaciones*

LISTADO DE REGULACIONES
REGULACIONES AMBIENTALES
Nacionales - Permisos de funcionamiento (Por parte de municipios) - Permisos de funcionamiento (Por parte de cuerpo de bomberos) - Permisos por parte de ministerio de trabajo - Requerimientos de auditoria interna para manejo ambiental Internacionales - Procesos de calidad auditados por SGS
REGULACIONES FINANCIERAS
Nacionales - NIFF - SRI - Superintendencia de compañías
REGULACIONES DE PROCESOS Y PRODUCTOS
Nacionales - Regulaciones para etiquetado INEN - Regulaciones para composición de telas INEN - Normativa interna de seguridad industrial - Código orgánico de la producción del Ecuador
REGULACIONES SOCIALES
Nacionales - IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - Constitución del Ecuador - MIPRO: Ministerio de Industrias y Productividad - Superintendencia de Control de Poder de Mercado - Ley de fijación de precios - Código de Trabajo - Normas de Seguridad y Salud Ocupacional

Detalle de Normas, Leyes, Regulaciones y Permisos

Organigrama

Luego de la implementación del proyecto, el organigrama de la organización quedaría definido de la siguiente forma.

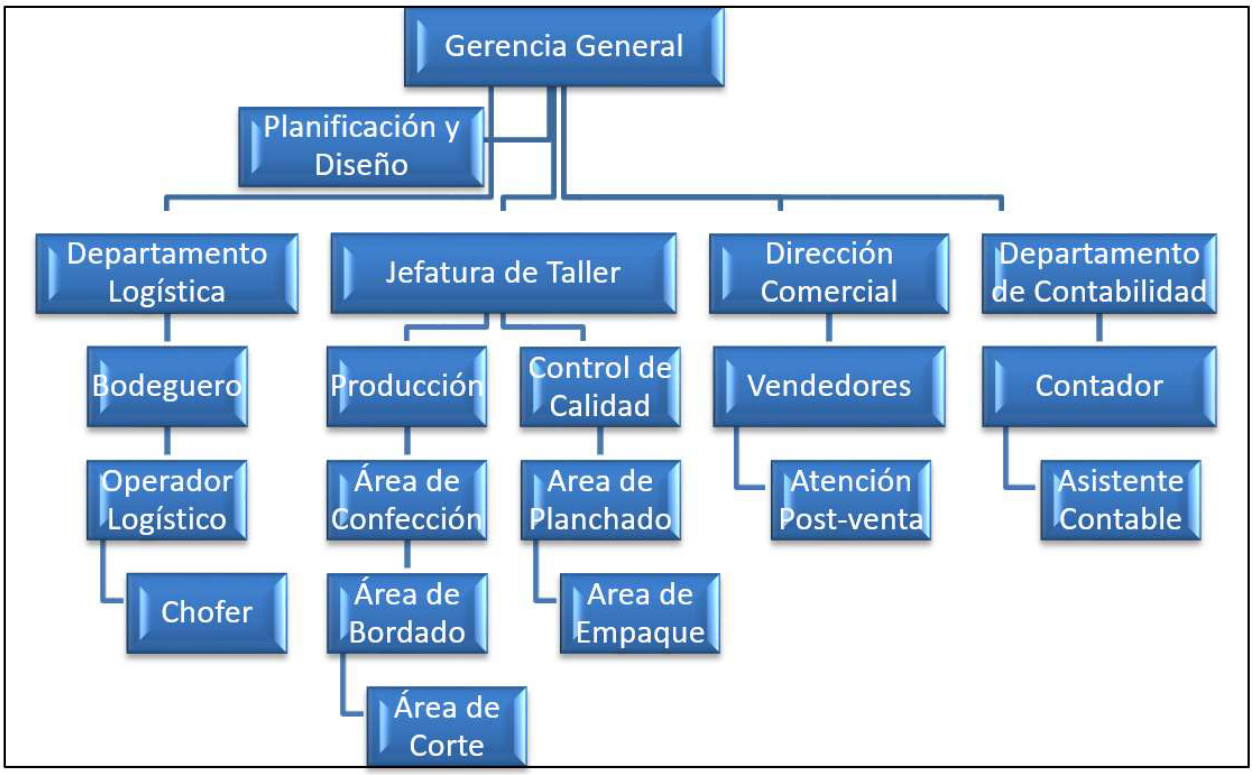


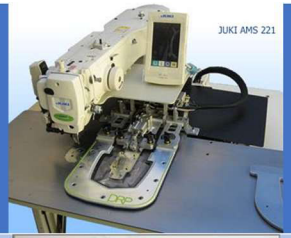
Figura 18. Organigrama de la Organización (Fuente, VINAS S.A.)

Lista de Aplicativos y Maquinaria

Para la operación continua del proyecto, se debe realizar como parte del proceso de desarrollo un seguimiento al plan de compras y mantenimiento de las maquinarias, plan en base al cual se desarrolla el siguiente cuadro, en donde se establece en detalle el conjunto de maquinarias y aplicativos que serán necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

No.	Nombre	Descripción	Funciones-Procesos de Valor	Equipo
1	Bordadora de 2 cabezas	-Máquina de bordar de 1 cabeza, 12 agujas -Velocidad de bordado 1.200 p.p.m. -Para bordar en plano, tubular (prendas) y gorras -Campo de bordado en plano: 52 x 36 cm -Batidor tubular de: 41,2 cm x 37,5 cm -Bastidor de gorras gran angular 36 cm x 7,5 cm (270º) -Bastidor de gorras semi angular de: 18 cm x 8,3 cm (90º) -Capacidad de memoria de 2.000.000 puntadas.	**Funciones:** - Máquina bordadora prendas acabadas, camisetas, polos, sudaderas, gorras equipada con bastidores dobles. **Procesos:** Área de Bordado	
2	Máquinas de costura rectas	CABEZA: Término que indica la máquina completa sin mueble o maleta en el tipo portátil. BRAZO: Parte superior de la cabeza que contiene el mecanismo para guiar la aguja y otros mecanismos para la variación del punto. PLANO: Parte plana de la cabeza, debajo de la cual se encuentra el mecanismo para el movimiento de enganchar y la alimentación del hilo de la canilla.	**Funciones:** Familiares o llamadas también semi-industriales por poseer un motor de capacidad menor, pero hace variada cantidad de puntadas tanto para coser como para bordar facilita la costura. **Procesos:** Área principal de máquinas.(Fabricación)	
3	Máquinas de overlock	Máquina de altas velocidades, típicamente 1000 a 9000 rpm, hilo, 5/8" ancho, +6+989 puntadas por pulgada. 2-hilos, 1/8" ancho, 20 puntadas por pulgada, con alimentación diferencial	**Funciones:** Para tipo de costura sobre el borde de una o dos piezas de tela para definir el borde o encapsularlo, o unir las dos piezas. Una máquina de coser overlock corta los bordes de la tela a la vez que le son insertados, existen algunas máquinas que no poseen cortadoras. **Procesos:** Área principal de máquinas. (Fabricación)	
4	Máquinas recubridoras	Máquina de coser recubridora industrial de 2 agujas CM-927-PL Tipo de ruedas de tracción internas de impulsión directa Máquina de coser recubridora industrial de 2 agujas CM-927-PL (alta velocidad, dos agujas, sin tirador del recuadro)	**Funciones:** Es un tipo de máquina de coser industrial hogares o industrias, es adecuada para la producción a alta velocidad de trajes de hombre, vestidos, camisas, jeans, overoles, impermeables etc... **Procesos:** Área principal de máquinas. (Fabricación)	

Figura 19. Lista de Aplicativos y Maquinaria (Fuente, VINAS S. A.- Investigador)

6	**Máquina pegadora de botón**	**Botonera industrial** **– Lubricación por goteo** **– Doble sistema de acabado** **– Botón paralelo de 2 o 4 huecos** **– Botón de 4 huecos en aspa** **– Botón de 2 huecos paralelo** **– Alta producción**	**Funciones: Pegar botones** **Procesos: Área principal de máquinas. (Sistematización de la Operación)**	
7	Máquina cortadora industrial	8 pulgadas, cortadora industrial posee un sistema automático de afilado de cuchillas para cortar telas como algodón, lana, lino, seda, fibra química, cuero entre otra	**Funciones:** elementos de mucha utilidad en talleres de confección, máquinas prácticas que pueden ahorrar mucho tiempo en el flujo de trabajo en talleres, ideal para diseñadores de moda, atelier para cortar telas como algodón, lana, lino, seda, fibra química, cuero entre otra. **Procesos:** Área principal de máquinas.	
8	Planchas industriales	Trabaja alisando los vínculos entre las cadenas largas de moléculas de polímero que existen en las fibras del material. Las fibras se estiran y mantienen su nueva forma cuando se enfrían. Esto lo logra con calor, ya que funciona como una resistencia calentadora con peso.	**Funciones:** para uso industrial y comercial, usadas en fábricas de ropa y tintorerías, que sirve para alisar la ropa quitándole las arrugas y las marcas. **Procesos:** Área de planchado. (Sistematización de la Operación)	
9	Mesa de corte	La mesa puede estar equipada con el cojín de aire (opcional SK-3/AIR). - La mesa puede ser de cualquier tamaño bajo pedido. - La mesa puede estar equipada con la estantería inferior (opcional). - Anchura estándar de la mesa: 1.83 m o 2.07 m. - Longitudes estándares de la mesa: 2.8 m, 3.9 m, 5 m, 6.1 m, 7.2 m, 8.3 m, 9.4 m, 10.5 m, 11.6 m, 12.7 m, 13.8 m, 14.9 m, 16 m, etc.	**Funciones:** Mesa para realizar corte de telas a nivel industrial. **Procesos:** Área de corte y escalamiento	

10	**Máquinas elasticadora con costura por fuera**	**-Maquina elasticadora 4 agujas, puntada cadeneta para múltiples aplicaciones.** **-Sus 4 agujas con separación de 1/4 de pulgada entre aguja y aguja podrá hacer las más variadas combinaciones de costura ideales.** **-Equipado también con puller dentado, útil en operaciones de corrugado.** **-Lubricación automática.** **-Acabado de pegado por fuera.**	**Funciones: Se usa muy bien para hacer pretinas anchas, pegado de cintas tipo tapete, pegado de elástico y un sin fin de aplicaciones adicionales.** **Procesos: Área de ensamblaje de prenda. (Sistematización de la Operación)**	
11	Máquinas elasticadora con costura por dentro	-Maquina elasticadora 4 agujas, puntada cadeneta para múltiples aplicaciones. -Sus 4 agujas con separación de 1/4 de pulgada entre aguja y aguja podrá hacer las más variadas combinaciones de costura ideales. -Equipado también con puller dentado, útil en operaciones de corrugado. -Lubricación automática. -Acabado de pegado por dentro.	**Funciones:** Se usa muy bien para hacer pretinas anchas, pegado de cintas tipo tapete, pegado de elástico y un sin fin de aplicaciones adicionales. **Procesos:** Área de ensamblaje de prenda. (Sistematización de la Operación)	
12	Máquinas elasticadora en zig zag	-Maquina elasticadora 4 agujas, puntada cadeneta para múltiples aplicaciones. -Sus 4 agujas con separación de 1/4 de pulgada entre aguja y aguja podrá hacer las más variadas combinaciones de costura ideales. -Equipado también con puller dentado, útil en operaciones de corrugado. -Lubricación automática.	**Funciones:** Se usa muy bien para hacer pretinas anchas, pegado de cintas tipo tapete, pegado de elástico y un sin fin de aplicaciones adicionales. **Procesos:** Área de ensamblaje de prenda. (Sistematización de la Operación)	

Cadena de Valor

La cadena de valor involucra todos los procesos por medio de los cuales se crea el producto o servicio final. La cadena de valor que se muestra a continuación involucra los procesos de manera secuencial desde la captación de materia prima hasta el proceso de entrega final.

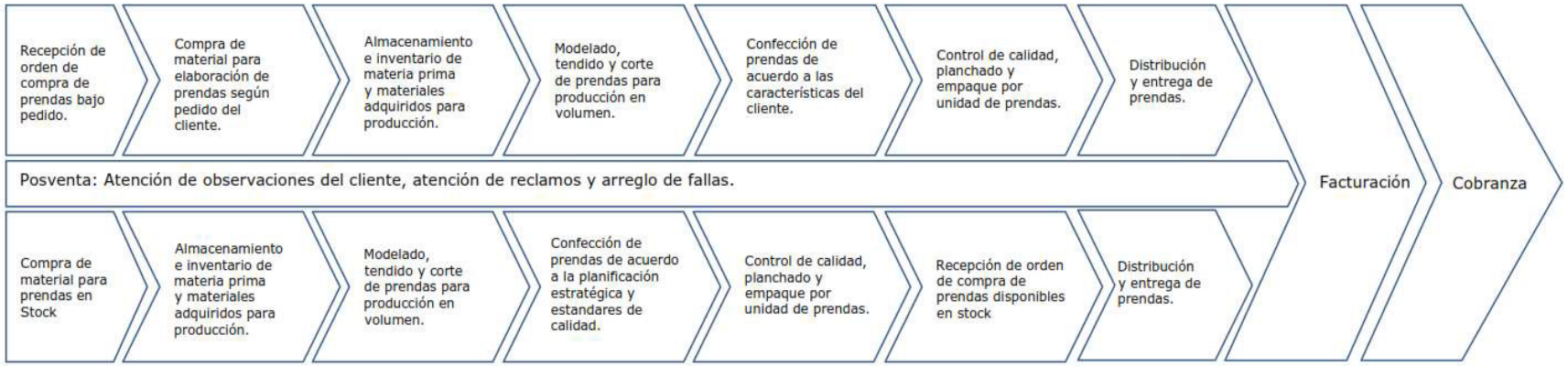


Figura 22. Cadena de Valor (Fuente, Investigador)

Matriz de Arquitectura Empresarial

Tabla 246. *Lista de Aplicativos y Maquinaria*

MATRIZ DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.								
PROCESOS	RECEPCIÓN DE ORDEN DE COMPRA	COMPRA DE MATERIAL	CONFECCIÓN DE PRENDAS	CONTROL DE CALIDAD, PLANCHADO Y EMPACADO POR UNIDAD DE PRENDA	DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA	SERVICIO POST VENTA	FACTURACIÓN	COBRANZA
PERSONAS	Administración de empresas	Administrador de empresas	Diseñadora de modas	Costurera - varios	Encargado de bodega	Asistente administrativa	Contador	Ing. Comercial
	Diseñadora de modas	Ing. En logística	Cortador	Encargado de bodega	Chofer	Costurera - recta	Ing. Comercial	Asistente administrativa
	Ing. En logística	Asistente administrativa	Costurera - recta	Diseñadora de modas	Ing. En logística	Encargado de bodega		Administrador de empresa
	Ing. Comercial	Diseñadora de modas	Costurera - overlock					Chofer
			Costurera - recubridora					
			Costurera - varios					
AUTOMATIZACION	Computador con conexión a internet.	Computador con conexión a internet.	Bordadora eletrónica	Tabla de planchar	Computador con conexión a internet	Máquina de corte	Computador con conexión a internet	Computador con conexión a internet
	Sofware con utilitarios	Sofware con utilitarios		Máquina de etiquetado	Software con utilitarios	Máquina ade coser overlock	Software con utilitarios	Software con utilitarios
	Impresora	Impresora		Heramienta menores	Impresora	Maquina de coser recta	Impresoa	Impresoa
	Correo electrónico	Correo electrónico			Heramienta menores	Maquina de coser recubridora	Correo electrónico	Correo electrónico
						Maquina de coser ojaladora		
						Maquina de coser pegadora de botones		
						Teléfono		
INFORMACIÓN	Planificación de compras de las empresas que forman el portafolio de clientes	Lista de proveedores	Listado de pedido	Listado de pedido	Orden de despacho	Requerimiento del cliente	Ordenes de compra	Reporte de facturación
	Demanda	Listados de precios de mercado de producto de interés	Moldes de prendas	Nombre de usuario finales	Datos del cliente	Orden de trabajo	Guía de remisión	Estado de cuentas
	Stock de inventarios	Inventario de stock de proveedores	Orden de trabajo				Contratos	
REGULACIONES	Procedimiento para procesamiento de ordes de compra(Reglamento interno)	Cumplimiento de normas INEN (Estándar de calidad)	Procedimiento de aseguramiento de calidad internos.	Procedimiento de aseguramiento de calidad internos.		Procedimiento de aseguramiento de calidad internos.	Normas del SRI	Legislación vigente
			Código de trabajo estatal	Código de trabajo estatal		Código de trabajo estatal	Acuerdos contractuales	Pólizas de garantía, pagarés
INFRAESTRUCTURA	Oficina con mobiliario	Oficina con equipamiento minimo	Taller de produccion	Máquina de planchado industrial	Camionetas cabina siempre	Taller de produccion	Oficina con mobiliario	Oficina con mobiliario
		Bodega de recpción de material	Máquina de corte	Máquinas de emplasticado	Camión subcontratado	Máquina de corte		
			Máquina ade coser overlock			Máquina ade coser overlock		
			Maquina de coser recta			Maquina de coser recta		
			Maquina de coser recubridora			Maquina de coser recubridora		
			Maquina de coser ojaladora			Maquina de coser ojaladora		

Lista de Aplicativos y Maquinaria (Fuente, NIVAS S.A.)

Estructura de Desglose de Trabajo EDT

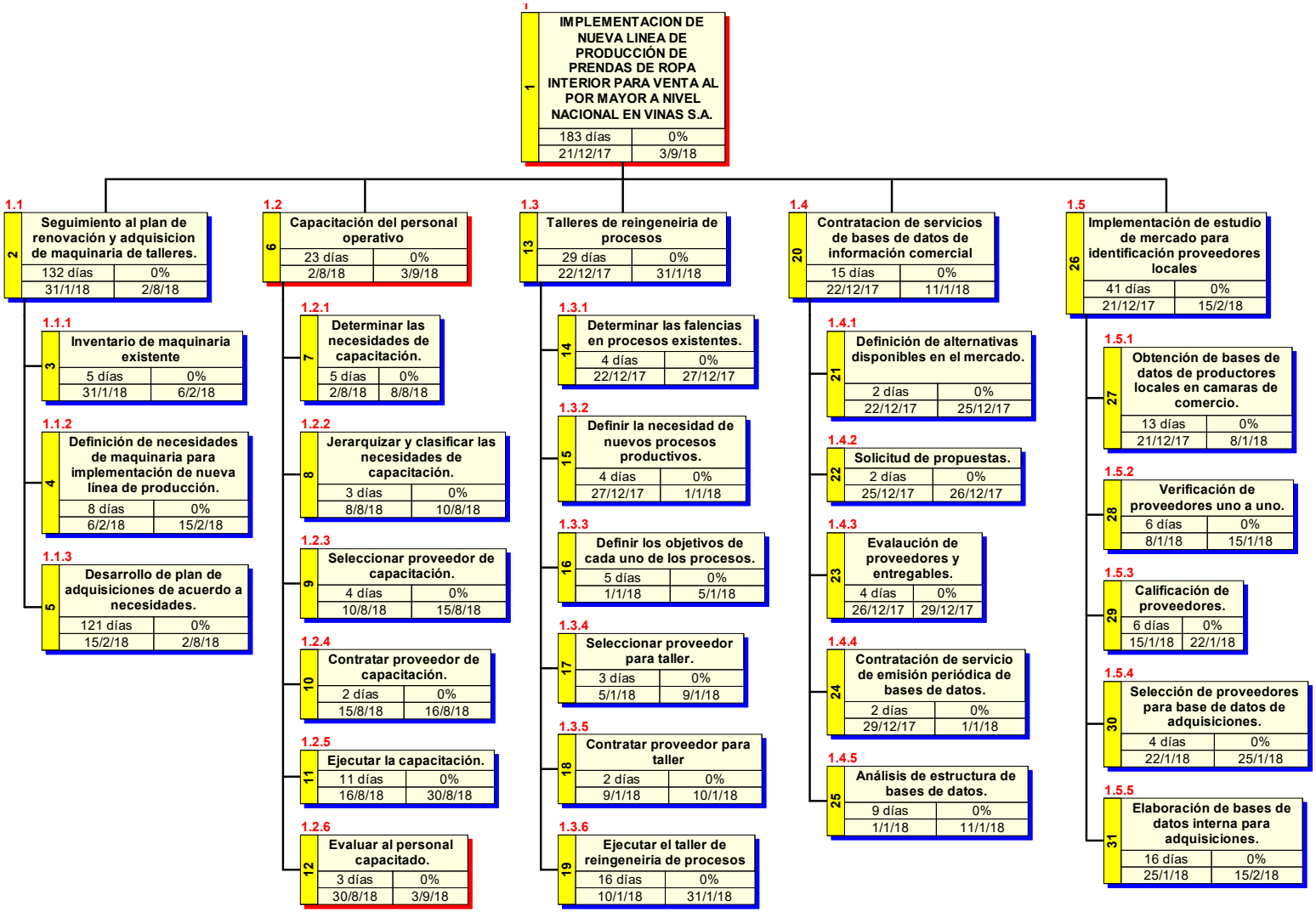


Figura 21. Estructura de Desglose de Trabajo EDT (Fuente, VINAS S.A.)

Matriz de Interés

De acuerdo a las características de interés e influencia que tiene cada involucrado sobre la problemática en análisis, se despliega el siguiente cuadro comparativo que busca identificar los roles de cada involucrado sobre el proyecto:

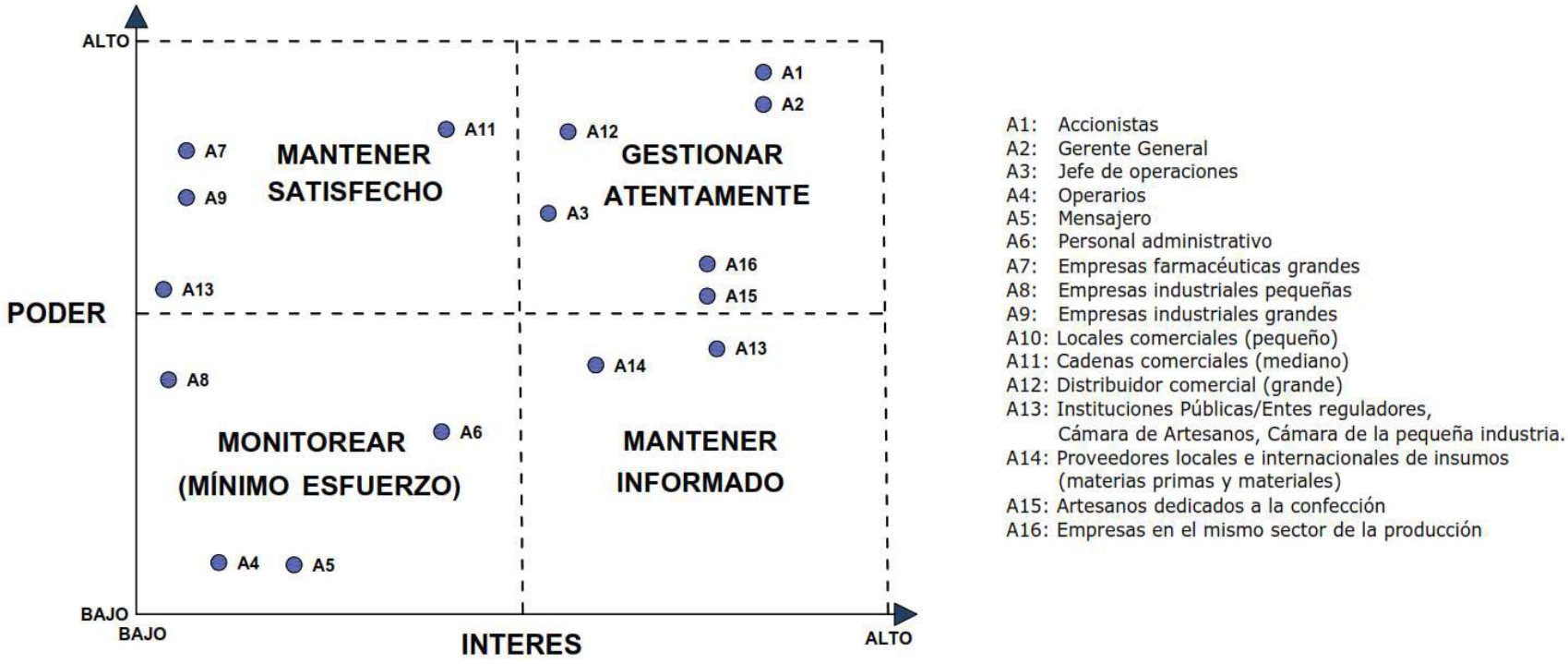


Figura 22. Matriz de Poder e Interés (Fuente, VINAS S.A.)

Layout de Área taller Principal

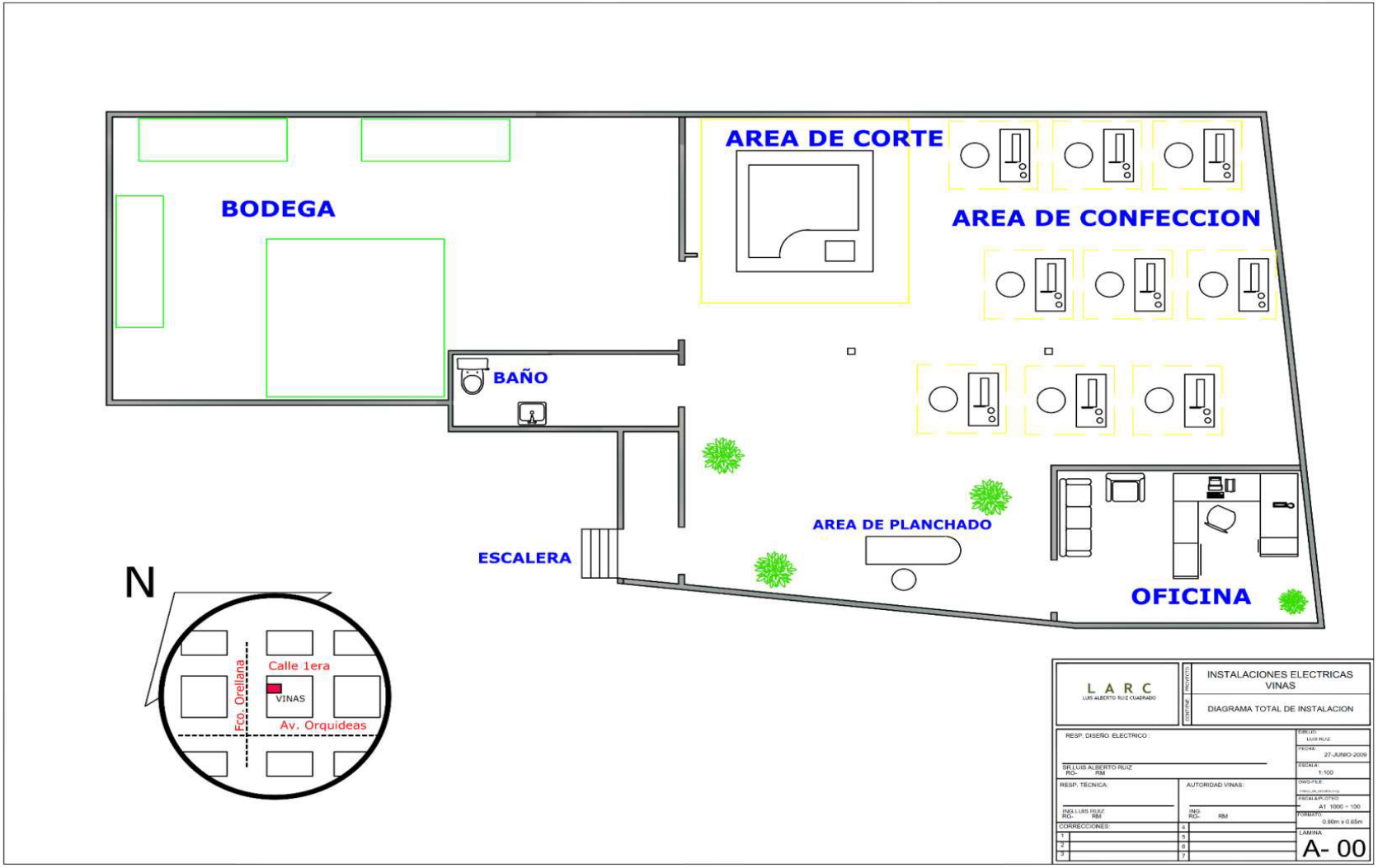


Figura 23. Layout de Área taller Principal (Fuente, Investigador)

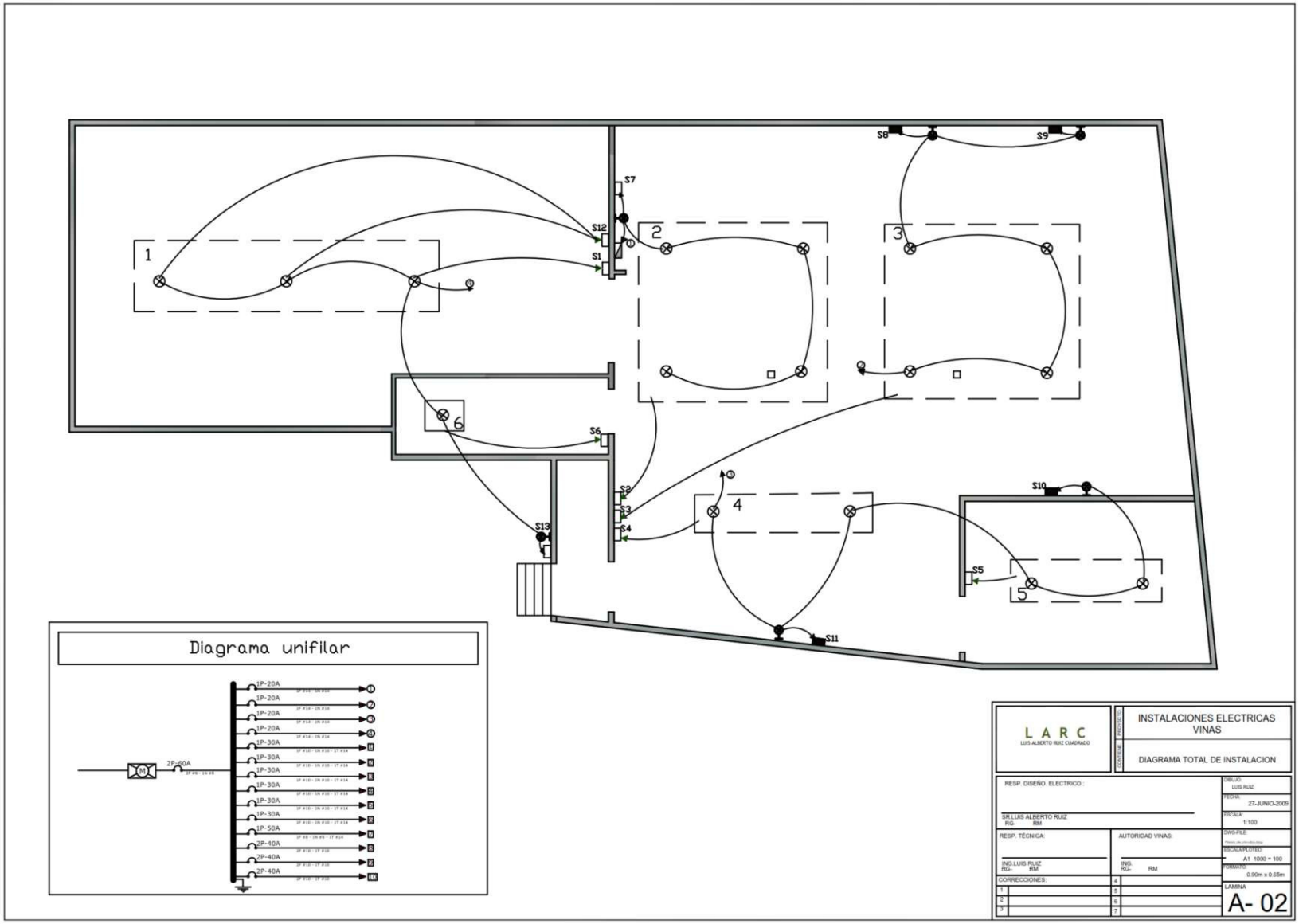


Figura 24. Esquema eléctrico de iluminación del taller de producción (Fuente, Investigador)

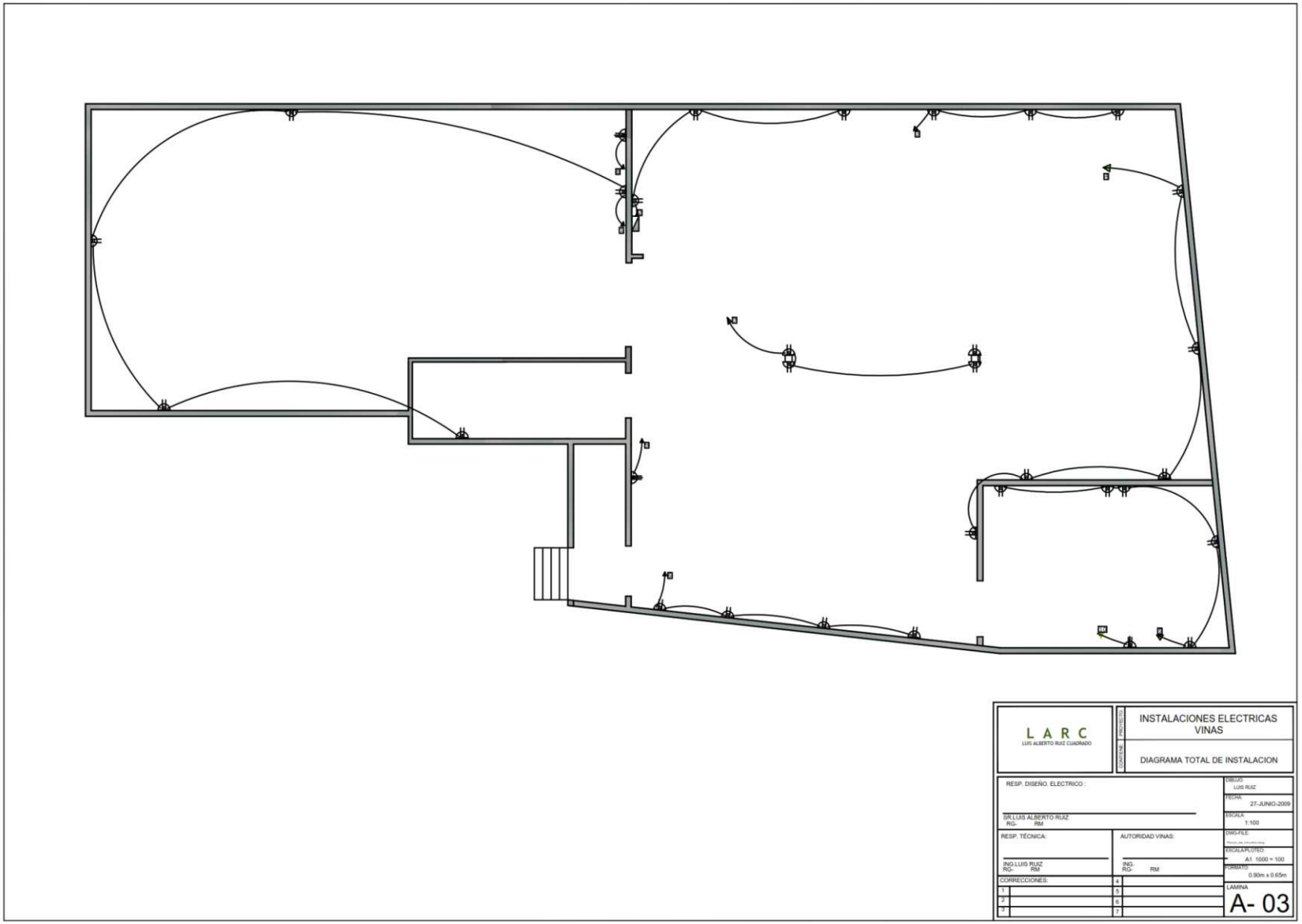


Figura 25. Esquema eléctrico de tomacorrientes del taller de producción (Fuente, Investigador)

Informe de Desempeño del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	INFORME DE AVANCE

INFORME DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO: CÓMO ESTÁ EL PROYECTO A LA FECHA DE CORTE DEL PERIODO.

1. SITUACIÓN DEL ALCANCE			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
%Avance Real	EV/BAC		
% Avance Planificado	PV/BAC		
2. EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
SV (Variación del cronograma)	EV- PV		
SPI (Índice de Rendimiento del Cronograma)	EV / PV		
3. EFICIENCIA DEL COSTO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
CV (Variación del Coste)	EV – AC		
CPI (Índice de Rendimiento del Coste)	EV / AC		
4. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD			

REPORTE DE PROGRESO: QUÉ SE ALCANZÓ DESDE LA ÚLTIMA VEZ QUE SE PRESENTÓ EL INFORME

1. ALCANCE DEL PERÍODO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
% de Avance Planificado del Período	(PVj/BAC) – (PVi/BAC)		
% de Avance Real del Período	(EVj/BAC) – (EVi/BAC)		
2. VALOR GANADO DEL PERÍODO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
Valor Ganado Planificado	PVj - PVi		
Valor Ganado Real	EVj - EVi		
3. EFICIENCIA DEL COSTO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
CV (Variación del Coste)	EV – AC		
CPI (Índice de Rendimiento del Coste)	EV / AC		
Costo Real	ACj - ACi		
4. EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA EN EL PERÍODO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
SV del período	(EVj - EVi) – (ACj - ACi)		
SPI del período	(EVj - EVi) / (PVj - PVi)		
5. EFICIENCIA DEL COSTO EN EL PERÍODO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
CV del período	EV – AC		
CPI del período	(EVj - EVi) / (ACj - ACi)		

PRONÓSTICO: ESTIMADOS DEL COMPORTAMIENTO FUTURO DEL PROYECTO.			
1. PRONÓSTICO DEL COSTO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
EAC (Estimate at Completion)	AC + [(BAC – EV) /CPI]		
ETC (Estimate to Complete)	(BAC-EV) / CPI		
VAC (Variance at Completion)	BAC – EAC		
2. PRONÓSTICO DEL TIEMPO			
EAC de tiempo			
ETC de tiempo			
VAC (de tiempo línea base)			
Fecha de término planificada			
Fecha de término pronosticada			

ESTADO ACTUAL DE PROBLEMAS Y RIESGOS:

TRABAJO A SER REALIZADO EN EL SIGUIENTE PERÍODO:

RESUMEN DE CAMBIOS APROBADOS DURANTE EL PERÍODO:

RESULTADO DE ANÁLISIS DE VARIACIONES:

OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA REVISIÓN Y DISCUSIÓN:

Plan de Gestión de Cambios

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	INFORME DE AVANCE

PLAN DE GESTION DE CAMBIOS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

ROLES DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS			
NOMBRE DEL ROL	PERSONA ASIGNADA	RESPONSABILIDADES	NIVELES DE AUTORIDAD

TIPOS DE CAMBIOS

1. ACCIÓN CORRECTIVA
2. ACCIÓN PREVENTIVA
3. REPARACIÓN DE DEFECTO
4. CAMBIO AL PLAN DE PROYECTO

PROCESO GENERAL DE GESTIÓN DE CAMBIOS	
SOLICITUDES DE CAMBIOS	
VERIFICAR SOLICITUD DE CAMBIOS	
EVALUAR IMPACTOS	
TOMAR DECISIÓN Y REPLANIFICAR	
IMPLANTAR EL CAMBIO	
CONCLUIR EL PROCESO DE CAMBIO	

PLAN DE CONTINGENCIAS ANTE SOLICITUDES DE CAMBIO URGENTES

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS	
SOFTWARE	
PROCEDIMIENTOS	
FORMATOS	
OTROS	

Informe de rendimiento Final del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	INFORME DE AVANCE

INFORME DE RENDIMIENTO FINAL DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

ESTADO FINAL DEL PROYECTO

1. SITUACIÓN DEL ALCANCE			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
%Avance Real	EV/BAC		
% Avance Planificado	PV/BAC		
2. EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
SV (Variación del cronograma)	EV- PV		
SPI (Índice de Rendimiento del Cronograma)	EV / PV		
3. EFICIENCIA DEL COSTO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
CV (Variación del Coste)	EV – AC		
CPI (Índice de Rendimiento del Coste)	EV / AC		
4. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD			
FASE 1	*FASE 2*	*FASE 3*	*FASE 4*

PROBLEMAS Y PENDIENTES: POR TRATAR

PROBLEMA / PENDIENTE: PROGRAMADOS PARA RESOLVER	**FASE / FECHA**	***RESPONSABLE***

OTROS COMENTARIOS U OBSERVACIONES:

Acta de Aceptación del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	INFORME DE AVANCE

ACTA DE ACEPTACION DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	**Siglas del Proyecto**
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

Nombre del Cliente o Sponsor

Sponsor: MH, Gerente General de la Organización

DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL

Por este medio se deja constancia que el proyecto de "IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A." a cargo del equipo de investigadores, ha sido aprobado y aceptado por la gerencia general y junta de accionistas de VINAS S.A., por la presente dejamos constancia formal que el proyecto ha sido implmentado con éxito.

El proyecto comprendía la implementación de los siguientes entregables:

1. Seguimiento al plan de renovación y adquisicion de maquinaria de talleres.
1.1. Inventario de maquinaria existente
1.2. Lista de necesidades de maquinaria para implementacion de nueva línea de producción
1.3. Plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades
2. Capacitación del personal operativo
2.1. Lista de necesidades de la organización
2.2. Lista de jerarquización y clasificación de las necesidades de capacitación.
2.3. Lista de proveedores de capacitación seleccionados
2.4. Contrato por servicio de contratación
2.5. Lista de asistentes a capacitación
2.6. Registro de evalauciones de capacitación
3. Talleres de reingeneiria de procesos
3,1 Listado de falencias existentes en los procesos de producción.
3.2 Lista de necesidades de nuevos procesos productivos
3.3 Listado de necesidades para cada uno de los procesos
3.4 Listado de proveedores seleccionados para impartición de taller
3.5 Contrato por facilitación de talleres de procesos.
3.6 Listad de asistentes a taller de reingeneiria de procesos
4. Contratacion de servicios de bases de datos de información comercial
4.1 Listado de consultoras que proveen bases de datos de información omercia
4.2 Listado de invitaciones a cotizar enviadas
4.3 Registros de evalaucion de proveedores
4.4 Orden de compra por servicio de emisión periodica de bases de datos.
4.5 Reporte mensual de estadísitcas comerciales.
5. Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales
5.1 Solicitudes de bases de datos de proveedores locales a camaras de industrias y camaras de comercio
5.2 Lstado de proveedores verificados
5.3 Informe de calificaión d prveedres
5.4 Informe de elecciónd e proveedores
5.5 Base de datos de proveedores locles.

OBSERVACIONES ADICIONALES

ACEPTADO POR	
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO	FECHA

DISTRIBUIDO Y ACEPTADO	
NOMBRE DEL STAKEHOLDER	FECHA

PROBLEMAS Y PENDIENTES: POR TRATAR

PROBLEMA / PENDIENTE: PROGRAMADOS PARA RESOLVER	FASE / FECHA	RESPONSABLE

OTROS COMENTARIOS U OBSERVACIONES:

Informe de Métricas del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES						
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**	
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	INFORME DE AVANCE	
INFORME DE METRICAS DEL PROYECTO						
Nombre del Proyecto					**Siglas del Proyecto**	
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.					**INLPVINAS**	

DIMENSIONES GLOBALES DEL PROYECTO	
Tamaño del Informe de Definición	
Informe Mensual	
Informe Final	
Manual de Usuario	
Número de Pases a Producción	
Número de Capacitaciones	
Número de Requerimientos Funcionales	
Número de Requerimientos Funcionales	
Número de Casos de Uso	
Número de Reuniones con el Equipo Usuario	

CUADRO DE MÉTRICAS (Relaciones Producto/Insumo)						
TIPO DE ENTREGABLE	***ENTREGABLE***	***DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO***	***TAMAÑO DE LOS ENTREGABLES***	***RECURSOS EMPLEADOS***	***MÉTRICA***	***SERVACION***

Relación de Lecciones Aprendidas Generadas

CONTROL DE VERSIONES						
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo	
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original	

RELACION DE LECCIONES APRENDIDAS GENERADAS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

CÓDIGO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	*ENTREGABLE AFECTADO*	*DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA*	*CAUSA*	*ACCION CORRECTIVA*	*RESULTADO OBTENIDO*	*LECCIÓN APRENDIDA*

Relación de los Activos de Procesos Generados en el Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

RELACIÓN DE LOS ACTIVOS DE PROCESOS GENERADOS EN EL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

CÓDIGO DEL ACTIVO	*NOMBRE*	*VERSIÓN*	*DESCRIPCION*	*AUTOR*	*FECHA DE ALMACENAMIENTO*	*LUGAR DE ALMACENAMIENTO*	*OBSERVACIONES*

Relación de Documentos del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

RELACIÓN DE DOCUMENTOS DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

FASE	ENTREGABLE	CÓDIGO DEL DOCUMENTO	NOMBRE	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	AUTOR	FECHA DE ALMACENAMIENTO	CÓDIGO DE ALMACENAMIENTO	LUGAR DE ALMACENAMIENTO	OBSERVACION

Carta de Autorización del Proyecto

Guayaquil, 15 de diciembre de 2017.

Estimados Señores

ESPAE Graduate School of Management

En su despacho. -

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, yo, Luis Alberto Ruiz Romero, Gerente General de la compañía VINAS S.A., concedo autorización para realizar el proyecto denominado "Implementación de nueva línea de producción de prendas de ropainterior para venta al por mayor a nivel nacional en VINAS S.A.", propuesto por el maestrante Luis Alberto Ruiz Cuadrado, el mismo que representará su trabajo de titulación de la Maestría en Gestión de Proyecto que cursa actualmente. El objetivo del proyecto es Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo, por ello se le facilitará la información requerida y apertura para el levantamiento respectivo, restringiendo cierta información sensible para la organización.

Por la atención y comprensión que preste a la presente me suscribo de usted, agradeciéndole anticipadamente.

Atentamente,

Sr. Luis Alberto Ruiz Romero
Gerente General
VINAS S.A.
+593 42474196

CAPITULO 3

Acta de Constitución del Proyecto

3.1 Introducción.

En el presente capítulo se presenta el acta de constitución que es el documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar recursos de la organización a las actividades del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2013):

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

Descripción del Proyecto: Qué, quién, cómo, cuándo y dónde?

El Proyecto responde a la necesidad de implementar una nueva línea de producción de prendas de ropa interior para venta al por mayor a nivel Nacional. La organización (VINAS S.A.) en la actualidad es un negocio establecido en la ciudad de Guayaquil, conformado por un grupo de personas que buscan brindar un producto de excelente calidad por medio de un servicio y atención destacables, tomando como recurso principal la amplia experiencia en el área de dotaciones empresariales y diseño de moda de los directivos. Y considerando que la industria textil es un mercado que ha tenido un repunte en los últimos años, factor atribuible a las políticas públicas implementadas, en beneficio del producto nacional. Se ha planteado como objetivo primordial, determinar los componentes a fortalecer para la puesta en marcha del proyecto en el marco de las necesidades de la población y la oportunidad de mejora. La esquematización general de la investigación está desarrollada con la Metodología de Marco Lógico, que facilita la identificación de los problemas y visualizar las posibles soluciones de la necesidad.
El desarrollo del proyecto está a cargo de:
- Ing. Luis Alberto Ruiz Cuadrado.
El proyecto se realizrá desde el 21 de Diciembre del 2017 hasta el 21 de Junio del 2018.
La gestión del proyecto se realiza en las instalaciones de la empresa que se encuentra ubicada en el Ecuador, Provincia del Guayas, en el sur de la ciudad de Guayaquil, parroquia Febres Cordero, Calle Letamendi, Numeración 5403. Longitud 619115.49 m E, Latitud 9757212.67 m S.

Definición del Producto del Proyecto: Descripción del producto, servicio o capacidad a generar

El presente proyecto se centra en Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo, a través de la implementación de una nueva línea de productos en VINAS S.A., ser líderes en la producción de prendas de vestir para venta al por mayor con altos estándares de calidad, en el mercado nacional; y con ello incrementar la satisfacción del cliente, la competitividad y por ende la rentabilidad del negocio. El producto básicamente es la confección de ropa interior femenina y masculina para la venta al por mayor.

Definición de Requisitos del Proyecto: Descripción de requerimientos funcionales, no funcionales, de calidad, etc. Del proyecto/producto.

La implementación de una nueva línea de producción para la compañía, implica el desarrollo integral de una nueva gama de productos, compra de nueva maquinaria, capacitación al personal operativo para que adquiera las habilidades necesarias en la fabricación de los nuevos productos, adquisición de información de mercadotecnia para crear nuevas carteras de clientes, así como la readecuación de procesos productivos que lo que buscan es crear una mejora en los procesos actuales y por último la búsqueda de nuevos proveedores que permitan optimizar costos de producción y acortar brechas entre VINAS y otras organizaciones más antiguas en el negocio.

Objetivos del Proyecto: Metas hacia las cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de la triple restricción.		
Concepto	***Objetivos***	***Criterio de éxito***
1. Alcance	Cumplir con la elaboración de los siguientes entregables: **Gestión del Proyecto** - Caso de Negocio - Acta de constitución - Plan para la Dirección del **Proyecto** - Informes mensuales de avances - Actas de reuniones con el cliente - Acta de cierre del proyecto	Aprobación de todos los entregables por parte del cliente
	Informes acerca de: -Análisis del Caso del Negocio -Análisis de involucrados o afectados -Análisis del Problema u oportunidad -Reporte de determinación de Impacto en la Estrategia y Operaciones basado en identificación de brechas, necesidades y beneficios. -Reporte del Flujo de caja.	
	Análisis del levantamiento de información -Matriz de priorización de proyectos. -Flujo de procesos de producción actualizado. - Flujo de procesos de la operación actualizado. -análisis Costo-Beneficio -análisis Financiero -análisis PESTLE	
	Reporte de desempeño - Plan de Gestion de cambios. -Informe de rendimiento final del proyecto -Informe de Métricas del proyecto Informe de aceptación del proyecto	
2. Tiempo	Concluir el proyecto en el plazo solicitado por el cliente.	Concluir el proyecto en tres meses
3. Costo	Cumplir con el presupuesto estimado del proyecto de $24,000. Este valor será reajustado a posterior.	No exceder del presupuesto del proyecto.

Finalidad del Proyecto: Fin último, propósito general, u objetivo de nivel superior por el cual se ejecuta el proyecto. Enlace con programas, portafolios, o estrategias de la organización.
El propósito del proyecto el Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo y con ello la rentabilidad de la Organización.

Justificación del Proyecto: Motivos, razones, o argumentos que justifican la ejecución del proyecto	
Justificación Cualitativa	***Justificación Cuantitativa***
Incrementar las utilidades del año anterior en un 10% anual	Flujo de ingresos
Incrementar la producción en un 30% anual	Flujo de ingresos
Ampliar la cartera de clientes en 15% respecto al último año	Estudio de mercado
Incrementar el rendimiento del proceso productivo al 25%	Sistema de indicadores - Caso de negocio

Determinación de la situación diagnóstica de la empresa	Informe de la situación actual del negocio – Plan Estratégico del Negocio
Análisis de los flujos de procesos de producción	Diagramas de Flujo de Procesos – Caso de negocio
Mejorar el capital humano de la organización	Calificación de la Evaluación de desempeño Indice de relación de producción hombre -hora

Designación del Project Manager del Proyecto:		
Nombre	LARC	***Niveles de autoridad***
Reporta a	LMC	Exigir el cumplimiento de los entregables del proyecto
Supervisa a	LARR	

Cronograma de Hitos del Proyecto:	
Hito o Evento Significativo	***Fecha Programada***
Inicio del proyecto	Diciembre 21 de 2017
1. Caso de Negocio	Junio 25 del 2017 a Diciemrbe 20 del 2017
2. Acta de Constitución del Proyecto	15 Diciembre del 2017 a Junio 21 del 2018
3. Plan para la Dirección del Proyecto	Enero 05 del 2018 a Mayo 25 del 2018
4. Informes mensuales de avances	Enero 21 del 2018 a Junio 21 del 2018
5. Actas de reuniones con el cliente	Diciembre 28 del 2017 a Junio 15 del 2018
6. Acta de cierre del proyecto	Junio 21 del 2018
Informes acerca de: - Análisis del Caso del Negocio -Análisis de involucrados o afectados -Análisis del Problema u oportunidad -Reporte de determinación de Impacto en la Estrategia y Operaciones basado en identificación de brechas, necesidades y beneficios. -Reporte del Flujo de caja.	Diciembre 30 del 2017 a Junio 15 del 2018
Análisis del levantamiento de información - Matriz de priorización de proyectos. -Flujo de procesos de producción actualizado. - Flujo de procesos de la operación actualizado. -análisis Costo-Beneficio -análisis Financiero -análisis PESTLE -análisis FODA del Programa	Febrero 20 del 2017 a Junio 05 del 2018
Reporte de desempeño -Plan de Gestion de cambios. -Informe de rendimiento final del proyecto -Informe de Métricas del proyecto -Informe de aceptación del proyecto	Junio 18 del 2018
Informe a la Alta Gerencia	Diciembre 31 del 2017
Fin del proyecto	Junio 21 del 2018

Organizaciones o Grupos Organizacionales que intervienen en el Proyecto	
Hito o Evento Significativo	***Rol que desempeña***
Tesista (Reponsable del Trabajo de Titulación)	Desarrollo del proyecto, levantamiento de la información, Identificación del problema, planteamiento de las diferentes alternativas y estrategias, seguimiento y control de los procesos de producción. Análisis financiero. Creación de indicadores e instrumentos de evaluación del proyecto.
VINAS S.A.	Demandante del servicio de capacitación en el modelo propuesto de gestión de seguimiento y control de procesos de producción y comercialización y asesoría de gestión de proyectos para el personal de la organización
Entes externos	Instituciones Públicas/Entes reguladores: Cámara de Artesanos, Cámara de la pequeña industria. Proveedores locales e internacionales de insumos (materias primas y materiales)

Principales Amenazas del Proyecto (Riesgos Negativos)

Financiero

-Decrecimiento de la demanda de entidades privadas debido a la compresión del mercado.

-Incremento del precio de la materia prima proveniente del exterior.

Mercado

-Introducción de mercadería extranjera de bajo costo.

Proceso Interno

-Incremento de aranceles a las importaciones de maquinaria textil.

Experiencia y aprendizaje

-Insuficiente mano de obra cualificada

Principales Oportunidades del Proyecto (Riesgos Positivos)

Financiero

-Implementación de medidas de protección al sector textil.

-Fomento del desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía.

Mercado

-Promoción de la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales.

-Nueva cartera de cliente.

Proceso Interno

-Fomento de la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.

Experiencia y aprendizaje

-Implementación de nuevos procesos productivos.

-Actualización y capacitación al personal por parte de los proveedores de la nueva maquinaria.

Presupuesto Preliminar del Proyecto:		
	Concepto	***Monto ($)***
1. Personal	Instructores de gestión de proyectos (Equipo de Trabajo de Titulación – 2 participantes)	$6.540,00
2. Materiales	Material utilizado en el proceso de investigación y gestión de proyecto	$400,00
3. Máquinas	Equipos informáticos (2 laptops, 1 impresora multifunción, tóner, servicio de Internet, suministros de oficina), Telefonía celular y convencional + adquisicion de maquinaria para nueva linea de producción	$16.500,00
4. Otros Costos	Gastos generales, alimentación, transporte	$100,00
	Total Línea Base	$23.540,00
5. Reserva de Contingencia	4,02%	$946,31
6. Reserva de Gestión	10%	$2.354,00
	Total Presupuesto	$26.840,31

Sponsor del Proyecto			
Nombre	***Empresa***	**Cargo**	**Fecha**
LARR	VINAS S.A.	Gerente General	15/12/2017

CAPITULO 4

Plan para la Dirección del Proyecto

4.1 Introducción

En el presente capítulo se presenta el Plan para la Dirección del proyecto que es el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado. Integra y consolida todos los planes y las líneas bases secundarias de los procesos de planificación (Project Management Institute, Inc., 2013).

A continuación, se presentan los entregables de la fase de planificación.

4.2 Gestión para la Integración

4.2.1 Políticas, procesos, formatos y roles para generación de reportes de desempeño del proyecto.

El Informe de Desempeño del Proyecto es un documento que representa físicamente la información del desempeño del trabajo efectuado a lo largo proyecto, destinada a generar decisiones, acciones o conocimientos.

Políticas	
Garantizar la recopilación de datos de desempeño del proyecto mensualmente.	
Certificar el cumplimiento del avance del proyecto contra la línea base de manera mensual.	
Asegurar la evaluación de desempeño del proyecto bajo la responsabilidad del Proyect Manager.	
Proveer el informe de desempeño del proyecto por parte del sponsor.	
Procesos	
Recopilación de datos para el proyecto	
Validación de datos de desempeño del proyecto.	
Elaboración de reportes de desempeño del proyecto utilizando la plantilla de Informe del desempeño del proyecto.	
Aprobación de los reportes de desempeño del proyecto.	
Formatos	
Plantilla para el Informe del desempeño del proyecto.	
Roles	
Proyect Manager	Validar los datos y elaborar los reportes de desempeño del proyecto
Asistente del Proyect Manager	Recopilar los datos de los reportes de desempeño
Sponsor	Aprobar los reportes de desempeño del proyecto.

Informe de Desempeño del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	INFORME DE AVANCE

INFORME DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO: CÓMO ESTÁ EL PROYECTO A LA FECHA DE CORTE DEL PERIODO.

1. SITUACIÓN DEL ALCANCE			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
%Avance Real	EV/BAC		
% Avance Planificado	PV/BAC		
2. EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
SV (Variación del cronograma)	EV- PV		
SPI (Índice de Rendimiento del Cronograma)	EV / PV		
3. EFICIENCIA DEL COSTO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
CV (Variación del Coste)	EV – AC		
CPI (Índice de Rendimiento del Coste)	EV / AC		
4. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD			

REPORTE DE PROGRESO: QUÉ SE ALCANZÓ DESDE LA ÚLTIMA VEZ QUE SE PRESENTÓ EL INFORME

1. ALCANCE DEL PERÍODO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
% de Avance Planificado del Período	(PVj/BAC) – (PVi/BAC)		
% de Avance Real del Período	(EVj/BAC) – (EVi/BAC)		
2. VALOR GANADO DEL PERÍODO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
Valor Ganado Planificado	PVj - PVi		
Valor Ganado Real	EVj - EVi		
3. EFICIENCIA DEL COSTO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
CV (Variación del Coste)	EV – AC		
CPI (Índice de Rendimiento del Coste)	EV / AC		
Costo Real	ACj - ACi		
4. EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA EN EL PERÍODO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
SV del período	(EVj - EVi) – (ACj - ACi)		
SPI del período	(EVj - EVi) / (PVj - PVi)		
5. EFICIENCIA DEL COSTO EN EL PERÍODO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
CV del período	EV – AC		
CPI del período	(EVj - EVi) / (ACj - ACi)		

PRONÓSTICO: ESTIMADOS DEL COMPORTAMIENTO FUTURO DEL PROYECTO.			
1. PRONÓSTICO DEL COSTO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
EAC (Estimate at Completion)	AC + [(BAC – EV) /CPI]		
ETC (Estimate to Complete)	(BAC-EV) / CPI		
VAC (Variance at Completion)	BAC – EAC		
2. PRONÓSTICO DEL TIEMPO			
EAC de tiempo			
ETC de tiempo			
VAC (de tiempo línea base)			
Fecha de término planificada			
Fecha de término pronosticada			
ESTADO ACTUAL DE PROBLEMAS Y RIESGOS:			
TRABAJO A SER REALIZADO EN EL SIGUIENTE PERÍODO:			
RESUMEN DE CAMBIOS APROBADOS DURANTE EL PERÍODO:			
RESULTADO DE ANÁLISIS DE VARIACIONES:			
OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA REVISIÓN Y DISCUSIÓN:			

4.2.2 Políticas, Procesos, Formatos y Roles de la Gestión de Cambios.

La Gestión de Cambios es el proceso que consiste en analizar todas las solicitudes de cambios, aprobar los mismos y gestionar los distintos cambios a los entregables del proyecto, así como comunicar las decisiones correspondientes.

Políticas
Garantizar el registro de toda solicitud de cambio por escrito mediante oficio.
Priorizar los cambios recibidos de acuerdo a criterios de emergente o urgente y controlar el alcance.
Certificar la validación del impacto del proyecto previo a su aprobación
Velar para que la aprobación de los cambios que no impacten a los objetivos estratégicos del negocio, se realicen por parte del Proyecto Manager.
Asegurar que la aprobación de los cambios que impacten a los objetivos estratégicos del negocio, se den por parte del Sponsor.
Garantizar el control integrado de todos los cambios por parte del Proyect Manager quien interviene durante todo el proyecto.

Procesos	
Receptar las solicitudes de cambio efectuadas por los diferentes involucrados del proyecto.	
Elaborar el Plan de la Gestión de cambios utilizando la Plantilla de Plan de gestión de cambios.	
Validar el cambio solicitado con el alcance del proyecto.	
Analizar el impacto del cambio en el proyecto en función a las restricciones del mismo	
Realizar la aprobación del cambio según el impacto	
Planificar las solicitudes de cambio del proyecto.	
Generar alternativas para el cambio propuesto	
Ejecutar el cambio para generar los entregables del proyecto	
Controlar la calidad del entregable generado	
Generar medidas correctoras	
Validar el alcance según el cambio propuesto.	
Actualizar los documentos del proyecto	
Concluir el proceso de cambios del proyecto.	
Formatos	
Plantilla de Plan de gestión de cambios	
Roles	
Usuario	Generar la solicitud de cambios
Proyect Manager	Aprobar los cambios que no afectan a los objerivos estratégicos del negocio. Elaborar el Plan para la Gestión de cambios. Planificar las solicitudes de cambio del proyecto. Generar las medidas correctoras en el caso de presentarse defectos en los entregables. Validar el alcance según el cambio propuesto Ejecutar el cambio para generar los entregables del proyecto. Elaborar las conclusiones del proceso de cambios del proyecto.
Asistente del Proyect Manager	Analizar el impacto del cambio. Generar las alternativas para el cambio propuesto. Actualizar los documentos del proyecto.
Responsable de Aseguramiento de la Calidad	Controlar la calidad del entregable del proyecto.
Sponsor	Aprobar los cambios que afectan a los objetivos estratégicos del negocio.

Plan de Gestión de Cambios

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	INFORME DE AVANCE

PLAN DE GESTION DE CAMBIOS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

ROLES DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS			
NOMBRE DEL ROL	PERSONA ASIGNADA	RESPONSABILIDADES	NIVELES DE AUTORIDAD

TIPOS DE CAMBIOS

1. ACCIÓN CORRECTIVA
2. ACCIÓN PREVENTIVA
3. REPARACIÓN DE DEFECTO
4. CAMBIO AL PLAN DE PROYECTO

PROCESO GENERAL DE GESTIÓN DE CAMBIOS	
SOLICITUDES DE CAMBIOS	
VERIFICAR SOLICITUD DE CAMBIOS	
EVALUAR IMPACTOS	
TOMAR DECISIÓN Y REPLANIFICAR	
IMPLANTAR EL CAMBIO	
CONCLUIR EL PROCESO DE CAMBIO	

PLAN DE CONTINGENCIAS ANTE SOLICITUDES DE CAMBIO URGENTES

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS	
SOFTWARE	
PROCEDIMIENTOS	
FORMATOS	
OTROS	

4.2.3 Políticas, Procesos, Formatos y Roles para el Cierre del Proyecto/Fase.

El proceso de cierre del proyecto consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Políticas	
Certificar que el cierre del proyecto se efectúe cuando todos los entregables hayan sido aceptados	
Garantizar que todo proyecto genere un Informe de la lecciones aprendidas	
Asegurar que el cierre del proyecto sea aprobado por el sponsor	
Procesos	
Elaborar informe del rendimiento final del proyecto según Plantilla de Informe de rendimiento final del proyecto	
Aprobar el informe del rendimiento final del proyecto	
Elaborar un acta de aceptación del proyecto según Plantilla de Aceptación del proyecto	
Aprobar el acta de aceptación del proyecto	
Elaborar el informe de métricas del proyecto según plantilla de Informe de métricas del proyecto	
Elaborar el informe del cierre de componentes y formulación.	
Aprobación del informe de cierre de componentes y formulación.	
Auditar el éxito o fracaso del proyecto	
Documentar las lecciones aprendidas mediante la plantilla de Relación de lecciones aprendidas generadas	
Archivar la información del proyecto para su uso futuro según Plantilla de Informe de Relación de los activos de procesos generados en el proyecto	
Liberar recursos del proyecto	
Elaborar el informe del cierre del proyecto	
Aprobación del informe del cierre del proyecto	
Formatos	
Plantilla de: Informe de rendimiento final del proyecto, Aceptación del proyecto, Informe de métricas del proyecto y Relación de lecciones aprendidas generadas, Informe de Relación de los activos de procesos generados en el proyecto.	
Roles	
Proyect Manager	Elaborar el acta de aceptación del proyecto. Realizar el informe de rendimiento del proyecto, informe de cierre de componentes, informe de cierre de formulación, informe del cierre del proyecto. Elaborar la documentación de las lecciones aprendidas. Realizar el archivo de información del proyecto para su uso futuro. Realizar la liberación de recursos del proyecto. Actualizar los documentos del proyecto.
Responsable de Aseguramiento de la Calidad	Auditar el éxito o fracaso del proyecto.
Sponsor	Aprobar el acta de aceptación del proyecto, informe del rendimiento del proyecto, informe de cierre de componentes y de formulación, informe del cierre de proyecto.

Informe de Rendimiento Final de Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	INFORME DE AVANCE

INFORME DE RENDIMIENTO FINAL DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto	**Siglas del Proyecto**
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

ESTADO FINAL DEL PROYECTO			
1. SITUACIÓN DEL ALCANCE			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
%Avance Real	EV/BAC		
% Avance Planificado	PV/BAC		
2. EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
SV (Variación del cronograma)	EV- PV		
SPI (Índice de Rendimiento del Cronograma)	EV / PV		
3. EFICIENCIA DEL COSTO			
INDICADOR	**FORMULA**	**CALCULO**	**RESULTADO**
CV (Variación del Coste)	EV – AC		
CPI (Índice de Rendimiento del Coste)	EV / AC		
4. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD			
FASE 1	*FASE 2*	*FASE 3*	*FASE 4*

PROBLEMAS Y PENDIENTES: POR TRATAR		
PROBLEMA / PENDIENTE: PROGRAMADOS PARA RESOLVER	**FASE / FECHA**	***RESPONSABLE***
OTROS COMENTARIOS U OBSERVACIONES:		

Acta de Aceptación del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	INFORME DE AVANCE

ACTA DE ACEPTACION DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto	**Siglas del Proyecto**
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS
Nombre del Cliente o Sponsor	
Sponsor: MH, Gerente General de la Organización	

DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL

El proyecto comprendía la implementación de los siguientes entregables:
Cumplir con la elaboración de los siguientes entregables:
1. Gestión del Proyecto
1.1. Caso de Negocio
1.2. Acta de constitución
1.3. Plan para la Dirección del Proyecto
1.4. Informes mensuales de avances
1.5. Actas de reuniones con el cliente
1.6. Acta de cierre del proyecto
2. Reporte de las líneas de producción seleccionadas para validar el MGSCP
2.1. Lista de las líneas de producción del negocio
2.2. Lista de las ventas anuales por línea de producción
2.3. Lista anual de las unidades vendidas por línea de producción
2.4. Lista de las unidades producidas anual por línea de producción
2.5. Lista del volumen de devoluciones por línea de producción
2.6. Priorización de las dos líneas de producción (Inyectables y Tabletas)
3. Documento de análisis del levantamiento de información de las dos líneas seleccionadas
3.1. Flujo de procesos de producción de Inyectables
3.2. Flujo de procesos de producción de Tabletas
4. Documento de diseño del MGSCP
4.1. Informe de la situación actual del negocio
4.2. Definición de los principios del MGSCP
4.3. Definición del alcance del MGSCP
4.4. Definición de los objetivos del MGSCP
4.5. Definición de las etapas del MGSCP
4.6. Determinación de las herramientas del MGSCP
4.7. Conceptualización del MGSCP4.8. Desarrollo de la metodología para la aplicación del MGSCP
4.9. Diseño del modelo de gestión de seguimiento y control de procesos de producción y comercialización
4.10. Difusión del MGSCP
5. Documento de diseño de herramientas del MGSCP para el mejoramiento de procesos de producción y comercialización
5.1. Desarrollo del Value Stream Mapping
5.2. Desarrollo de carta de procesos de producción y comercialización (Inyectables y Tabletas)
5.3. Desarrollo de flujos de procesos de producción y comercialización con registro de tiempos (Inyectables y Tabletas)
5.4. Estudio para la determinación de canales de distribución apropiados al negocio

El proyecto fue iniciado el 05 de octubre del 2016 y terminó el 05 de marzo del 2017.

OBSERVACIONES ADICIONALES		
ACEPTADO POR		
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO		FECHA
DISTRIBUIDO Y ACEPTADO		
NOMBRE DEL STAKEHOLDER		FECHA
PROBLEMAS Y PENDIENTES: POR TRATAR		
PROBLEMA / PENDIENTE: PROGRAMADOS PARA RESOLVER	FASE / FECHA	RESPONSABLE
OTROS COMENTARIOS U OBSERVACIONES:		

Informe de Métricas del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	INFORME DE AVANCE

INFORME DE METRICAS DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto	**Siglas del Proyecto**
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	**INLPVINAS**

DIMENSIONES GLOBALES DEL PROYECTO	
Tamaño del Informe de Definición	
Informe Mensual	
Informe Final	
Manual de Usuario	
Número de Pases a Producción	
Número de Capacitaciones	
Número de Requerimientos Funcionales	
Número de Requerimientos Funcionales	
Número de Casos de Uso	
Número de Reuniones con el Equipo Usuario	

CUADRO DE MÉTRICAS (Relaciones Producto/Insumo)						
TIPO DE ENTREGABLE	***ENTREGABLE***	***DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO***	***TAMAÑO DE LOS ENTREGABLES***	***RECURSOS EMPLEADOS***	***MÉTRICA***	***OBSERVACIONES***

Relación de Lecciones Aprendidas Generadas

CONTROL DE VERSIONES						
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo	
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original	
RELACION DE LECCIONES APRENDIDAS GENERADAS						
Nombre del Proyecto					Siglas del Proyecto	
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.					INLPVINAS	
CÓDIGO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	*ENTREGABLE AFECTADO*	*DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA*	*CAUSA*	*ACCION CORRECTIVA*	*RESULTADO OBTENIDO*	*LECCIÓN APRENDIDA*

Relación de los Activos de Procesos Generados en el Proyecto

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo		
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original		
RELACIÓN DE LOS ACTIVOS DE PROCESOS GENERADOS EN EL PROYECTO							
Nombre del Proyecto				Siglas del Proyecto			
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.				INLPVINAS			
CÓDIGO DEL ACTIVO	*NOMBRE*	*VERSIÓN*	*DESCRIPCION*	*AUTOR*	*FECHA DE ALMACENAMIENTO*	*LUGAR DE ALMACENAMIENTO*	*OBSERVACIONES*

4.3 Gestión de Interesados

4.3.1 Identificación y Registro de Interesados.

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

LISTA DE STAKEHOLDERS
- POR ROL GENERAL EN EL PROYECTO -

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	**INLPVINAS**

Rol General	*Stakeholders*
Sponsor	LARR
Equipo de Proyecto	**Project Manager**
	Ing. Luis Alberto Ruiz Cuadrado
	Asistente de Project Manager
	Responsable del aseguramiento de la calidad
	Otros miembros del Equipo de Proyecto
Director de Operaciones	LMC
Gerentes Funcionales	LARR
Usuarios / Clientes	**Financiero:** Clientes + Accionistas + Gerente General
	Mercado: Clientes + Jefe de Operaciones + Personal Administrativo Usuarios + Empresas farmacéuticas grandes + Empresas industriales grandes + Empresas industriales pequeñas + Locales comerciales (pequeños) + Cadenas comerciales (medianas) + Distribuidores comerciales (grandes) + Instituciones Públicas/Entes reguladores: Cámara de Artesanos, Cámara de la Pequeña Industria.
	Procesos Internos: Clientes + Jefe de Producción Usuarios + Operarios
	Aprendizaje: Clientes + Jefe de operaciones Usuarios
Proveedores / Socios de Negocios	Proveedores locales e internacionales deinsumos (materias primas y materia)
Otros Stakeholders	**Participantes:** Artesanos dedicados a la confección Empresas en el mismo sector de la producción.

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

REGISTRO DE STAKEHOLDERS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

IDENTIFICACIÓN					*EVALUACIÓN*				*CLASIFICACIÓN*	
NOMBRE	EMPRESA Y PUESTO	LOCALIZACION	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE CONTACTO	REQUERIMIENTOS PRIMORDIALES	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	INFLUENCIA POTENCIAL	FASE DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITO
LARR	VINAS - GG	Guayaquil	Sponsor	042474196 larrvinas@hotmail.com	Garantizar el seguimiento y evaluación del proyecto	Resultados exitosos	Alta	Todo el proyecto	Interno	Apoyo
LARR	VINAS- GG	Guayaquil	Gerente General	042474196 larrvinas@hotmail.com	Garantizar el seguimiento y evaluación del proyecto	Resultados exitosos	Alta	Todo el proyecto	Interno	Apoyo
VI	VINAS – AP	Guayaquil	Asistente	042460896 vivinas@hotmail.com	Brindar apoyo en el cumplimiento del plan del proyecto	Que el cliente quede satisfecho con el proyecto	Media	Todo el proyecto	Interno	Apoyo
CR	VINAS -JP	Guayaquil	Jefe de Operaciones	0958919132 crcvinas@hotmail.com	Dar seguimiento y control de los procesos productivos	Que se incremente la productividad de la producción	Bajo	Ejecución, Seguimiento y control	Interno	Apoyo
AC	VINAS –RCC	Guayaquil	Responsable de Control de Calidad	0992846963 acvvinas@hotmail.com	Asegurar un adecuado control del proceso de mejora de la gestión de calidad inmerso en los procesos de producción	Que se minimice el riesgo relacionado al control del proceso de producción	Bajo	Ejecución, Seguimiento y control	Interno	Apoyo
Proveedores	Varios	Varios	Proveedores locales e internacionales		Mejorar la gestión de los proveedores al interior del negocio	Que se optimice los canales de comunicación	Bajo	Ejecución, Seguimiento y control	Externo	Apoyo
ER	Varios	Varios	Entes regulatorios		Cumplir con las regulaciones establecidas por las leyes competentes		Alto		Externo	Apoyo

4.3.2 Análisis de Interesados.

Matriz Influencia vs. Poder

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

CLASIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS
- MATRIZ INFLUENCIA VS PODER -

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

		PODER SOBRE EL PROYECTO	
		BAJA	*ALTA*
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	*ALTA*	**Project Manager** Ing. Luis Alberto Ruiz Cuadrado **Jefe de Operaciones:** CR **Responsable de Control de Calidad:** AC	**Sponsor:** LARR **Gerente General:** LARR
	BAJA	Proveedores locales e internacionales de insumos (materias primas y materiales)	Entes reguladores

PODER : **Nivel de Autoridad**

Matriz Interés vs. Poder

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

CLASIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS
- MATRIZ INTERÉS VS PODER -

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

		PODER SOBRE EL PROYECTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
INTERES SOBRE EL PROYECTO	A FAVOR	**Jefe de Operaciones:** CR **Jefe de Control de Calidad:** AC	**Project Manager:** LARC	**Sponsor:** LARR **Gerente General:** LARR
	NORMAL	Proveedores locales e internacionales de insumos (materias primas y materiales)		Entes regulatorios
	EN CONTRA	Empresas en el mismo sector de la producción. Artesanos dedicados a la confección.		

PODER : Nivel de Autoridad
INTERÉS : Preocupación o Conveniencia

Matriz Influencia vs. Impacto

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

CLASIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS
- MATRIZ INFLUENCIA VS IMPACTO -

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	**INLPVINAS**

		PODER SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	***ALTO***
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	***ALT A***	**Project Manager:** LARC **Jefe de Operaciones:** CR **Jefe de Control de Calidad:** AC	**Sponsor:** LARR **Gerente General:** LARR
	BAJA	Proveedores locales e internacionales de insumos (materias primas y materiales)	Entes regulatorios

INFLUENCIA : Involucramiento Activo
IMPACTO : Capacidad para efectuar cambios al planeamiento o ecuación del proyecto

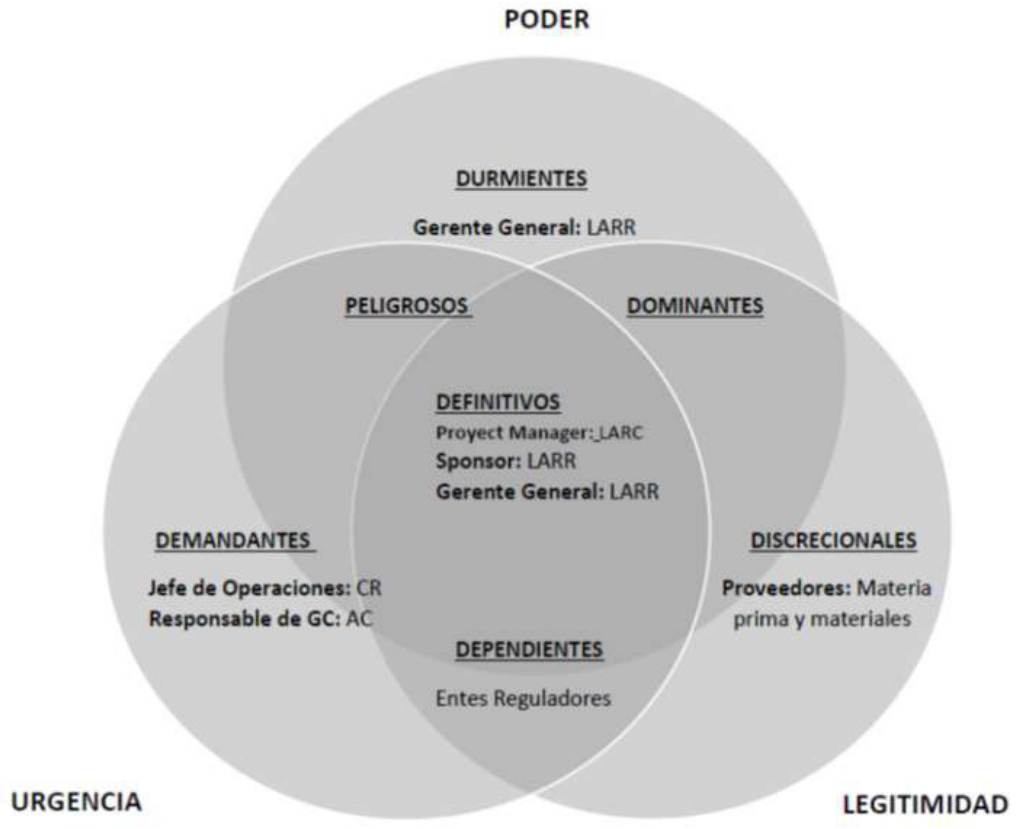
Modelo de Prominencia

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

CLASIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS
- MODELO DE PROMINENCIA -

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS



4.3.3 Plan de Gestión de Interesados (Plan de acción de manejo de Interesados).

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS				
Nombre del Proyecto			Siglas del Proyecto	
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.			INLPVINAS	
STAKEHOLDER (PERSONAS O GRUPOS)	**INTERÉS EN EL PROYECTO**	**EVALUACIÓN DEL IMPACTO**	**ESTRATEGIA POTENCIAL PARA GANAR SOPORTE O REDUCIR OBSTÁCULOS**	**OBSERVACIONES Y COMENTARIOS**
Gerente General: LARR	El incremento de la competitividad del negocio El incremento de la rentabilidad del negocio	Muy Alto	Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres. Capacitaión del equipo creativo. Talleres de reingeniería de procesos.	
Sponsor: LARR	El éxito del proyecto para cumplir con la satisfacción del cliente.	Muy Alto	Contratación de servicios de bases de datos de información comercial	
Jefe de Operaciones: CR	El incremento de la competitividad del negocio	Muy Alto	Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres.	
Responsable de Control de Calidad: AC	La eficiencia en los procesos internos de su organización.	Alto	Capacitación del equipo creativo. Talleres de reingeniería de procesos.	
Proveedores	La mejora en la gestión con los proveedores al interior del negocio.	Bajo	Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales	
Entes reguladores	El cumplimiento con las regulaciones establecidas por las leyes competentes.	Bajo	Socialización al interior de la organización de las Políticas Públicas implementadas en protección de sector textil	

4.4 Gestión del Alcance

4.4.1 Plan de Gestión de Alcance.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	**INLPVINAS**

PROCESO DE DEFINICIÓN DE ALCANCE

✓ El alcance del proyecto, se procederá a definir una vez firmada el Acta de Constitución del Proyecto y empoderado al Proyect Manager.
✓ Se iniciará jerarquizando y clasificando las necesidades del proyecto.
✓ Se analizará y definirá los objetivos de los procesos a implementar en la reingeniería.
✓ Se evaluará la necesidad de capacitación al recurso humano de la organización.
✓ Se definirá las herramientas y metodologías necesarias para contar con información refente a clientes y proveedores. (base de datos, estudio de mercados, etc)

PROCESO PARA ELABORACIÓN DE WBS

✓ Para la elaboración de la EDT se utilizará la herramienta informática WBS Chart Pro, la cual ofrece un entorno amigable para la descomposición de los paquetes de trabajo del proyecto, a ser ejecutados por el equipo de trabajo.
✓ Como requisitos se necesitarán, el Plan de Gestión del Alcance, Plan de Gestión de requisitos, Documentación de requisitos, Matriz de trazabilidad de requisitos.
✓ La técnica que se utilizará para la elaboración de la EDT es la descomposición jerárquica, orientada a los entregables, la cual servirá para clasificar e identificar los objetivos del proyecto, en los cuales se pueda definir costos y duración.

PROCESO PARA ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO WBS

Para la elaboración del diccionario WBS es necesario como requisito fundamental la aprobación del WBS del proyecto.

Los pasos a tener en cuenta para la elaboración del diccionario WBS son los siguientes:

✓ Elaboración del diccionario mediante la plantilla provista por la coordinación.
✓ Se establecen las características de cada paquete de trabajo de la WBS.
✓ Se describe el objetivo del paquete de trabajo.
✓ Se realiza una breve descripción del paquete de trabajo.
✓ Se describe las tareas a realizar para la construcción del paquete de trabajo, como son la lógica o metodología empleada y las actividades necesarias para la elaboración del paquete de trabajo.
✓ Asignación de responsabilidades en el paquete de trabajo, quienes intervienen y que rol cumplen en la elaboración del paquete.
✓ Definición de criterios de aceptación para el paquete de trabajo.
✓ Supuestos y restricciones que impactarán al paquete de trabajo.
✓ Recursos asignados, así como tiempos al paquete de trabajo.

PROCESO PARA VERIFICACIÓN DE ALCANCE

Al término de la elaboración de cada entregable los mismos deberán ser verificados porel proceso de Controlar la Calidad, una vez terminada esta verificación los entregables serán revisados por el patrocinador (sponsor) del proyecto, el cual se encargará de aprobar entregables o presentar las observaciones de ser el caso. Si el entregable se aprobase se procederá a enviar el mismo al cliente.

Los documentos necesarios para la validación del alcance son los siguientes:

✓ Plan de la dirección del proyecto
✓ Documentación de requisitos
✓ Matriz de trazabilidad
✓ Entregables verificados

La técnica empleada para la validación del alcance es:

✓ Técnicas grupales de toma de decisiones.

PROCESO PARA CONTROL DE ALCANCE

Para controlar el alcance se tendrán en cuenta las siguientes variaciones:

✓ El Director del Proyecto será el encargado de monitorear el estado del alcance del proyecto y de gestionar los cambios necesarios a la línea base del proyecto, mediante acciones correctivas o preventivas de ser el caso.
✓ El Director del Proyecto será el encargado de validar el cumplimiento del alcance tomando como referencia la línea base del alcance del proyecto.
✓ El cliente en base la definición del alcance también puede validar el alcance de los entregables o proyecto y realizar las observaciones que sean necesarias para que se cumpla con lo establecido en la línea base del alcance.

Requisitos requeridos para controlar el alcance:

✓ Plan para la Dirección del Proyecto.
✓ Documentación de requisitos.
✓ Matriz de trazabilidad.
✓ Activos de los procesos de la organización.

Plan de Gestión de Requisitos

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

PLAN DE GESTIÓN DE REQUISITOS	
Nombre del Proyecto	**Siglas del Proyecto**
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	**INLPVINAS**

ACTIVIDADES DE REQUISITOS

Los requisitos del proyecto son sugeridos o levantados con la ayuda de los interesados del proyecto mediante las siguientes técnicas:

✓ Juicio de expertos.

✓ Reuniones.

Los requisitos del proyecto son determinados mediante los grupos de proceso de iniciación (requisitos muy generales), planificación (requisitos con un mayor grado de detalle de los que se requiere realizar).

ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE CONFIGURACIÓN

Para solicitar un cambio al producto o requisito se realizará lo siguiente:

✓ Cualquier interesado puede presentar una solicitud de cambio en donde se precise el motivo del mismo.

✓ Se procederá a la revisión del alcance del proyecto para identificar si el mismo era parte de la línea base del alcance.

✓ El comité de control de cambios se encargará de la valoración del impacto de los cambios solicitados en el proyecto (a nivel de costos, tiempos, alcance).

✓ Si los cambios son aprobados por parte del comité se procederá con el visto bueno a la implementación del cambio.

✓ Se procederá a realizar la gestión del trabajo del proyecto.

✓ Se procederá a realizar el monitoreo y control del trabajo del proyecto para verificar si el cambio implementado cumple con lo solicitado o si se requerirá la implementación de un nuevo cambio.

✓ La técnica que se utilizará para la elaboración de la EDT es la descomposición jerárquica, orientada a los entregables, la cual servirá para clasificar e identificar los objetivos del proyecto, en los cuales se pueda definir costos y duración.

El proceso de priorizar los requisitos se llevará a cabo en base al resultado de la matriz de trazabilidad de requisitos, de acuerdo al orden de necesidad dentro del proceso y la dependencia con otros requisitos.
El proceso de priorización será llevado a cabo por el equipo de gestión del proyecto durante la etapa de planificación, y será aprobado por el patrocinador del proyecto.

MÉTRICAS DEL PRODUCTO

La satisfacción por parte de los interesados del proyecto (Gerencia General) se fundamenta en el incremento en la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo

ESTRUCTURA DE TRAZABILIDAD

En la matriz de trazabilidad se registrará la siguiente información:
✓ Atributos de requisitos: código, descripción, sustento de su inclusión, fecha de inclusión, propietario, fuente, prioridad, versión, estado actual, fecha de cumplimiento, nivel de estabilidad, grado de complejidad, criterio de aceptación.
✓ Trazabilidad hacia:
o Necesidades oportunidades, metas y objetivos del negocio.
o Objetivos del proyecto.
o Alcance del proyecto / entregable del WBS.
o Diseño del producto / servicio.
o Desarrollo del producto / servicio.
o Desarrollo del producto /servicio.
o Estrategia de prueba.
o Escenario de prueba.
o Requerimiento de alto nivel.

4.4.2 Matriz de Trazabilidad de Requisitos.

ATRIBUTOS DE REQUISITOS													TRAZABILIDAD HACIA							
Código	Descripción	Sustento de su inclusion	Fecha de inclusión	Propietario	Fuente	Prioridad	Versión	Estado Actual (AC, CA, DI, AD, AP)	Fecha de cumplimiento	Nivel de estabilidad (A, M, B)	Grado decomplejidad (A, M, B)	Criterio de aceptación	Necesidades,oportunidades, metas y objetivos del negocio	Objetivos del proyecto	Alcance de proyecto /Entregable del WBS	Diseño del producto / Servicio	Desarrollo del producto / Servicio	Estrategia de prueba	Escenario de prueba	Requerimiento de alto nivel
RE01	Garantizará el seguimiento al cumplimiento del plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres	Solicitado por Gerente General VINAS S.A.		Gerente General VINAS S.A.	Declaración del alcance	Muy Alto	1.0	AC		A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Dotar a la organización de nueva maquinaria que le permita fabricar nuevos productos.	Cumplir con el alcance del proyecto	1.1. Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres.	Se elabora el Plan de renovación y adquisición de maquinarias de talleres	Se realiza el inventario existente, se define la necesidad y se desarrolla el plan.	No Aplica	No Aplica	Cumplir con el objetivo central: Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo.
RE02	Promoverá la capacitación continua al personal operativo	Solicitado por Gerente General VINAS S.A.		Gerente General VINAS S.A.	Declaración del alcance	Muy Alto	1.0	AC		A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Dotar al personal operativo de nuevos conocimientos y destrezas	Cumplir con el alcance del proyecto	1.2. Capacitación del personal operativo	Plan de Capacitación y socialización de los procesos implementados	Se analiza las necesidades de capacitación, se selecciona y se contrata al proveedor	No Aplica	No Aplica	Cumplir con el objetivo central: Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo.
RE03	Asegurará la implementación de la reingeniería de procesos.	Solicitado por Gerente General VINAS S.A.		Gerente General VINAS S.A.	Declaración del alcance	Muy Alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Someter a los procesos existentes a una reingeniería para su optimización	Cumplir con el alcance del proyecto	1.3.1. Determinar las falencias de los procesos existentes. 1.3.6. Ejecutar el taller a reingeniería de procesos. 1.3. Talleres de reingeniería de procesos.	Taller de reingeniería de procesos	Se determinan las falencias de los procesos existente, se definen nuevos procesos a implementar, se selecciona y contrata al proveedor.	No Aplica	No Aplica	Cumplir con el objetivo central: Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo.
RE04	Contribuirá a la satisfacción del cliente objetivo	Solicitado por Gerente General VINAS S.A.		Gerente General VINAS S.A.	Declaración del alcance	Muy Alto	1.0			A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Incrementar el porcentaje de participación de mercado en el sector comercial de ventas al por mayor	Cumplir con el alcance del proyecto	1.4. Contratación de servicios de BD de información comercial. 1.5. Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales	Contrato de emisión de BD comercial de manera periódica,BD de proveedores locales proporcionada por la Cámara de Comercio.	Definir alternativas disponibles en el mercado, evaluar proveerdores y entregables, contratar el servicio de emisión de BD	No Aplica	No Aplica	Cumplir con el objetivo central: Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo.
RE05	Garantizará el incremento de la competitividad del negocio	Solicitado por Gerente General VINAS S.A.		Gerente General VINAS S.A.	Declaración del alcance	Muy Alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Incrementar el porcentaje de participación de mercado en el sector comercial de ventas al por mayor	Cumplir con el alcance del proyecto	1.1. Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres. 1.2. Capacitación del personal operativo. 1.3. Reingeniería de procesos	Se elabora el Plan de renovación y adquisición de maquinarias de talleres. Plan de Capacitación y socialización de los procesos implementados. Taller de reingeniería de procesos	Se analizan las necesidades de maquinaria y capacitación, se selecciona y contrata proveedores. Se identifica procesos a mejorar o a implementar y se ejecuta.	No Aplica	No Aplica	Cumplir con el objetivo central: Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo.
RE06	Deberá contribuir al incremento de la rentabilidad del negocio	Solicitado por Gerente General VINAS S.A.		Gerente General VINAS S.A.	Declaración del alcance	Muy Alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Incrementar el porcentaje de participación de mercado en el sector comercial de ventas al por mayor	Cumplir con el alcance del proyecto	1.1. Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres. 1.2. Capacitación del personal operativo. 1.3. Reingeniería de procesos	Se elabora el Plan de renovación y adquisición de maquinarias de talleres. Plan de Capacitación y socialización de los procesos implementados. Taller de reingeniería de procesos	Se analizan las necesidades de maquinaria y capacitación, se selecciona y contrata proveedores. Se identifica procesos a mejorar o a implementar y se ejecuta.	No Aplica	No Aplica	Cumplir con el objetivo central: Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo.

RE07	Brindará los medios para la identificaión de nuevos proveedores locales.	Solicitado por Gerente General VINAS S.A.		Gerente General VINAS S.A.	Declaración del alcance	Alto	1.0	AC		A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Identificación de nuevos proveedores locales	Cumplir con el alcance del proyecto	1.5.1. Obtención de la BD de productores locales en Cámara de Comercio. 1.5.2. Verificación de proveedores uno a uno. 1.5.4. Selección de proveedores para BD de adquisiciones. 1.5.5. Elaboración de BD interna para adquisiones.	BD de proveedores locales proporcionada por la Cámara de Comercio.	Se elabora estudio de mercado, se define proveedores, se elabora BD interna para adquisiciones y se obtiene la BD de productores locales.	No Aplica	No Aplica	Cumplir con el objetivo central: Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo.
RE08	Proporcionará la evaluación para la contratación de servicios de Base de datos de información comercial.	Solicitado por Gerente General VINAS S.A.		Gerente General VINAS S.A.	Declaración del alcance	Alto	1.0	AC		A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Crear nuevos procesos para la producción de nuevo productos	Cumplir con el cronograma del proyecto	1.4.1. Definición de alternativas disponibles en el mercado. 1.4.3. Evaluación de proveedores y entregables. 1.4.4. Contratación de servicios de emisión periódica.	Contrato de emisión de BD comercial de manera periódica.	Definir alternativas disponibles en el mercado, evaluar proveerdores y entregables, contratar el servicio de emisión de BD	No Aplica	No Aplica	Cumplir con el objetivo central: Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo.
RE9	Gestionará el proyecto en el tiempo planificado	Solicitado por Gerente General VINAS S.A.		Gerente General VINAS S.A.	Declaración del alcance	Muy Alto	1.0	AC		A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Cumplir con la planificación de proyectos dentro de la organización	Cumplir con el alcance del proyecto	Plan de la Dirección del Proyecto	Se valida la línea base del cronograma	Se procede a validar el avance del proyecto en base a la línea base del cronograma.	No Aplica	No Aplica	Cumplir con los compromisos con el sponsor y Gerencia General
RE10	La consultora presentará un informe mensual de los avances del proyecto	Solicitado por Gerente General VINAS S.A.		Gerente General VINAS S.A.	Declaración del alcance	Muy Alto	1.0	AC		A	A	Informe de avance del proyecto	Dar seguimiento a los proyectos implementados dentro de la organización y sus fines.	Cumplir con el alcance del proyecto	Plan de la Dirección del Proyecto	Formato de informe técnico de actualización mensual	Se procede a validar el avance del proyecto en base a la línea base del cronograma.	No Aplica	No Aplica	Cumplir con los compromisos con el sponsor y Gerencia General
RE11	Se ajustará la nueva documentación generada en el proyecto a la vigente en la Organización	Solicitado por Gerente General VINAS S.A.		Gerente General VINAS S.A.	Declaración del alcance	Muy Alto	1.0	AC		A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Crear nuevos procesos para la producción de nuevo productos	Cumplir con el alcance del proyecto	1.2. Capacitación del personal operativo. 1.3.1. Determinar las falencias de los procesos existentes. 1.3.6. Ejecutar el taller a reingeniería de procesos. 1.3. Talleres de reingeniería de procesos.	Se generá documentación previo a validación de la Gerencia General	Se analizará la documentación vigente en la organización, Gerencia General, validará y se ejecutarán los talleres de reingeniería de procesos.	No Aplica	No Aplica	Cumplir con el objetivo central: Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo.
RE12	Los procesos se adaptarán a las Normas y certificaciones ya adquiridas previamente por la organización.	Solicitado por Gerente General VINAS S.A.		Gerente General VINAS S.A.	Declaración del alcance	Muy Alto	1.0	AC		A	M	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto	Crear nuevos procesos para la producción de nuevo productos	Cumplir con el alcance del proyecto	1.3.1. Determinar las falencias de los procesos existentes. 1.3.6. Ejecutar el taller a reingeniería de procesos. 1.3. Talleres de reingeniería de procesos.	Se generá documentación previo a validación de la Gerencia General y responsable de la Gestión de Calidad	Se analizarán las Certificaciones y Normativa vigente en la organización, Gerencia General, validará y se ejecutarán los talleres de reingeniería de procesos.	No Aplica	No Aplica	Cumplir con el objetivo central: Incrementar la oferta de productos con respecto al mercado de consumo masivo.

ESTADO ACTUAL		NIVEL DE ESTABILIDAD		GRADO DE COMPLEJIDAD	
Estado	**Abreviatura**	**Estado**	**Abreviatura**	**Estado**	**Abreviatura**
Activo	AC	Alto	A	Alto	A
Cancelado	CA	Mediano	M	Mediano	M
Diferido	DI	Bajo	B	Bajo	B
Cumplido	CU				

4.4.3 Documentación de Requisitos.

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

NECESIDAD DEL NEGOCIO U OPORTUNIDAD A APROVECHAR

Dotar a la organización de nueva maquinaria que le permita fabricar nuevos productos.
Dotar al personal operativo de nuevos conocimientos y destrezas
Someter a los procesos existentes a una reingeníería para su optimización
Crear nuevos procesos para la producción de nuevo productos
Identificación de nuevos proveedores locales
Incrementar el porcentaje de participación de mercado en el sector comercial de ventas al por mayor

OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO

Incrementar la satisfacción del cliente
Incrementar la rentabilidad del negocio
Incrementar la competitvidad del negocio

REQUISITOS FUNCIONALES

STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER	REQUERIMIENTOS	
		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
VINAS S.A. (Cliente)	Muy Alto	RE01	Garantizará el seguimiento al cumplimiento del plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres
	Muy Alto	RE02	Promoverá la capacitación continua al personal operativo
	Muy Alto	RE04	Contribuirá a la satisfacción del cliente objetivo
	Muy Alto	RE06	Deberá contribuir al incremento de la rentabilidad del negocio
	Alto	RE07	Brindará los medios para la identificaión de nuevos proveedores locales.
	Muy Alto	RE09	Gestionará el proyecto en el tiempo planificado
	Muy Alto	RE11	Se ajustará la nueva documentación generada en el proyecto a la vigente en la Organización

REQUISITOS NO FUNCIONALES

STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
VINAS S.A. (Sponsor)	Alto	RE08	Proporcionará la evaluación para la contratación de servicios de Base de datos de información comercial.
	Muy Alto	RE10	La consultora presentará un informe mensual de los avances del proyecto
	Muy Alto	RE12	Los procesos se adaptarán a las Normas y certificaciones ya adquiridas previamente por la organización.

REQUISITOS DE CALIDAD

STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
VINAS S.A. (Sponsor)	Muy Alto	RE05	Garantizará el incremento de la competitividad del negocio
	Muy Alto	RE03	Asegurará la implementación de la reingeniería de procesos.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
1. TÉCNICOS	La implementación del nueva línea de confección de prendas debe seguir los procesos de producción establecidos en la organización.
2. DE CALIDAD	La reingeniería de procesos propuesta deben ir en consonancia con los estándares y certificaciones aprobadas, tales como medio ambientales, seguridad y salud ocupacional, financiera.
3. ADMINISTRATIVOS	La nueva documentación a implementarse debe ser ajustada a la documentación ya existente.
4. COMERCIALES	El proyecto deberá ir direccionado al sector de venta de prendas de vestir al por mayor.
5. SOCIALES	La nueva línea de prendas deberá buscar la satisfacción del cliente y cumplir con las exigencias del mercado.

REGLAS DEL NEGOCIO

✓ Se debe mantener una comunicación constante entre el equipo de proyecto y la Organización para tratar temas relacionados a la ejecución del proyecto.
✓ Se debe realizar reuniones semanales para monitorear el avance del proyecto.
✓ El sponsor/gerencia general validará los cambios propuestos.

IMPACTOS EN OTRAS ÁREAS ORGANIZACIONALES

La implementación del proyecto afectará directamente a toda la operación de la organización pues el enfoque es la confección de una nueva línea de prendas de venta al por mayor.

IMPACTOS EN OTRAS ENTIDADES

La implementación del proyecto causará impacto en otras empresas que se dediquen a la misma línea de negocio y a los artesanos del sector de la confección.

REQUISITOS DE SOPORTE Y ENTRENAMIENTO

Para la correcta operación del proyecto como parte de los entregables del modelo
se brindará una capacitación al personal operativo y se socializará acerca de los nuevos procesos implementados.

SUPUESTOS RELATIVOS A REQUISITOS

El estado sigue fomentando políticas de protección a productores nacionales y proveedores locales.
El desarrollo de la matriz productiva sigue incrementando el número de productores para bienes de consumo y necesidad local
Predisposición de la Gerencia de la empresa para realizar mejoras.
Se mantiene la disponibilidad de presupuesto para las adquisiciones planificadas de bienes y servicios.
Mejora significativa en los procesos de producción y comercialización.

ESTRICCIONES RELATIVAS A REQUISITOS

✓ Exigencias del cumplimiento de las normas y estándares de calidad empleados en
la fabricación por parte de los entes reguladores.

4.4.4 Línea Base de Alcance.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

DECLARACIÓN DEL ALCANCE

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
Garantizará el seguimiento al cumplimiento del plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres	Una evaluación periódica para seguimiento del plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres.
Promoverá la capacitación continua al personal operativo	Una metodología para la capacitación.
Asegurará la implementación de la reingeniería de procesos.	Manual de Procesos definidos
Brindará los medios para la identificación de nuevos proveedores locales.	Informe de estudio de mercado. Listado de Proveedores locales.
Proporcionará la evaluación para la contratación de servicios de Base de datos de información comercial.	Base de datos de información comercial.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO

CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
1. TÉCNICOS	El Plan se diseñará a partir de la elaboración del inventario de maquinarias existentes y la identificación de las necesidades de maquinaria.
2. DE CALIDAD	Previo a la reingeniería de procesos, debe haber un levantamiento de las falencias de los procesos existentes e identificación de nuevos procesos a implementar.
3. ADMINISTRATIVOS	La nueva documentación a implementarse debe ser ajustada a la documentación ya existente.
4. COMERCIALES	El proyecto deberá ir direccionado al sector de venta de prendas de vestir al por mayor.
5. SOCIALES	La nueva línea de prendas deberá buscar la satisfacción del cliente y cumplir con las exigencias del mercado.

ENTREGABLES DEL PROYECTO	
FASE DEL PROYECTO	**PRODUCTOS ENTREGABLES**
1.1 Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres.	Plan de renovación y adquisición de maquinarias de talleres
1.2 Capacitación del personal operativo	Plan de Capacitación. Documentación referente a los procesos implementados
1.3 Talleres de reingeniería de procesos.	Cronograma y contenido de Taller de reingeniería de procesos Documentación de nuevos Procesos, políticas y procedimientos.
1.4 Contratación de servicios de BD de información comercial.	Contrato de emisión de Base de Datos comercial con cláusula de periodicidad de la emisión.
1.5 Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales.	Base de Datos de proveedores locales proporcionada por la Cámara de Comercio.

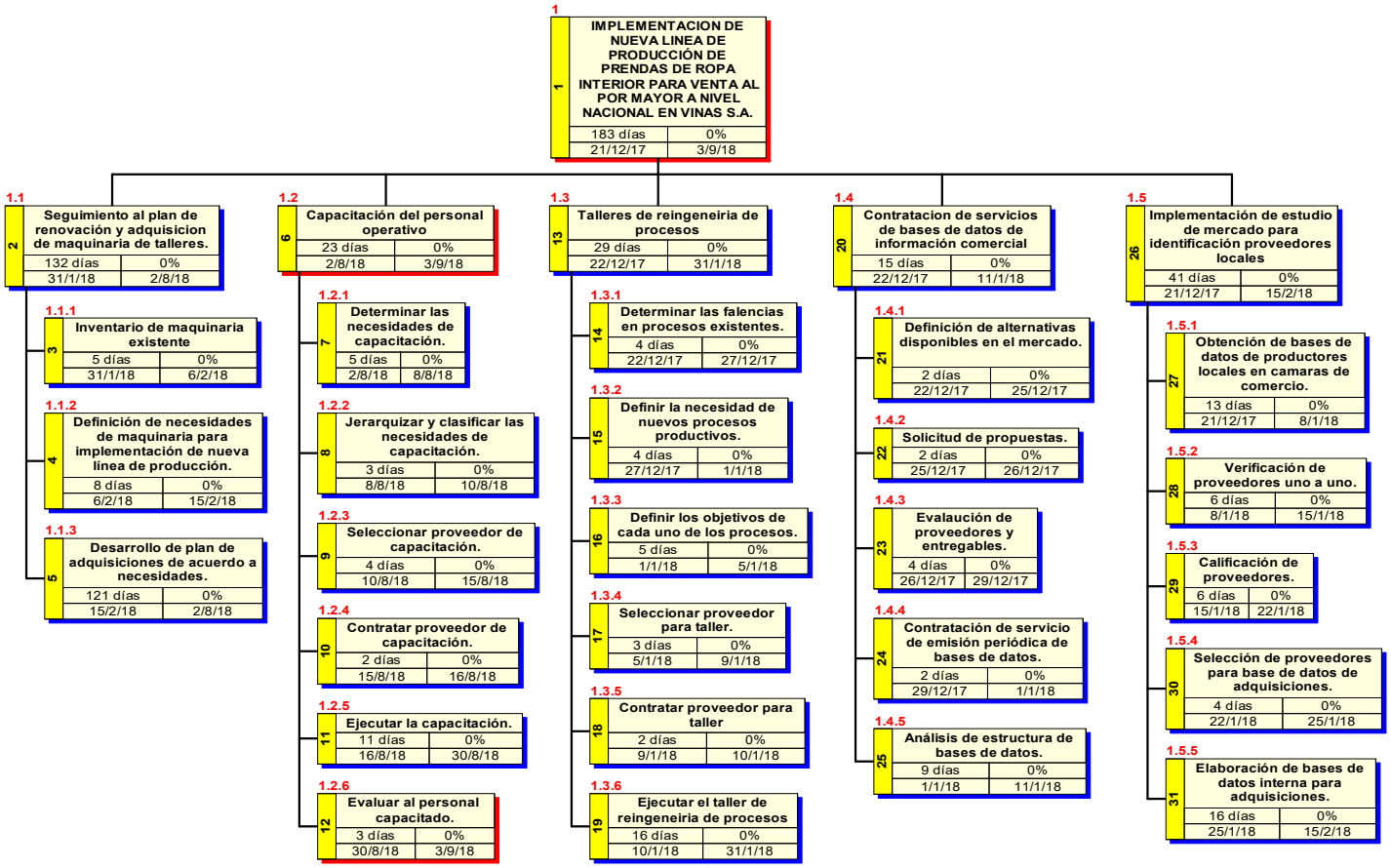
EXCLUSIONES DEL PROYECTO
El proyecto no incluirá canales de distribución. El proyecto no incluirá Estrategias de Marketing.

RESTRICCIONES DEL PROYECTO	
INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	**AMBIENTALES O EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN**
El Plan de renovación y adquisición de la maquinaria debe contemplar el monto destinado a la inversión de este rubro.	Para el estudio de mercado se cuenta con la Base de datos comercial proporcionada por la Cámara de Comercio.
Previo a la contratación de las capacitaciones se identificarán las necesidades, de acuerdo al criterio de la Gerencia, lo que no exime de un margen de error en los temas a evaluar y el contenido de las capacitaciones contratadas.	La actualización de la Base de datos comercial dependerá del cumplimiento de contrato de la empresa proveedora.
La implementación de nuevos procesos estará vinculada a los procesos ya existentes para evitar reprocesos o inconsistencias en la puesta en marcha.	
El cumplimiento del tiempo de entrega del proyecto está vinculado a las reuniones periódicas que se harán con los Directivos de la Organización.	

SUPUESTOS DEL PROYECTO	
INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	**AMBIENTALES O EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN**
Se cuenta con la predisposición del personal operativo a capacitarse	Los proveedores de maquinaría brindarán la capacitación con la adquisición de los equipos.
Se cuenta con la predisposición de la Gerencia a invertir en la adquisición de maquinaria y otros servicios.	Se cuenta con información en la Cámara de Comercio respecto a Base de datos comercial.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

WBS DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS



DICCIONARIO WBS (COMPLETO)	
Nombre del Proyecto	**Siglas del Proyecto**
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	**INLPVINAS**

CODIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	**NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO(PDT)**
1.1.1.	**Inventario de maquinaria existente**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Identificar con cuáles y cuántas maquinarias se cuenta para la operación.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	**Documento que describe:** necesidad del negocio, alcance de la implementación de la nueva línea de producto, diseño de estrategias, lista de aplicativos y maquinaria, plan estratégico del negocio, cadena de valor, matriz de arquitectura empresarial.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reuniones calendarizadas con Gerente General de LARR ***Actividades a realizar:*** - Emisión de instrucciones iniciales a personal. - Desarrollo de inventario.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: Apoya: CR Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 31 de enero de 2018 **Fin:** 06 de febrero de 2018 **Duraciòn:** 7 dìas **Hitos importantes:** Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** LARR **Requisitos que deben cumplirse:** Que en el contrato consten todas las cláusulas exigidas por la organización.
SUPUESTOS	El Sponsor brindará acceso a las instalaciones y apertura necesaria para la elaboración del inventario.
RIESGOS	Que en el levantamiento de la información se encuentren anomalías que afecten al desarrollo e implementación del proyecto.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC, Jefe de operaciones. **Materiales:** Computador y suministros de oficina. **Costo:** $ 399,36
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Iniciación

CODIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.1.2	**Definición de necesidades de maquinaria para la implementación de nueva línea de producción.**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Identificar con cuáles y cuántas maquinarias se debe adquirir para la operación.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	**Documento que describe:** necesidad del negocio, alcance de la implementación de la nueva línea de producto, diseño de estrategias, lista de aplicativos y maquinaria, plan estratégico del negocio, cadena de valor, matriz de arquitectura empresarial.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reuniones calendarizadas con la Gerente General de LARR **Actividades a realizar:** Convocatoria a reunión con jefe de producción y jefe de diseño Reunión con funcionarios involucrados. Elaboración de un acta de reunión con identificación de necesidades Análisis de costos con gerente de VINAS S.A.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: Apoya: CR Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 6 de febrero de 2018 **Fin:** 15 de febrero de 2018 **Duraciòn:** 9 dìas **Hitos importantes:** Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** LARR **Requisitos que deben cumplirse:** reunión con el sponsor y el equipo del proyecto para documentar el detalle de las necesidades.
SUPUESTOS	El Sponsor brindará acceso a las instalaciones y la apertura del caso para la definición de necesidades de maquinaria.
RIESGOS	Que las necesidades de maquinaria supere el presupuesto asisgnado al proyecto.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 650,88
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Desarrollo de plan de adquisiciones de acuerdo a necesidades **Después del PDT:** Inventario de maquinaria existente

CODIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.1.3.	**Desarrollo del plan de adquisiciones de acuerdo a necesidades**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Consolidar el inventario existente vs. las necesidades de maquinaria para determinar la adquisición necesaria.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	**Documento que describe:** necesidad del negocio, alcance de la implementación de la nueva línea de producto, diseño de estrategias, lista de aplicativos y maquinaria, plan estratégico del negocio, cadena de valor, matriz de arquitectura empresarial.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reuniones calendarizadas con el Gerente General. LARR, Jefe de operaciones CR. **Actividades a realizar:** Solicitud de cotizaciones a proveedores locales e internacionales Recepción y análisis de cotizaciones Selección de propuestas Negociación Puesta de Orden de compra Traslado de maquinaria hasta instalaciones del cliente. Instalación de maquinaria Periodo de prueba Pago de saldo final por compra de equipos
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: VS Apoya: CR Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 15 de febrero de 2018 **Fin:** 02 de agosto de 2018 **Duraciòn:** 16 dìas **Hitos importantes:** Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** LARR **Requisitos que deben cumplirse:** reunión con el sponsor y el equipo del proyecto para revisión y aprobación del Plan de adquisiciones de maquinaria.
SUPUESTOS	El Sponsor brindará acceso a las instalaciones e información necesaria para la elaboración del Plan de adquisiciones de maquinaria.
RIESGOS	Que el Plan de adquisión no vaya acorde con la realidad economica financiera de la organización.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 17 299,68
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Definición de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea de producción. **Después del PDT:** Determinar las necesidades de capacitación.

CODIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.2.1.	**Determinar las necesidades de capacitación**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Identificar las necesidades de capacitación que tiene el personal.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	**Documento que describe:** necesidad del negocio, alcance de la implementación de la nueva línea de producto, diseño de estrategias,priorización de proyectos, plan estratégico del negocio, cadena de valor, matriz de arquitectura empresarial.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Convocatoria para reunión con el personal operativo. Entrevistas a personal operativo.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: VS Apoya: CR Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 02 de agosto de 2018 **Fin:** 18 de agosto de 2018 **Duraciòn:** 16 dìas **Hitos importantes:** Capacitación del personal operativo
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** LARR **Requisitos que deben cumplirse:** reunión con el sponsor para verificar el avance del programa de capacitación.
SUPUESTOS	Que el análisis refleje precisamente la necesidad de capacitación.
RIESGOS	
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 314,13
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres. **Después del PDT:** Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación. **A lo largo de todo el proyecto.**

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.2.2.	**Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación.**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Priorizar las necesidades de capacitación.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Planear y organizar las capacitaciones basado en la necesidad existente
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	**Documento que describe:** necesidad del negocio, alcance de la implementación de la nueva línea de producto, diseño de estrategias,priorización de proyectos, plan estratégico del negocio, cadena de valor, matriz de arquitectura empresarial.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 08 de Agosto de 2018 **Fin:** 10 de Agosto de 2018 **Duraciòn:** 3 dìas **Hitos importantes:** Capacitación del personal operativo.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Las prioridades de la necesidad de capacitación deben ser validadas por el gerente general previo a elaboración de plan.
SUPUESTOS	Que el levantamiento de la información referente a la necesidad haya sido el correcto.
RIESGOS	
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 274.04
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Determinar la necesidad de capacitación. **Después del PDT:** Seleccionar proveedor de capacitación.

CODIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.2.3.	**Seleccionar proveedor de capacitación**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Analizar y seleccionar al mejor proveedor de capacitación.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Listado de proveedores que cumplen con las expectativas y necesidades de capacitación.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con la Gerente General LARR, Jefe de Operaciones CR **Actividades a realizar:** Solicitar propuesta para servicio de capacitación Anaizar propuestas Seleccionar propuesta de proveedor
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR, CR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 10 de Agosto de 2018 **Fin:** 15 de Agosto del 2018 **Duraciòn:** 6 dìas **Hitos importantes:** Capacitación del personal operativo.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: LARR Que las propuestas de los proveedores vayan en consonancia con las necesidades de capacitación identificadas previamente.
SUPUESTOS	Las propuestas de los proveedores cubren las necesidades identificadas.
RIESGOS	
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 366,68
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación **Después del PDT:** Contratar proveedor de capacitación

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.2.4.	**Contratar proveedor de capacitación**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Contratar proveedor de capacitación
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Una vez seleccionado el proveedor de capacitación, concretar la contratación del mismo.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con el Jefe de operaciones CR **Actividades a realizar:** Elaboración del contrato.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: CR Apoya: Revisa: CR Aprueba: LARR Da información: CR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 15 de Agosto del 2018 **Fin:** 16 de Agosto del 2018 **Duraciòn:** 2 dìas **Hitos importantes:** Capacitación del personal operativo.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: LARR, CR Que el contrato contemple todas las cláusulas previamente estipuladas.
SUPUESTOS	Que el proveedor de la capacitación haga apego irrestricto a las cláusulas del contrato.
RIESGOS	Que el proveedor de capacitación no cumpla con las cláusulas del contrato.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costos:** $ 115,52
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Seleccionar al proveedor de capacitación. **Después del PDT:** Ejecutar la capacitación

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.2.5	**Ejecutar la capacitación.**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Ejecutar el plan de capacitación al personal operativo.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	**Documento que describe:** necesidad del negocio, alcance de la implementación de la nueva línea de producto, diseño de estrategias,priorización de proyectos, plan estratégico del negocio, cadena de valor, plan de capacitación, matriz de arquitectura empresarial.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión conel Jefe de operaciones. **Actividades a realizar:** Convocatoria a capacitación Ejecución de la capacitación.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: CR Apoya: Revisa: CR Aprueba: LARR Da información: CR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 16 de Agosto del 2018. **Fin:** 30 de Agosto del 2018 **Duraciòn:** 15 dìas **Hitos importantes:** Capacitación del personal operativo.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: LARR La capacitación debe ejecutarse de acuerdo al plan.
SUPUESTOS	El proveedor cumple con el plan de capacitación.
RIESGOS	Que el personal operativo no tenga predisposición a ser capacitado.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costos:** $ 2 739.71
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** contratar proveedor de capacitación. **Después del PDT:** Evaluar personal capacitado.

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.2.6	**Evaluar al personal capacitado.**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Verificar que la capacitación haya dado el resultado esperado.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Documentación que sustenta la evaluación del personal capacitado.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con el Jefe de Operaciones CR **Actividades a realizar:** Diseño de pruebas de evaluación Aplicación de pruebas Calificación de pruebas
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: CR Apoya: Revisa: CR Aprueba: LARR Da información: CR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 30 de Agosto del 2018 **Fin:** 3 deSeptiembre del 2018 **Duraciòn:** 4 dìas **Hitos importantes:** Capacitación al personal operativo.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Stakeholder que acepta: LARR Que el personal capacitados obtenga calificaciones dentro del rango de calificaciones establecidas por la gerencia.
SUPUESTOS	Que el personal capacitado apruebe satisfactoriamente las evaluaciones.
RIESGOS	Que el personal capacitado no apruebe satisfactoriamente las evaluaciones.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costos:** $ 281.92
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Ejecutar la capacitación **Después del PDT:** Determinar las falencias en los procesos existentes.

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.3.1.	**Determinar las falencias en los procesos existentes.**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Identificar los procesos dentro de la organización que deberán someterse a una reingeniería.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	**Documento que describe:** necesidad del negocio, alcance de la implementación de la nueva línea de producto, diseño de estrategias,priorización de proyectos, plan estratégico del negocio, cadena de valor, matriz de arquitectura empresarial.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	**Actividades a realizar:** Convocatoria a reunión con jefes de área. Reunión con jefes de área.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: AC Apoya: VS Revisa: AC Aprueba: LARR Da información: LARR, AC
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 21 de Diciembre de 2018 **Fin:** 27 de Diciembre de 2018 **Duraciòn:** 6 dìas **Hitos importantes:** Talleres de reingeniería de procesos.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** LARR, AC Presentar documento donde se detalle los procesos que presentan falencias.
SUPUESTOS	Los procesos implementados actualmente son adaptables para la implementación del proyecto.
RIESGOS	
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 556.52
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Capacitación del personal operativo. **Después del PDT:** Definir las necesidades de nuevos procesos productivos

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.3.2.	**Definir las necesidades de nuevos procesos productivos**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Identificar las necesidades de nuevos procesos productivos.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	**Documento que describe:** necesidad del negocio, alcance de la implementación de la nueva línea de producto, diseño de estrategias,priorización de proyectos, plan estratégico del negocio, cadena de valor, matriz de arquitectura empresarial.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con Gerente General, Jefe de operaciones. **Actividades a realizar:** Convocatoria a reunión a jefes de área Reunión con jefes de área.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: CR Apoya: Revisa: CR Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 27 de Diciembre de 2017 **Fin:** 01 de Enero de 2018 **Duraciòn:** 5 dìas **Hitos importantes:** Talleres de reingeniería de procesos.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** LARR Acta de reunión e informe identificando los procesos a implementar.
SUPUESTOS	El sponsor brindará todo el apoyo e información para que se realice el levantamiento de información
RIESGOS	Que el paquete de trabajo no sea aceptado porque presente inconsistencias.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 448,28
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Determinar las falencias en procesos existentes. **Después del PDT:** Definir los objetivos de cada uno de los procesos.

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.3.3.	**Definir los objetivos de cada uno de los procesos.**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Plantear los objetivos de cada uno de los procesos.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	**Documento que describe:** listado de objetivos en cada proceso, necesidad del negocio, alcance de la implementación de la nueva línea de producto, diseño de estrategias,priorización de proyectos, plan estratégico del negocio, cadena de valor, matriz de arquitectura empresarial.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con el Responsable de la Gesión de calidad AC **Actividades a realizar:** Convocatoria a reunión con jefes de área Reunión con jefes de área
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: AC Apoya: Revisa: AC Aprueba: LARR Da información: LARR, AC
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 01 de Enero de 2018 **Fin:** 05 de Enero de 2018 **Duraciòn:** 5 dìas **Hitos importantes:** Talleres de reingeniería de procesos.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** LARR Que los procesos establecidos se encuentren documentados.
SUPUESTOS	Al ser una organización cuyos procesos se encuentran certificados, se espera que sus objetivos estén plenamente identificados.
RIESGOS	Que la organización no demuestre interés en identificar los objetivos de los procesos.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 428.96
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Definir la necesidad del nuevo proceso productivo. **Después del PDT:** Seleccionar proveedor

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.3.4.	**Seleccionar proveedor para taller**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Analizar las propuestas de los proveedores previo a selección.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Seleccionar la mejor propuesta para dictar los talleres de reingeniería de procesos.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con el Responsable de la gestión de calidad. **Actividades a realizar:** Solicitar propuestas para servicio de facilitacion de talleres. Analizar propuestas Seleccionar propuesta de proveedor.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: AC Apoya: Revisa: AC Aprueba: LARR Da información: LARR, AC
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 05 de enero de 2018 **Fin:** 05 de enero de 2018 **Duraciòn:** 1 dìas **Hitos:** Taller de reingeniería de procesos
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholders que acepta:** LARR Que el proveedor haya entregado la propuesta basada en los criterios exigidos por la Gerencia.
SUPUESTOS	Que la Gerencia General tenga predisposición a invertir en el Taller
RIESGOS	Que la propuesta del proveedor supere lo presupuestado para ese rubro.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto: LARR **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 299,54
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Definir los objetivos de cada uno de los procesos. **Después del PDT:** Contratar al proveedor para taller

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.3.5.	**Contratar proveedor para taller**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Elaborar contrato con el proveedor seleccionado para el taller.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Una vez seleccionado el proveedor de capacitación, se concreta la contratación del mismo.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Reunión con el Responsable de la gestión de calidad. **Actividades a realizar:** Elaboración del contrato.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa:AC Apoya: Revisa: AC Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 09 de Enero de 2018 **Fin:** 10 de Enero de 2018 **Duraciòn:** 2 dìas **Hitos importantes:** Taller de reingeniería de procesos
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta: LARR** El contrato debe contener claúsular respecto a los requerimientos de la Gerencia General.
SUPUESTOS	El proveedor cumplirá con todas las cláusulas del contrato.
RIESGOS	Que la organización no esté interesada en firmar el contrato de talleres de reingeniería de procesos.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 136,97
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Seleccionar propuesta del proveerdor **Después del PDT:** Ejecutar el taller de reingeniería de procesos.

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.3.6.	**Ejecutar el taller de reingeniería de procesos.**
TRABAJO	Dictar el taller de reingeniería de procesos.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Una vez contratado el proveedor seleccionado, se procede a la ejecución del taller de reingeniería de procesos.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	Actividades a realizar: Convocatoria a facilitación de talleres Ejecución de taller de capacitación
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 10 de Enero de 2018 **Fin:** 31 de Enero de 2018 **Duraciòn:** 21 dìas **Hitos importantes:** Taller de reingeniería de reprocesos.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta: LARR** La ejecución del Taller debe cumplir el cronograma y programa de la propuesta seleccionada.
SUPUESTOS	La Gerencia General brinda la apertura necesaria para la ejecución del taller.
RIESGOS	Que la Gerencia general no muestre interés en la ejecución del taller.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 2 987,24
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Contratar proveedor para taller. **Después del PDT:** Definición de alternativas disponibles en el mercado

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.4.1	**Definición de alternativas disponibles en el mercado**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Conocerlas alternativas de servicios de base de datos de información comercial ofrece el mercado.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Listado de empresas proveedoras del servicio.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	**Actividades a realizar:** Búsqueda de proveedores disponibles en el mercado. Verificación de propuestas opciones recopiladas originalmente.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 21 de diciembre del 2017 **Fin:** 25 de diciembre del 2017 **Duraciòn:** 5 dìas **Hitos importantes:** Contratación de servicios de Bases de datos de información comercial
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** LARR Que los proveedores cuenten con varias alternativas para análisis y selección.
SUPUESTOS	Que la organización haya contemplado en la planificación del presupuesto, la adquisición de este servicio.
RIESGOS	Que los proveedores no cumplan con las exigencias de la organización.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 180,62
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Taller de reingeniería de procesos. **Después del PDT:** Solicitud de propuestas

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.4.2	**Solicitud de propuestas**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Solicitar a través de varios medios propuestas de proveedores.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	A través de correos electrónicos, mails y mensajes se solicita propuestas a proveedores del servicio de Base de datos comercial.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	**Actividades a realizar:** Envío de correos electrónicos, mails y mensajes se solicita propuestas
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: CR Apoya: VS Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 25 de diciembre del 2017 **Fin:** 26 de diciembre del 2017 **Duraciòn:** 2 dìas **Hitos importantes:** Contratación de Servicio de Base de datos comercial.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** LARR Que los proveedores cuenten con varias alternativas para análisis y selección.
SUPUESTOS	Que la organización haya contemplado en la planificación del presupuesto, la adquisición de este servicio.
RIESGOS	Que los proveedores no cumplan con las exigencias de la organización.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 124,92
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Definición de alternativas disponibles en el mercado. **Después del PDT:** Evaluación de proveedores y entregables.

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.4.3	**Evaluación de proveedores y entregables**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Evaluar las propuestas y los entregables de los proveedores.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Bases de datos y entregables de las diferentes propuestas.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	**Actividades a realizar:** Verificación de las propuestas recibidas Evaluación de propuestas recibidas.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: CR Apoya: Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 26 de diciembre del 2017 **Fin:** 29 de diciembre del 2017 **Duraciòn:** 4 dìas **Hitos importantes:** Contratación de Servicio de Base de datos comercial.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Que las propuestas estén acompañadas de los entregables para ser analizados.
SUPUESTOS	Que la organización haya contemplado en la planificación del presupuesto, la adquisición de este servicio
RIESGOS	Que los proveedores no cumplan con las exigencias de la organización.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 285.89
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Solicitud de propuestas. **Después del PDT:** Contratación de servicio de emisión periódica de Base de datos.

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.4.4	**Contratación de servicio de emisión periódica de Base de datos.**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Firmar el contrato de servicio de emisión periódica de Base de datos comercial.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Se procede a la firma del contrato de servicio de emisión periódica de Base de datos comercial.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	**Actividades a realizar:** Elaboración de la orden de compra por base de datos.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: CR Apoya: Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 29 de diciembre del 2017 **Fin:** 01 de enero del 2018 **Duraciòn:** 3 dìas **Hitos importantes:** Contratación de Servicio de Base de datos comercial.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** MH Documento debe contener definidas y documentadas las diferentes herramientas del MGSCP, mismas que se deben adaptar a las necesidades del negocio **Forma en que aceptará:** Reunión con el equipo del proyecto
SUPUESTOS	Que la organización haya contemplado en la planificación del presupuesto, la adquisición de este servicio.
RIESGOS	Que los proveedores no cumplan con las exigencias de la organización.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 1 171.71
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Evaluación de proveedores y entregables. **Después del PDT:** Análisis de estructura de Base de datos

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.4.5	**Análisis de estructura de Base de Datos.**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Analizar del contenido de la Base de datos.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Analizar y procesar los datos contenidos en la Base de datos.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	**Actividades a realizar:** Revisión de base de datos provista por consultora. Procesamiento estadístico de información disponible en la base de datos.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: CR Apoya: Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 01 de Enero de 2018 **Fin:** 11 de Enero de 2018 **Duraciòn:** 10 dìas **Hitos importantes:** Contratación de servicios de Bases de datos de Información comercial.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** LARR Informe de análisis de Base de datos comercial
SUPUESTOS	Que la organización haya contemplado en la planificación del presupuesto, la adquisición de este servicio.
RIESGOS	Que los proveedores no cumplan con las exigencias de la organización.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 865.54
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Contratación de servicio de emisión periódica de base de datos. **Después del PDT:** Obtención de Base de datos de productores locales en la cámara de comercio

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.5.1	**Obtención de Base de Datos de productores locales en la Cámara de Comercio**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Obtener la base de datos de los proveedores locales, proporcionada por la Cámara de comercio.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Se gestiona la obtención de la base de datos de los proveedores proporcionada por la Cámara de Comercio.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	**Actividades a realizar:** Envío de oficio solicitando información a la Cámara de Industrias. Pago de tasas para emisión de información en Cámara de Comercio. Recepción de base de datos por parte de Cámara de Comercio y de Industrias.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 21 de diciembre del 2017 **Fin:** 08 de enero del 2018 **Duraciòn:** 18 dìas **Hitos importantes:** Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** LARR Que la fuente oficial de la información de la base de datos de productores locales sea la Cámara de Comercio y de Industrias.
SUPUESTOS	Que la organización esté predispuesta a realizar la gestión para la obtención de la base de datos de productores locales.
RIESGOS	Que la organización no esté predispuesta a realizar la gestión para la obtención de la base de datos de productores locales.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 809.97
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Talleres de reingeniería de procesos. **Después del PDT:** Verificación de proveedores uno a uno.

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.5.2.	**Verificación de proveedores uno a uno**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Verificar la información de proveedores uno a uno.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Documento para registro de verificación de la información.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	**Actividades a realizar:** Ejecución de llamadas telefónicas de verificación de proveedores Envío de emails de verificación de preveedores.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: Apoya: VS Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 08 de Enero de 2018 **Fin:** 15 de Enero de 2018 **Duraciòn:** 7 dìas **Hitos importantes:** Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta:** LARR Adjuntar informe de verificación de la información.
SUPUESTOS	Que la organización esté predispuesta a realizar la verificación de los proveedores.
RIESGOS	Que la organización no esté predispuesta a realizar la verificación de los proveedores.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 604,60
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Obtención de base de datos de productores locales en Cámara de comercio **Después del PDT:** Calificación de proveedores

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.5.3.	**Calificación de proveedores**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Calificar a los proveedores
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Documento que describe los parámetros de evaluación.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	**Actividades a realizar:** Evaluación de datos de verificación. Solicitud de listado de precios.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 15 de enero del 2018 **Fin:** 22 de enero del 2018 **Duraciòn:** 7 dìas **Hitos importantes:** Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta: LARR** Adjuntar documentación con resultados y criterios de calificación.
SUPUESTOS	Que la organización esté predispuesta a realizar la calificación
RIESGOS	Que la organización no esté predispuesta a realizar la gestión para la obtención de la base de datos de productores locales.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 621,28
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Verificación de proveedores uno a uno **Después del PDT:** Selección de proveedores para Base de Datos de adquisiones.

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.5.4	**Selección de proveedores para Base de Datos de adquisiciones**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Seleccionar a los proveedores para Base de datos de adquisiciones.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Documento que describe los parámetros de evaluación y resultado de calificación.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	**Actividades a realizar:** Evaluación de listado de precios emitido por cada proveedor Clasificación y selección de proveedores.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 22 de enero del 2018 **Fin:** 25 de enero del 2018 **Duraciòn:** 4 dìas **Hitos importantes:** Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta: LARR** Adjuntar documentación con resultados y criterios de calificación.
SUPUESTOS	Que la organización esté predispuesta a realizar la selección del proveedor
RIESGOS	Que la organización no esté predispuesta a realizar la selección del proveedor
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 272,85
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Calificación de proveedores **Después del PDT:** Elaboración de Base de datos interna para adquisiciones.

CODIGO DEL PAQUETE DE	NOMBRE DE PROYECTO DE TRABAJO (PDT)
1.5.5.	**Elaboración de Base de Datos interna para adquisiciones.**
OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO	Elaborar la Base de datos interna para adquisiciones.
DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO	Realizar el procesamiento de la información y elaborar la base de datos interna para adquisiciones.
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)	**Actividades a realizar:** Procesamiento de información de proveedores seleccionados Elaboración de base de datos de proveedores de insumos locales
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: LARC Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: LARR Da información: LARR
FECHAS PROGRAMADAS	**Inicio:** 25 de enero del 2018 **Fin:** 15 de febrero del 2018 **Duraciòn:** 20 dìas **Hitos importantes:** Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	**Stakeholder que acepta: LARR** Adjuntar informe de resultados del procesamiento de los datos.
SUPUESTOS	Que la organización esté predispuesta a colaborar en la elaboración de la base de daros de proveedores interna par adquisiciones.
RIESGOS	Que la organización esté predispuesta a colaborar en la elaboración de la base de daros de proveedores interna par adquisiciones.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	**Personal:** Sponsor LARR, Gestor de proyecto LARC **Materiales:** Computador y suministros de oficina **Costo:** $ 1 735,97
DEPENDENCIAS	**Antes del PDT:** Selección de proveedores para bases de datos de adquisiciones. **Después del PDT:** Implementación de estudio de mercado de identificación de proveedores locales concluido.

4.5 Gestión del Tiempo

4.5.1 Plan de Gestión del Cronograma

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

PROCESO DE DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES

✓ Para cada paquete de trabajo definido en la WBS del Proyecto se debe proceder a identificar las diferentes actividades que van a permitir llevar a cabo el cumplimiento del paquete de trabajo.
✓ Para cada actividad identificada en cada paquete de trabajo se debe asignar un código, nombre, alcance del mismo, responsable.
✓ Para llevar a cabo este proceso utilizamos el formato de Estimación y Secuenciamiento de actividades.

PROCESO DE SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES

✓ Procedemos a mapear la red del Proyecto en base a los entregables del proyecto.
✓ Luego por separado se puede mapear la red del proyecto por fase del proyecto.
✓ Para llevar a cabo este proceso podemos utilizar el formato de red del proyecto.

PROCESO DE ESTIMACIÓN DE RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES

✓ Tomando como base los paquetes de trabajo y actividades que se hayan identificado para llevar a cabo el proyecto, se procede a realizar la estimación de la duración y tipo de recursos (personal, material o consumibles y maquinas o no consumibles).
✓ Para el recurso de tipo trabajo se define lo siguiente: nombre del recurso, tipo trabajo, duración, tasa por hora.
✓ Para el recurso de tipo materiales se define lo siguiente: nombre del recurso, tipo material, tasa por cantidad de material.
✓ Para el recurso de tipo costo se define lo siguiente: nombre del recurso, tipo costo.
✓ Para este proceso se utilizará el formato de estimación de recursos y duraciones.

PROCESO DE ESTIMACIÓN DE DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

La definición de la duración de las actividades se define de acuerdo al tipo de recurso asignado a la actividad:

✓ Para el tipo de recurso trabajo, se debe estimar la duración del mismo y se calcula el trabajo que tomará llevar a cabo la actividad.
✓ Para el tipo de recurso material, se define la tasa por unidad misma que se multiplicará por la cantidad necesaria para llevar a cabo la actividad.

PROCESO DE DESARROLLO DE SCHEDULE

Con las siguientes entradas definidas:
✓ Identificación y secuenciamiento de actividades.
✓ Red del proyecto.
✓ Estimación de recursos y duraciones.

Con la información antes detallada se procede a elaborar el cronograma del proyecto, mediante la herramienta Microsoft Project 2016, realizando los siguientes pasos:
✓ Definimos el nombre del cronograma.
✓ Definimos los días festivos y horas de trabajo.
✓ Definimos el tipo de moneda a utilizar.
✓ Definimos si las actividades son manuales o automáticas.
✓ Registramos los tipos de recursos a utilizar en el proyecto.
✓ Ingresamos las actividades principales del proyecto (paquetes de trabajo).
✓ Ingresamos las actividades que permiten llevar a cabo las actividades principales (anidadas).
✓ Ingresamos los hitos de cada paquete de trabajo (duración 0).
✓ Asignamos los recursos a las actividades del proyecto.
✓ Secuenciamos las actividades del proyecto (precedencia).
✓ Asignamos la duración a las actividades del proyecto.

Una vez finalizado el cronograma se procede a enviar el mismo al sponsor del proyecto para su aprobación.

PROCESO DE CONTROL DE SCHEDULE

Dentro de la gestión del proyecto, proceso ***Dirigir el trabajo del proyecto*** existen salidas que permiten controlar el cronograma, esta salida es ***Datos de desempeño del trabajo del proyecto*** , mismo que son enviados al proceso ***Controlar el cronograma*** para verificar o validar si el cronograma se encuentra dentro de la línea base del cronograma, el proceso ***controlar el cronograma*** envía salidas Información de desempeño del trabajo del proyecto al proceso Monitorear y ***controlar el trabajo del proyecto*** , así como también solicitudes de cambio al procesos ***Realizar el control integrado de cambios***.

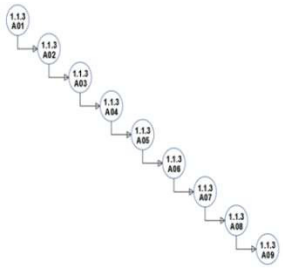
CONTROL DE VERSIONES

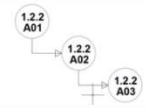
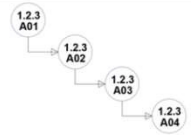
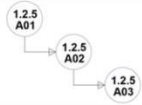
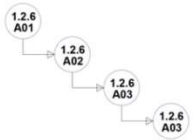
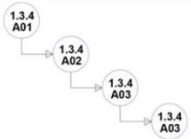
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

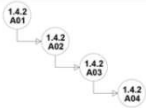
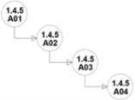
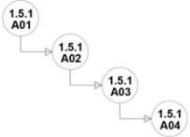
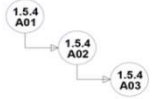
IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES

Paquete de trabajo		*Actividad del paquete de trabajo*									
Código WBS	Nombre	Código	Nombre	Alcance del trabajo de la actividad	Act. Predecesora Tipo de Relación Adelanto / Atraso	Restricciones o supuestos	Fecha Impuesta	Persona Responsable	Zona Geográfica	Tipo de actividad (Time driven, resource driven)	Secuenciamiento de actividades dentro del paquete de trabajo
1,1,1	Inventario de maquinaria existente	1,1,1,A01	Emision de instrucciones iniciales a personal	Impartición de lineamientos iniciales				LR	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,1,1,A02	Desarrollo de inventario	Elaboración de inventario	1,1,1,A01			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,1,1,A03	Listado de maquinaria existente	Listado de maquinaria existente	1,1,1,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,1,2	Definición de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea de producción	1.1.2,A01	Convocatoria a reunion con jefe de producción y jefe de diseño	Llamado a reunion con jefe de producción y jefe de diseño				LR	VINAS S.A.	Time Driven	
		1.1.2,A02	Reunión con funcionarios involucrados	Ejecución de Reunión con funcionarios involucrados	1.1.2,A01			LR	VINAS S.A.	Time Driven	
		1.1.2,A03	Elaboración de un acta de reunión con identificación de necesidades	Acta de reunión con identificación de necesidades	1.1.2,A02			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1.1.2,A04	Análisis de costos con gerente de VINAS S.A.	Informe con Análisis de costos con gerente de VINAS S.A.	1.1.2,A03			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1.1.2,A05	Listado de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea de producción	Listado de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea de	1.1.2,A04			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,1,3	Desarrollo de plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades	1.1.3,A01	Solicitud de cotizaciones a proveedores locales e internacionales	Comunicación para solicitar cotizaciones a proveedores locales e internacionales				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1.1.3,A02	Recepción y análisis de cotizaciones	Listado con Recepción y análisis de cotizaciones	1.1.3,A01			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1.1.3,A03	Selección de propuestas	Informe con Selección de propuestas	1.1.3,A02			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1.1.3,A04	Negociación	Ejecución de reunión de Negociación	1.1.3,A03			LR	VINAS S.A.	Time Driven	
		1.1.3,A05	Puesta de Orden de compra	Puesta de Orden de compra	1.1.3,A04			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1.1.3,A06	Traslado de maquinaria hasta instalaciones del cleinte	Transporte de maquinaria hasta instalaciones del cleinte	1.1.3,A05			LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1.1.3,A07	Instalación de maquinaria	Ejecución de actividades para Instalación de maquinaria	1.1.3,A06			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1.1.3,A08	Periodo de prueba	Soporte técnico permanente para Periodo de prueba	1.1.3,A07			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1.1.3,A09	Pago de saldo final por compra de equipos	Pago de saldo final por compra de equipos	1.1.3,A08			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,2,1	Determinar las necesidades de capacitación	1,2,1,A01	Convocatoria para reunión con personal operativo	Llamado a reunión con personal operativo				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,2,1,A02	Entrevistas a personal operativo	Ejecución de Entrevistas a personal operativo	1,2,1,A02			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,2,1,A03	Acta de reuniónes con Listado de necesidades de capacitación	Acta de reuniónes con Listado de necesidades de capacitación	1,2,1,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	

1,2,2	**Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación**	1,2,2,A01	Convocatoria a reunión con jefe de taller y director de diseño	Llamado a reunión con jefe de taller y director de diseño				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,2,2,A02	Reunión con Jefe de taller y director de diseño	Llamado a Reunión con Jefe de taller y director de diseño	1,2,2,A01			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,2,2,A03	Lista de jerarquizacion y clasificacion de necesidades de capacitación	Lista de jerarquizacion y clasificacion de necesidades de capacitación	1,2,2,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,2,3	**Seleccionar al proveedor de capacitación**	1,2,3,A01	Solicitar propuestas para servicio de capacitación	Solicitud de propuestas para servicio de capacitación				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,2,3,A02	Analizar propuestas	Informe con análisis propuestas	1,2,3,A01			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,2,3,A03	Seleccionar Propuesta de proveedor	Informe con analisis de proveedor	1,2,3,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,2,3,A04	Proveedor seleccionado	Proveedor seleccionado	1,2,3,A03			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,2,4	**Contratar proveedor de capacitación**	1,2,4,A01	Elaboración de contrato	Elaboración de contrato				LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,2,4,A02	Contrato firmado	Contrato firmado	1,2,4,A01			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,2,5	**Ejecutar la capacitación**	1,2,5,A01	Convocatoria a capacitación	Llamado a capacitación				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,2,5,A02	Ejecución de capacitación	Ejecución de capacitación	1,2,5,A01			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,2,5,A03	Listado de asistentes a la capacitación	Listado de asistentes a la capacitación	1,2,5,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,2,6	**Evaluar al personal capacitado**	1,2,6,A01	Diseño de pruebas de evalaución	Pruebas de evalaución				LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,2,6,A02	Aplicación de pruebas	Aplicación de pruebas	1,2,6,A01			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,2,6,A03	Calificación de pruebas	Pruebas calificadas	1,2,6,A02			LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,2,6,A04	Registro de evaluaciones de capacitación	Registro de evaluaciones de capacitación	1,2,6,A03			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,3,1	**Determinar las falencias en procesos existentes**	1,3,1,A01	Convocatoria a reunión con Jefes de área	Llamado a reunión con Jefes de área				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,3,1,A02	Reunión con jefes de área	Reunión con jefes de área	1,3,1,A01			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,3,1,A03	Acta de reunión Listado de falencias existentes en los procesos de producción	Acta de reunión Listado de falencias existentes en los procesos de producción	1,3,1,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,3,2	**Definir la necesidad de nuevos procesos productivos**	1,3,2,A01	Convocatoria a reunión a jefes de área	Llamado a reunión a jefes de área				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,3,2,A02	Reunión con jefes de área	Ejecución de Reunión con jefes de área	1,3,2,A01			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,3,2,A03	Acta de reunión con Listado de necesidades de nuevos procesos productivos	Acta de reunión con Listado de necesidades de nuevos procesos productivos	1,3,2,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,3,3	**Definir los objetivos de cada uno de los procesos**	1,3,3,A01	Convocatoria a reunión con jefes de área	Llamado a reunión con jefes de área				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,3,3,A02	Reunión con jefes de área	Reunión con jefes de área	1,3,3,A01			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,3,3,A03	Listado de objetivos para cada proceso	Listado de objetivos para cada proceso	1,3,3,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,3,4	**Seleccionar proveedor par taller**	1,3,4,A01	Solicitar propuestas para servicio de facilitacion de talleres	Comunicación para solicitar propuestas para servicio de facilitacion de talleres				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,3,4,A02	Analizar propuestas	Inform con análissi de propuestas	1,3,4,A01			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,3,4,A03	Seleccionar propuesta de proveedor	Informe con selección de propuesta de proveedor	1,3,4,A02			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,3,4,A04	Listado de proveedores seleccionados para impartición de taller	Listado de proveedores seleccionados para impartición de taller	1,3,4,A03			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,3,5	**Contratar proveedor para taller**	1,3,5,A01	Elaboración de contrato	Contrato elaborado				LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,3,5,A02	Contrato firmado por imparticion de taller	Contrato firmado por imparticion de taller	1,3,5,A01			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,3,6	**Ejecutar el taller de reingenieria de procesos**	1,3,6,A01	Convocatoria a facilitación de talleres	Convocar a facilitación de talleres				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,3,6,A02	Ejecución de taller de capacitación	Ejecutar taller de capacitación	1,3,6,A01			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,3,6,A03	Listado de asistentes a taller de reingeneiria de procesos	Listado de asistentes a taller de reingeneiria de procesos	1,3,6,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	

1,4,1	**Definición de alternativas disponibles en el mercado**	1,4,1,A01	Busqueda de proveedores disponibles en el mercado	Buscar proveedores disponibles en el mercado				LR	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,4,1,A02	Verificación de propuestas opciones recopiladas originalmente	Verificar propuestas opciones recopiladas originalmente	1,4,1,A01			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,4,1,A03	Listado de conultoras que proveen bases de datos de información comercial	Listado de conultoras que proveen bases de datos de información comercial	1,4,1,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,4,2	**Solicitud de propuestas**	1,4,2,A01	Envio de correos electronicos, mails y mensajes con solicitudes de propuestas	Enviar correos electronicos, mails y mensajes con solicitudes de propuestas				LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,4,2,A02	Listado de invitaciones a cotizar enviadas	Listado de invitaciones a cotizar enviadas	1,4,2,A01			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,4,3	**Evaluación de proveedores y entregables**	1,4,3,A01	Verificación de propuestas recibidas	Verificar propuestas recibidas				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,4,3,A02	Evaluación de propuestas recibidas	Evaluar de propuestas recibidas	1,4,3,A01			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,4,3,A03	Registros de evaluacion de proveedores	Registros de evaluacion de proveedores	1,4,3,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,4,4	**Contratación de servicio de emisión periódica de bases de datos**	1,4,4,A01	Elaboración de orden de compra por bases de datos	Elaborar orden de compra por bases de datos				LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,4,4,A02	Orden de compra por servicio de emisión periódica de bases de datos	Orden de compra por servicio de emisión periódica de bases de datos	1,4,4,A01			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,4,5	**Análisis de estructuras de bases de datos**	1,4,5,A01	Revisión de bases de datos provistas por consultora	Revisar de bases de datos provistas por consultora				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,4,5,A02	Procesamiento estadístico de información disponible en bases de datos	Procesar estadisticamente de información disponible en bases de datos	1,4,5,A01			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,4,5,A03	Reporte mensual de estadísticas comerciales	Reporte mensual de estadísticas comerciales	1,4,5,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,5,1	**Obtención de bases de datos de productores locales en cámaras de comercio**	1,5,1,A01	Envio de oficio solicitando información a cámara de industrias	Enviar oficio solicitando información a cámara de industrias				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,5,1,A02	Pago de tasas para emisión de información en cámaras de comercio	Pagar tasas para emisión de información en cámaras de comercio	1,5,1,A01			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,5,1,A03	Recepción de bases de datos por parte de cámara de comercio y de industrias	Receptar bases de datos por parte de cámara de comercio y de industrias	1,5,1,A02			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,5,1,A04	Registro de solicitud a camaras de industrias y comercio por lista de proveedores textiles locales	Registro de solicitud a camaras de industrias y comercio por lista de proveedores textiles	1,5,1,A03			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,5,2	**Verificación de proveedores uno a uno**	1,5,2,A01	Ejecución de llamadas telefónicas de verificación de proveedores	Ejecutar llamadas telefónicas de verificación de proveedores				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,5,2,A02	Envio de emails de verificación de proveedores	Enviar emails de verificación de proveedores	1,5,2,A01			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,5,2,A03	Listado de proveedores verificados	Listado de proveedores verificados	1,5,2,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,5,3	**Calificación de proveedores**	1,5,3,A01	Evalaución de datos de verificación	Evaluar datos de verificación				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,5,3,A02	Solicitud de listado de precios	Solicitar listado de precios	1,5,3,A01			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,5,3,A03	Informe de calificación de proveedores	Informe de calificación de proveedores	1,5,3,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,5,4	**Selección de proveedores para bases de datos de adquisiciones**	1,5,4,A01	Evaluación de listado de precios emitido por cada proveedor	Evaluar listado de precios emitido por cada proveedor				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,5,4,A02	Clasificación y selección de proveedores	Clasificar y seleccionar de proveedores	1,5,4,A01			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,5,4,A03	Entregable:Informe de elección de proveedores	Entregable:Informe de elección de proveedores	1,5,4,A03			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	
1,5,5	**Elaboración de base de datos de proveedores interna para adquisiciones**	1,5,5,A01	Procesamiento de información de proveedores seleccionados	Procesar información de proveedores seleccionados				LR & VS	VINAS S.A.	Time Driven	
		1,5,5,A02	Elaboración de bases de datos de provedores de insumos locales	Elaborar bases de datos de provedores de insumos locales	1,5,5,A02			LR & VS	VINAS S.A.	Resource Driven	
		1,5,5,A03	Base de datos de proveedores locales	Base de datos de proveedores locales	1,5,5,A02			LR	VINAS S.A.	Resource Driven	

4.5.2 Cronograma del Proyecto.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

CRONOGRAMA DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

VINAS S.A. — PROYECTO: IMPLEMENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A. — ESPAE

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	**1**	**PROYECTO DE IMPLMEENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE ORENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.**	**185 días**	**jue 21/12/17**	**jue 6/9/18**
2					
3	1.0	INICIO DE PROYECTO	0 días	**jue 21/12/17**	jue 21/12/17
4					
5	**1.1**	**SEGUIMIENTO AL PLAN DE RENOVACIÓN Y ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA DE T/**	**131 día**	**mié 31/1/18**	**jue 2/8/18**
6	1.1.0	**Iniciación**	0 días	mié 31/1/18	mié 31/1/18
7	1.1.1	Inventario de maquinaria existente	4 días	mié 31/1/18	mar 6/2/18
11	1.1.2	Definición de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea d	7 días	mar 6/2/18	jue 15/2/18
17	1.1.3	Desarrollo de plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades	120 día	jue 15/2/18	jue 2/8/18
28	1.1.4	**Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres COI**	0 días	jue 2/8/18	jue 2/8/18
29					
30	**1.2**	**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO**	**22 días**	**jue 2/8/18**	**lun 3/9/18**
31	1.2.0	**Iniciación**	0 días	jue 2/8/18	jue 2/8/18
32	1.2.1	Determinar las necesidades de capacitación	4 días	jue 2/8/18	mié 8/8/18
36	1.2.2	Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación	2 días	mié 8/8/18	vie 10/8/18
40	1.2.3	Seleccionar al proveedor de capacitación	3 días	vie 10/8/18	mié 15/8/18
45	1.2.4	Contratar proveedor de capacitación	1 día	mié 15/8/18	jue 16/8/18
48	1.2.5	Ejecutar la capacitación	10 días	jue 16/8/18	jue 30/8/18
52	1.2.6	Evaluar al personal capacitado	2 días	jue 30/8/18	lun 3/9/18
57	1.2.7	**Capacitación del personal operativo CONCLUIDA**	0 días	jue 30/8/18	jue 30/8/18
58					
59	**1.3**	**TALLERES DE REINGENIERIA DE PROCESOS**	**29 días**	**jue 21/12/17**	**mié 31/1/18**
60	1.3.0	**Iniciación**	0 días	jue 21/12/17	jue 21/12/17
61	1.3.1	Determinar las falencias en procesos existentes	4 días	jue 21/12/17	mié 27/12/17
65	1.3.2	Definir la necesidad de nuevos procesos productivos	3 días	mié 27/12/17	lun 1/1/18
69	1.3.3	Definir los objetivos de cada uno de los procesos	4 días	lun 1/1/18	vie 5/1/18
73	1.3.4	Seleccionar proveedor par taller	2 días	vie 5/1/18	mar 9/1/18
78	1.3.5	Contratar proveedor para taller	1 día	mar 9/1/18	mié 10/1/18
81	1.3.6	Ejecutar el taller de reingenieria de procesos	15 días	mié 10/1/18	mié 31/1/18
85	1.3.7	**Talleres de reingenieria de procesos CONCLUIDO**	0 días	mié 31/1/18	mié 31/1/18
86					
87	**1.4**	**CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE BASES DE DATOS DE INFORMACIÓN COMERCI**	**15 días**	**jue 21/12/17**	**jue 11/1/18**
88	1.4.0	**Iniciación**	0 días	jue 21/12/17	jue 21/12/17
89	1.4.1	Definición de alternativas disponibles en el mercado	2 días	jue 21/12/17	lun 25/12/17
93	1.4.2	Solicitud de propuestas	1 día	lun 25/12/17	mar 26/12/1
96	1.4.3	Evaluación de proveedores y entregables	3 días	mar 26/12/1	vie 29/12/17
100	1.4.4	Contratación de servicio de emisión periodica de bases de datos	1 día	vie 29/12/17	lun 1/1/18
103	1.4.5	Análisis de estructuras de bases de datos	8 días	lun 1/1/18	jue 11/1/18
107	1.4.6	**Talleres de reingenieria de procesos CONCLUIDO**	0 días	jue 11/1/18	jue 11/1/18
108					
109	**1.5**	**IMPLEMENTACIÓN DE ESTUDIO DE MERCADO PARA IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES LOCALES**	**40 días**	**jue 21/12/17**	**jue 15/2/18**
110	1.5.0	**Iniciación**	0 días	jue 21/12/17	jue 21/12/17
111	1.5.1	Obtención de bases de datos de productores locales en cámaras de comercio	12 días	jue 21/12/17	lun 8/1/18
116	1.5.2	Verificación de proveedores uno a uno	5 días	lun 8/1/18	lun 15/1/18
120	1.5.3	Calificación de proveedores	5 días	lun 15/1/18	lun 22/1/18
124	1.5.4	Selección de proveedores para bases de datos de adquisiciones	3 días	lun 22/1/18	jue 25/1/18
128	1.5.5	Elaboración de base de datos de proveedores interna para adquisiciones	15 días	jue 25/1/18	jue 15/2/18
132	1.5.6	**Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales CONCLUIDO**	0 días	jue 15/2/18	jue 15/2/18
133					
134	**1.6**	**CIERRE DEL PROYECTO**	**3 días**	**lun 3/9/18**	**jue 6/9/18**
135	1.6.1	Elaboración de documentos de cierre de proyecto	3 días	lun 3/9/18	jue 6/9/18
136	1.6.2	Fin de proyecto	0 días	jue 6/9/18	jue 6/9/18

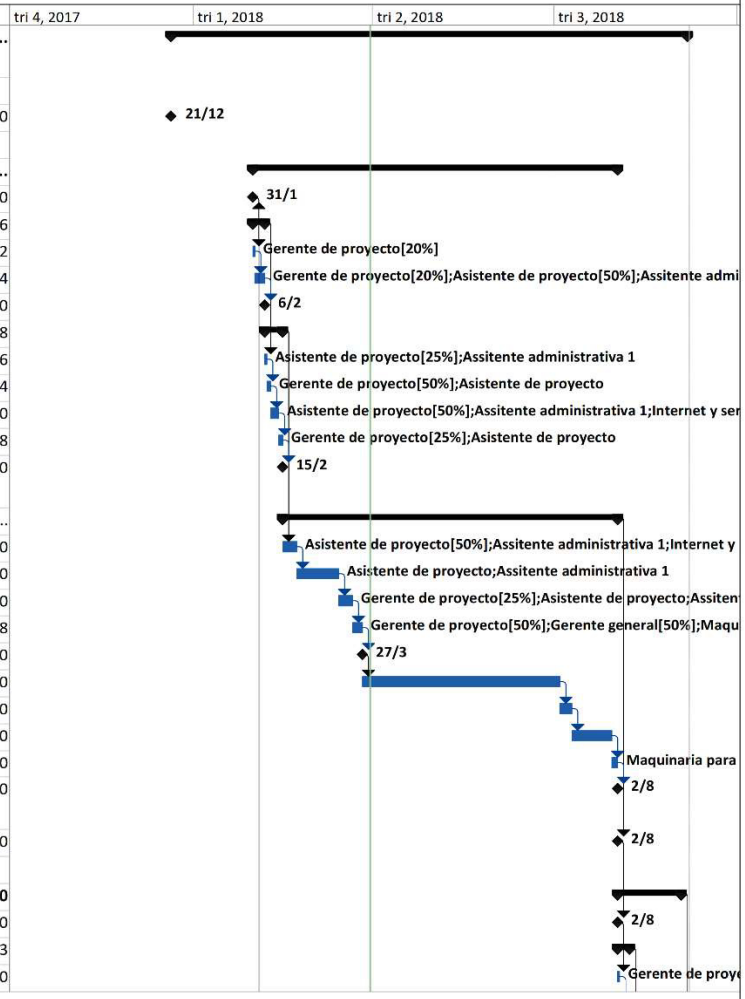
Proyecto: CRONOGRAMA
Fecha: sáb 31/3/18

Tarea · Resumen · Hito externo · Resumen inactivo · Informe de resumen manual · Sólo fin
División · Resumen del proyecto · Tarea inactiva · Tarea manual · Resumen manual · Fecha límite
Hito · Tareas externas · Hito inactivo · Sólo duración · Sólo el comienzo · Progreso

PROCESO: N.A. — Página 1 — 26-DIC-2017

VINAS S.A. PROYECTO: IMPLEMENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A. ESPAE

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
1	**1**	**PROYECTO DE IMPLMEENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE ORENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS**	**185 días**	**jue 21/12/17**	**jue 6/9/18**	**$34.331,...**
2						
3	1.0	INICIO DE PROYECTO	0 días	**jue 21/12/17**	jue 21/12/17	$0,00
4						
5	**1.1**	**SEGUIMIENTO AL PLAN DE RENOVACIÓN Y ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA DE TA**	**131 días**	**mié 31/1/18**	**jue 2/8/18**	**$18.349,...**
6	1.1.0	**Iniciación**	0 días	mié 31/1/18	mié 31/1/18	$0,00
7	1.1.1	Inventario de maquinaria existente	4 días	mié 31/1/18	mar 6/2/18	$399,36
8	1.2.2.1	Emision de instrucciones iniciales a personal	1 día	mié 31/1/18	jue 1/2/18	$29,82
9	1.2.2.2	Desarrollo de inventario	3 días	jue 1/2/18	mar 6/2/18	$369,54
10	1.2.2.3	Entregable: Listado de maquinaria existente	0 días	mar 6/2/18	mar 6/2/18	$0,00
11	1.1.2	Definición de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea d	7 días	mar 6/2/18	jue 15/2/18	$650,88
12	1.2.3.1	Convocatoria a reunion con jefe de producción y jefe de diseño	1 día	mar 6/2/18	mié 7/2/18	$49,96
13	1.2.3.2	Reunión con funcionarios involucrados	2 días	mié 7/2/18	vie 9/2/18	$239,04
14	1.2.3.3	Elaboración de un acta de reunión con identificación de necesidades	2 días	vie 9/2/18	mar 13/2/18	$197,40
15	1.2.3.4	Análisis de costos con gerente de VINAS S.A.	2 días	mar 13/2/18	jue 15/2/18	$164,48
16	1.2.3.5	Entregable: Listado de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea de producción	0 días	jue 15/2/18	jue 15/2/18	$0,00
17	1.1.3	Desarrollo de plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades	120 días	jue 15/2/18	jue 2/8/18	$17.299,...
18	1.2.4.1	Solicitud de cotizaciones a proveedores locales e internacionales	5 días	jue 15/2/18	jue 22/2/18	$366,00
19	1.2.4.2	Recepción y análisis de cotizaciones	15 días	jue 22/2/18	jue 15/3/18	$1.255,20
20	1.2.4.3	Selección de propuestas	5 días	jue 15/3/18	jue 22/3/18	$604,80
21	1.2.4.4	Negociación	3 días	jue 22/3/18	mar 27/3/18	$7.648,68
22	1.2.4.5	Puesta de Orden de compra	0 días	mar 27/3/18	mar 27/3/18	$0,00
23	1.2.4.6	Traslado de maquinaria hasta instalaciones del cleinte	71 días	mar 27/3/18	mié 4/7/18	$0,00
24	1.2.4.7	Instalación de maquinaria	4 días	mié 4/7/18	mar 10/7/18	$0,00
25	1.2.4.8	Periodo de prueba	14 días	mar 10/7/18	lun 30/7/18	$0,00
26	1.2.4.9	Pago de saldo final por compra de equipos	3 días	lun 30/7/18	jue 2/8/18	$7.425,00
27	1.2.4.1	Entregable: Informe de seguimiento al plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades	0 días	jue 2/8/18	jue 2/8/18	$0,00
28	1.1.4	**Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres COI**	0 días	jue 2/8/18	jue 2/8/18	$0,00
29						
30	**1.2**	**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO**	**22 días**	**jue 2/8/18**	**lun 3/9/18**	**$4.092,00**
31	1.2.0	**Iniciación**	0 días	jue 2/8/18	jue 2/8/18	$0,00
32	1.2.1	Determinar las necesidades de capacitación	4 días	jue 2/8/18	mié 8/8/18	$314,13
33	1.2.1.1	Convocatoria para reunión con personal operativo	1 día	jue 2/8/18	vie 3/8/18	$72,30



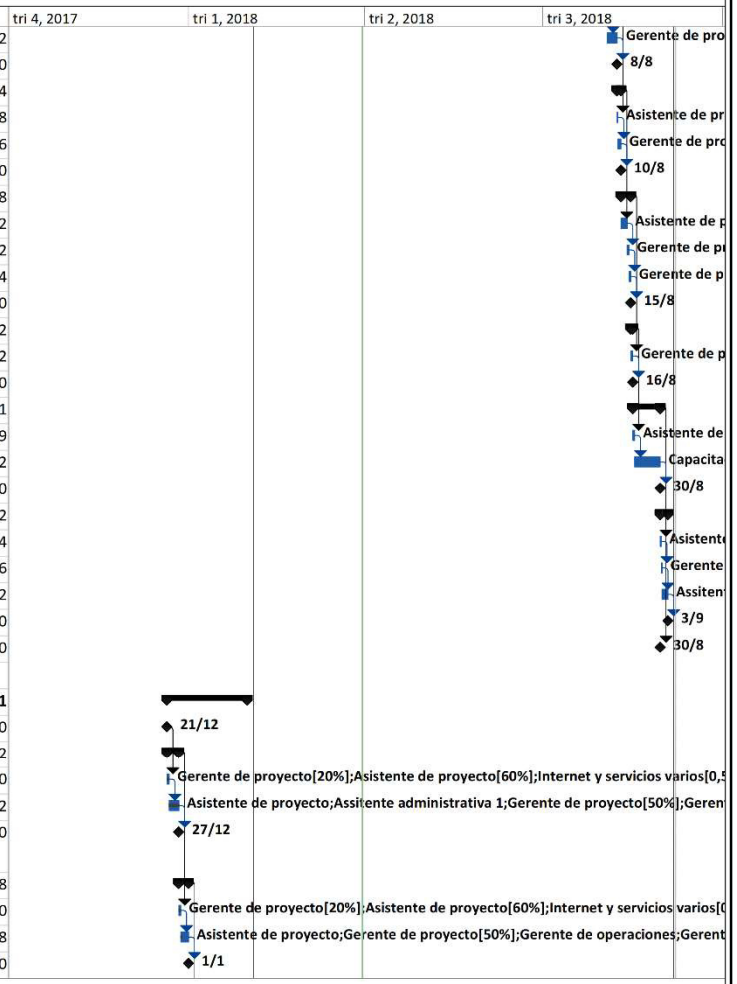
Proyecto: CRONOGRAMA
Fecha: sáb 31/3/18

Tarea | Resumen del proyecto | Hito inactivo | Informe de resumen manual | Fecha límite
División | Tareas externas | Resumen inactivo | Resumen manual | Progreso
Hito | Hito externo | Tarea manual | Sólo el comienzo
Resumen | Tarea inactiva | Sólo duración | Sólo fin

PROCESO: N.A. Página 1 26-DIC-2017

VINAS S.A. PROYECTO: IMPLEMENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A. ESPAE

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
34	1.2.1.2	Entrevistas a personal operativo	3 días	vie 3/8/18	mié 8/8/18	$241,82
35	1.2.1.3	Entregable: Acta de reuniónes con Listado de necesidades de capacitación	0 días	mié 8/8/18	mié 8/8/18	$0,00
36	1.2.2	Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación	2 días	mié 8/8/18	vie 10/8/18	$274,04
37	1.2.2.1	Convocatoria a reunión con jefe de taller y director de diseño	2 hrs	mié 8/8/18	mié 8/8/18	$64,88
38	1.2.2.2	Reunión con Jefe de taller y director de diseño	14 hrs	mié 8/8/18	vie 10/8/18	$209,16
39	1.2.2.3	Entregable: Lista de jerarquizacion y clasificacion de necesidades de capacitac	0 días	vie 10/8/18	vie 10/8/18	$0,00
40	1.2.3	Seleccionar al proveedor de capacitación	3 días	vie 10/8/18	mié 15/8/18	$366,68
41	1.2.3.1	Solicitar propuestas para servicio de capacitación	1 día	vie 10/8/18	lun 13/8/18	$164,92
42	1.2.3.2	Analizar propuestas	1 día	lun 13/8/18	mar 14/8/18	$119,52
43	1.2.3.3	Seleccionar Propuesta de proveedor	1 día	mar 14/8/18	mié 15/8/18	$82,24
44	1.2.3.4	Entregable: Proveedor seleccionado	0 días	mié 15/8/18	mié 15/8/18	$0,00
45	1.2.4	Contratar proveedor de capacitación	1 día	mié 15/8/18	jue 16/8/18	$115,52
46	1.2.4.1	Elaboración de contrato	1 día	mié 15/8/18	jue 16/8/18	$115,52
47	1.2.4.2	Entregable: Contrato firmado	0 días	jue 16/8/18	jue 16/8/18	$0,00
48	1.2.5	Ejecutar la capacitación	10 días	jue 16/8/18	jue 30/8/18	$2.739,71
49	1.2.5.1	Convocatoria a capacitación	1 día	jue 16/8/18	vie 17/8/18	$137,39
50	1.2.5.2	Ejecución de capacitación	9 días	vie 17/8/18	jue 30/8/18	$2.602,32
51	1.2.5.3	Entregable: Listado de asistentes a la capacitación	0 días	jue 30/8/18	jue 30/8/18	$0,00
52	1.2.6	Evaluar al personal capacitado	2 días	jue 30/8/18	lun 3/9/18	$281,92
53	1.2.6.1	Diseño de pruebas de evalaución	4 hrs	jue 30/8/18	jue 30/8/18	$134,24
54	1.2.6.2	Aplicación de pruebas	4 hrs	jue 30/8/18	vie 31/8/18	$47,76
55	1.2.6.3	Calificación de pruebas	8 hrs	vie 31/8/18	lun 3/9/18	$99,92
56	1.2.6.4	Entregable: Registro de evaluaciones de capacitación	0 días	lun 3/9/18	lun 3/9/18	$0,00
57	1.2.7	**Capacitación del personal operativo CONCLUIDA**	0 días	jue 30/8/18	jue 30/8/18	$0,00
58						
59	**1.3**	**TALLERES DE REINGENIERIA DE PROCESOS**	**29 días**	**jue 21/12/17**	**mié 31/1/18**	**$4.857,51**
60	1.3.0	**Iniciación**	0 días	jue 21/12/17	jue 21/12/17	$0,00
61	1.3.1	Determinar las falencias en procesos existentes	4 días	jue 21/12/17	mié 27/12/17	$556,52
62	1.3.1.1	Convocatoria a reunión con Jefes de área	1 día	jue 21/12/17	vie 22/12/17	$81,80
63	1.3.1.2	Reunión con jefes de área	3 días	vie 22/12/17	mié 27/12/17	$474,72
64	1.3.1.3	Entregable: Acta de reunión Listado de falencias existentes en los procesos de producción	0 días	mié 27/12/17	mié 27/12/17	$0,00
65	1.3.2	Definir la necesidad de nuevos procesos productivos	3 días	mié 27/12/17	lun 1/1/18	$448,28
66	1.3.2.1	Convocatoria a reunión a jefes de área	1 día	mié 27/12/17	jue 28/12/17	$131,80
67	1.3.2.2	Reunión con jefes de área	2 días	jue 28/12/17	lun 1/1/18	$316,48
68	1.3.2.3	Entregable: Acta de reunión con Listado de necesidades de nuevos procesos p	0 días	lun 1/1/18	lun 1/1/18	$0,00



Proyecto: CRONOGRAMA
Fecha: sáb 31/3/18

Tarea		Resumen del proyecto		Hito inactivo		Informe de resumen manual		Fecha límite	
División		Tareas externas		Resumen inactivo		Resumen manual		Progreso	
Hito		Hito externo		Tarea manual		Sólo el comienzo			
Resumen		Tarea inactiva		Sólo duración		Sólo fin			

VINAS S.A. PROYECTO: IMPLEMENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A. ESPAE

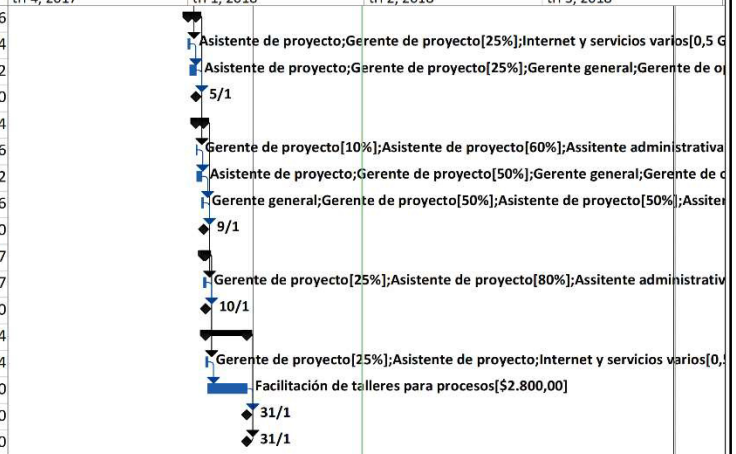
Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
69	1.3.3	Definir los objetivos de cada uno de los procesos	4 días	lun 1/1/18	vie 5/1/18	$428,96
70	1.3.3.1	Convocatoria a reunión con jefes de área	1 día	lun 1/1/18	mar 2/1/18	$107,24
71	1.3.3.2	Reunión con jefes de área	3 días	mar 2/1/18	vie 5/1/18	$321,72
72	1.3.3.3	Entregable: Listado de objetivos para cada proceso	0 días	vie 5/1/18	vie 5/1/18	$0,00
73	1.3.4	Seleccionar proveedor par taller	2 días	vie 5/1/18	mar 9/1/18	$299,54
74	1.3.4.1	Solicitar propuestas para servicio de facilitacion de talleres	4 hrs	vie 5/1/18	vie 5/1/18	$84,66
75	1.3.4.2	Analizar propuestas	4 hrs	vie 5/1/18	lun 8/1/18	$79,12
76	1.3.4.3	Seleccionar propuesta de proveedor	8 hrs	lun 8/1/18	mar 9/1/18	$135,76
77	1.3.4.4	Entregable: Listado de proveedores seleccionados para impartición de taller	0 días	mar 9/1/18	mar 9/1/18	$0,00
78	1.3.5	Contratar proveedor para taller	1 día	mar 9/1/18	mié 10/1/18	$136,97
79	1.3.5.1	Elaboración de contrato	1 día	mar 9/1/18	mié 10/1/18	$136,97
80	1.3.5.2	Entregable: Contrato firmado por imparticion de taller	0 días	mié 10/1/18	mié 10/1/18	$0,00
81	1.3.6	Ejecutar el taller de reingenieria de procesos	15 días	mié 10/1/18	mié 31/1/18	$2.987,24
82	1.3.6.1	Convocatoria a facilitación de talleres	1 día	mié 10/1/18	jue 11/1/18	$187,24
83	1.3.6.2	Ejecución de taller de capacitación	14 días	jue 11/1/18	mié 31/1/18	$2.800,00
84	1.3.6.3	Entregable: Listado de asistentes a taller de reingeneiria de procesos	0 días	mié 31/1/18	mié 31/1/18	$0,00
85	1.3.7	**Talleres de reingenieria de procesos CONCLUIDO**	0 días	mié 31/1/18	mié 31/1/18	$0,00
86						
87	**1.4**	**CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE BASES DE DATOS DE INFORMACIÓN COMERCI**	**15 días**	**jue 21/12/17**	**jue 11/1/18**	**$2.628,68**
88	1.4.0	**Iniciación**	0 días	jue 21/12/17	jue 21/12/17	$0,00
89	1.4.1	Definición de alternativas disponibles en el mercado	2 días	jue 21/12/17	lun 25/12/17	$180,62
90	1.4.1.1	Busqueda de proveedores disponibles en el mercado	1 día	jue 21/12/17	vie 22/12/17	$99,92
91	1.4.1.2	Verificación de propuestas opciones recopiladas originalmente	1 día	vie 22/12/17	lun 25/12/17	$80,70
92	1.4.1.3	Entregable: Listado de conultoras que proveen bases de datos de informació	0 días	lun 25/12/17	lun 25/12/17	$0,00
93	1.4.2	Solicitud de propuestas	1 día	lun 25/12/17	mar 26/12/1	$124,92
94	1.4.2.1	Envio de correos electronicos, mails y mensajes con solicitudes de propuestas	1 día	lun 25/12/17	mar 26/12/1	$124,92
95	1.4.2.2	Entregable: Listado de invitaciones a cotizar enviadas	0 días	mar 26/12/1	mar 26/12/1	$0,00
96	1.4.3	Evaluación de proveedores y entregables	3 días	mar 26/12/1	vie 29/12/17	$285,89
97	1.4.3.1	Verificación de propuestas recibidas	2 días	mar 26/12/1	jue 28/12/17	$196,19
98	1.4.3.2	Evaluación de propuestas recibidas	1 día	jue 28/12/17	vie 29/12/17	$89,70
99	1.4.3.3	Entregable: Registros de evaluacion de proveedores	0 días	vie 29/12/17	vie 29/12/17	$0,00
100	1.4.4	Contratación de servicio de emisión periódica de bases de datos	1 día	vie 29/12/17	lun 1/1/18	$1.171,71
101	1.4.4.1	Elaboración de orden de compra por bases de datos	1 día	vie 29/12/17	lun 1/1/18	$1.171,71
102	1.4.4.2	Entregable: Orden de compra por servicio de emisión periódica de bases de d	0 días	lun 1/1/18	lun 1/1/18	$0,00
103	1.4.5	Análisis de estructuras de bases de datos	8 días	lun 1/1/18	jue 11/1/18	$865,54
104	1.4.5.1	Revisión de bases de datos provistas por consultora	2 días	lun 1/1/18	mié 3/1/18	$239,04

Proyecto: CRONOGRAMA
Fecha: sáb 31/3/18

Tarea		Resumen del proyecto		Hito inactivo		Informe de resumen manual		Fecha limite	
División		Tareas externas		Resumen inactivo		Resumen manual		Progreso	
Hito		Hito externo		Tarea manual		Sólo el comienzo			
Resumen		Tarea inactiva		Sólo duración		Sólo fin			

VINAS S.A. PROYECTO: IMPLEMENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A. ESPAE

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
69	1.3.3	Definir los objetivos de cada uno de los procesos	4 días	lun 1/1/18	vie 5/1/18	$428,96
70	1.3.3.1	Convocatoria a reunión con jefes de área	1 día	lun 1/1/18	mar 2/1/18	$107,24
71	1.3.3.2	Reunión con jefes de área	3 días	mar 2/1/18	vie 5/1/18	$321,72
72	1.3.3.3	Entregable: Listado de objetivos para cada proceso	0 días	vie 5/1/18	vie 5/1/18	$0,00
73	1.3.4	Seleccionar proveedor par taller	2 días	vie 5/1/18	mar 9/1/18	$299,54
74	1.3.4.1	Solicitar propuestas para servicio de facilitacion de talleres	4 hrs	vie 5/1/18	vie 5/1/18	$84,66
75	1.3.4.2	Analizar propuestas	4 hrs	vie 5/1/18	lun 8/1/18	$79,12
76	1.3.4.3	Seleccionar propuesta de proveedor	8 hrs	lun 8/1/18	mar 9/1/18	$135,76
77	1.3.4.4	Entregable: Listado de proveedores seleccionados para impartición de taller	0 días	mar 9/1/18	mar 9/1/18	$0,00
78	1.3.5	Contratar proveedor para taller	1 día	mar 9/1/18	mié 10/1/18	$136,97
79	1.3.5.1	Elaboración de contrato	1 día	mar 9/1/18	mié 10/1/18	$136,97
80	1.3.5.2	Entregable: Contrato firmado por imparticion de taller	0 días	mié 10/1/18	mié 10/1/18	$0,00
81	1.3.6	Ejecutar el taller de reingenieria de procesos	15 días	mié 10/1/18	mié 31/1/18	$2.987,24
82	1.3.6.1	Convocatoria a facilitación de talleres	1 día	mié 10/1/18	jue 11/1/18	$187,24
83	1.3.6.2	Ejecución de taller de capacitación	14 días	jue 11/1/18	mié 31/1/18	$2.800,00
84	1.3.6.3	Entregable: Listado de asistentes a taller de reingeneiria de procesos	0 días	mié 31/1/18	mié 31/1/18	$0,00
85	1.3.7	**Talleres de reingenieria de procesos CONCLUIDO**	0 días	mié 31/1/18	mié 31/1/18	$0,00
86						
87	**1.4**	**CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE BASES DE DATOS DE INFORMACIÓN COMERCI**	**15 días**	**jue 21/12/17**	**jue 11/1/18**	**$2.628,68**
88	1.4.0	**Iniciación**	0 días	jue 21/12/17	jue 21/12/17	$0,00
89	1.4.1	Definición de alternativas disponibles en el mercado	2 días	jue 21/12/17	lun 25/12/17	$180,62
90	1.4.1.1	Busqueda de proveedores disponibles en el mercado	1 día	jue 21/12/17	vie 22/12/17	$99,92
91	1.4.1.2	Verificación de propuestas opciones recopiladas originalmente	1 día	vie 22/12/17	lun 25/12/17	$80,70
92	1.4.1.3	Entregable: Listado de conultoras que proveen bases de datos de informaciór	0 días	lun 25/12/17	lun 25/12/17	$0,00
93	1.4.2	Solicitud de propuestas	1 día	lun 25/12/17	mar 26/12/1	$124,92
94	1.4.2.1	Envio de correos electronicos, mails y mensajes con solicitudes de propuestas	1 día	lun 25/12/17	mar 26/12/1	$124,92
95	1.4.2.2	Entregable: Listado de invitaciones a cotizar enviadas	0 días	mar 26/12/1	mar 26/12/1	$0,00
96	1.4.3	Evaluación de proveedores y entregables	3 días	mar 26/12/1	vie 29/12/17	$285,89
97	1.4.3.1	Verificación de propuestas recibidas	2 días	mar 26/12/1	jue 28/12/17	$196,19
98	1.4.3.2	Evaluación de propuestas recibidas	1 día	jue 28/12/17	vie 29/12/17	$89,70
99	1.4.3.3	Entregable: Registros de evaluacion de proveedores	0 días	vie 29/12/17	vie 29/12/17	$0,00
100	1.4.4	Contratación de servicio de emisión periódica de bases de datos	1 día	vie 29/12/17	lun 1/1/18	$1.171,71
101	1.4.4.1	Elaboración de orden de compra por bases de datos	1 día	vie 29/12/17	lun 1/1/18	$1.171,71
102	1.4.4.2	Entregable: Orden de compra por servicio de emisión periódica de bases de d	0 días	lun 1/1/18	lun 1/1/18	$0,00
103	1.4.5	Análisis de estructuras de bases de datos	8 días	lun 1/1/18	jue 11/1/18	$865,54
104	1.4.5.1	Revisión de bases de datos provistas por consultora	2 días	lun 1/1/18	mié 3/1/18	$239,04



Proyecto: CRONOGRAMA
Fecha: sáb 31/3/18

Tarea		Resumen del proyecto		Hito inactivo		Informe de resumen manual		Fecha límite	
División		Tareas externas		Resumen inactivo		Resumen manual		Progreso	
Hito		Hito externo		Tarea manual		Sólo el comienzo			
Resumen		Tarea inactiva		Sólo duración		Sólo fin			

4.5.3 Línea Base del Cronograma

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

LÍNEA BASE DEL CRONOGRAMA

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	**INLPVINAS**

En esta sección se definen los parámetros de actividades, fechas de inicio y fin del proyecto, duraciones, recursos, costos, que posteriormente servirán como medio de seguimiento y control. A continuación, se muestra la información del proyecto:

Estadísticas del proyecto 'CRONOGRAMA DE TESIS - v3.mpp'

	Comienzo	Fin
Actual	jue 21/12/17	jue 6/9/18
Previsto	NOD	NOD
Real	jue 21/12/17	NOD
Variación	0d	0d

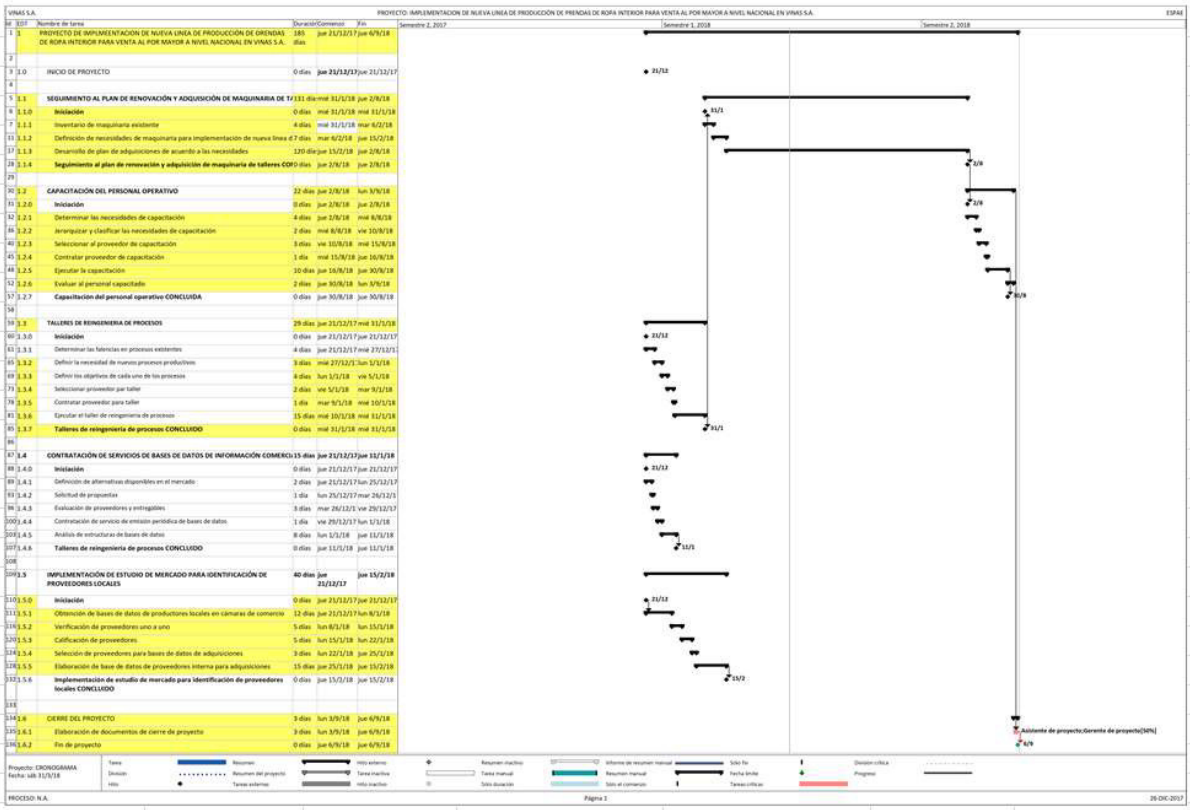
	Duración	Trabajo	Costo
Actual	185d	2.180,2h	$34.331,34
Previsto	0d	0h	$0,00
Real	10,95d	260,72h	$1.502,92
Restante	174,05d	1.919,48h	$32.828,41

Porcentaje completado:

Duración: 6% Trabajo: 12%

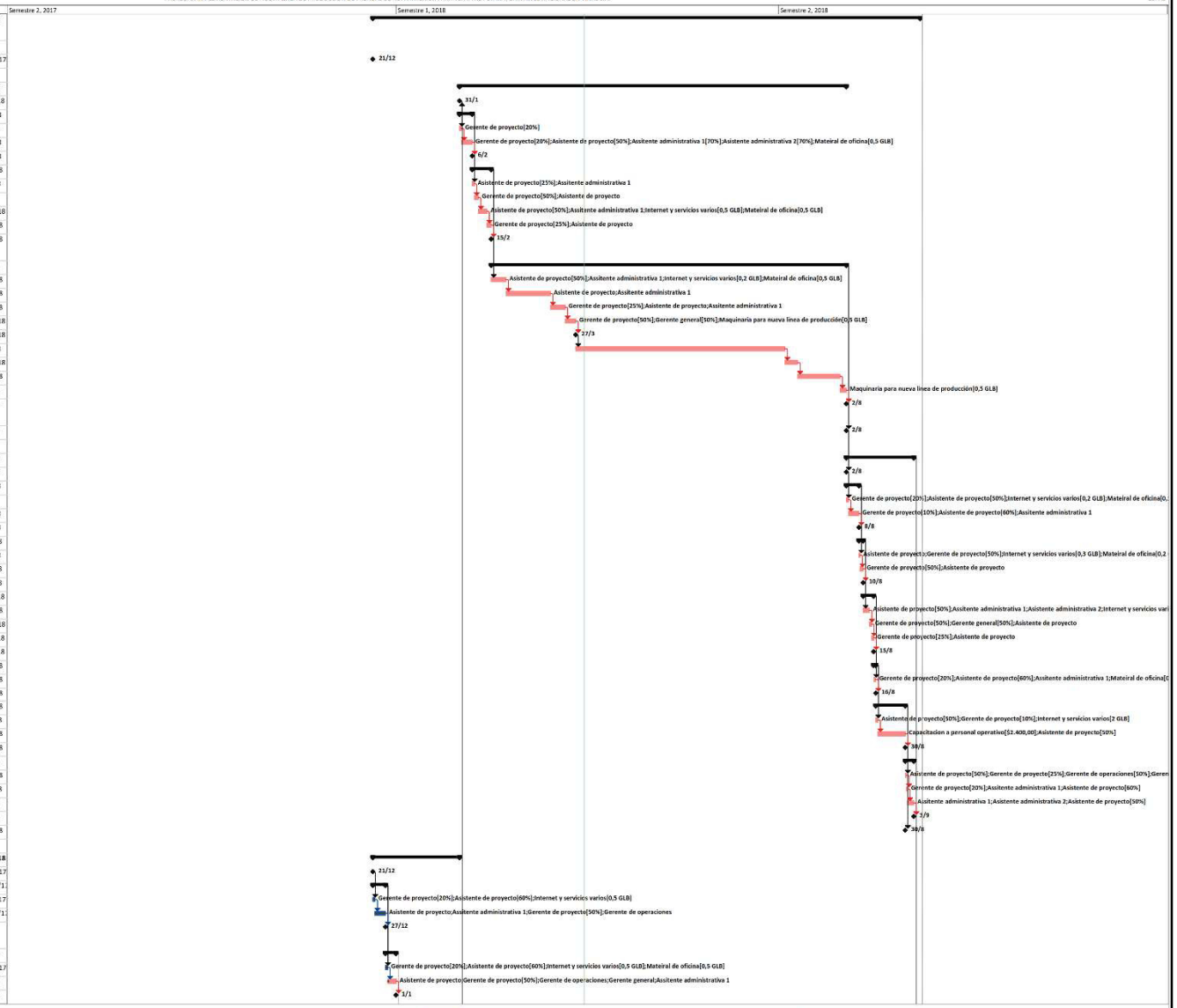
Cerrar

El cronograma de actividades inicial que se ha planteado para el presente proyecto se muestra a continuación:



VINAS S.A. — PROYECTO: IMPLEMENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A. — ESPAE

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	**1**	**PROYECTO DE IMPLMEENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE ORENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.**	**185 días**	**jue 21/12/17**	**jue 6/9/18**
2					
3	1.0	INICIO DE PROYECTO	0 días	**jue 21/12/17**	jue 21/12/17
4					
5	**1.1**	**SEGUIMIENTO AL PLAN DE RENOVACIÓN Y ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA DE T**	**131 día**	**mié 31/1/18**	**jue 2/8/18**
6	1.1.0	**Iniciación**	0 días	mié 31/1/18	mié 31/1/18
7	1.1.1	Inventario de maquinaria existente	4 días	mié 31/1/18	mar 6/2/18
8	1.2.2.1	Emision de instrucciones iniciales a personal	1 día	mié 31/1/18	jue 1/2/18
9	1.2.2.2	Desarrollo de inventario	3 días	jue 1/2/18	mar 6/2/18
10	1.2.2.3	Entregable: Listado de maquinaria existente	0 días	mar 6/2/18	mar 6/2/18
11	1.1.2	Definición de necesidades de maquinaria para implementación de nueva linea d	7 días	mar 6/2/18	jue 15/2/18
12	1.2.3.1	Convocatoria a reunion con jefe de producción y jefe de diseño	1 día	mar 6/2/18	mié 7/2/18
13	1.2.3.2	Reunión con funcionarios involucrados	2 días	mié 7/2/18	vie 9/2/18
14	1.2.3.3	Elaboración de un acta de reunión con identificación de necesidades	2 días	vie 9/2/18	mar 13/2/18
15	1.2.3.4	Análisis de costos con gerente de VINAS S.A.	2 días	mar 13/2/18	jue 15/2/18
16	1.2.3.5	Entregable: Listado de necesidades de maquinaria para implementación de nueva linea de producción	0 días	jue 15/2/18	jue 15/2/18
17	1.1.3	Desarrollo de plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades	120 dia	jue 15/2/18	jue 2/8/18
18	1.2.4.1	Solicitud de cotizaciones a proveedores locales e internacionales	5 días	jue 15/2/18	jue 22/2/18
19	1.2.4.2	Recepción y análisis de cotizaciones	15 días	jue 22/2/18	jue 15/3/18
20	1.2.4.3	Selección de propuestas	5 días	jue 15/3/18	jue 22/3/18
21	1.2.4.4	Negociación	3 días	jue 22/3/18	mar 27/3/18
22	1.2.4.5	Puesta de Orden de compra	0 días	mar 27/3/18	mar 27/3/18
23	1.2.4.6	Traslado de maquinaria hasta instalaciones del cleinte	71 días	mar 27/3/18	mié 4/7/18
24	1.2.4.7	Instalación de maquinaria	4 días	mié 4/7/18	mar 10/7/18
25	1.2.4.8	Periodo de prueba	14 días	mar 10/7/18	lun 30/7/18
26	1.2.4.9	Pago de saldo final por compra de equipos	3 días	lun 30/7/18	jue 2/8/18
27	1.2.4.1	Entregable: Informe de seguimiento al plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades	0 días	jue 2/8/18	jue 2/8/18
28	1.1.4	**Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres COF**	0 días	jue 2/8/18	jue 2/8/18
29					
30	**1.2**	**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO**	**22 días**	**jue 2/8/18**	**lun 3/9/18**
31	1.2.0	**Iniciación**	0 días	jue 2/8/18	jue 2/8/18
32	1.2.1	Determinar las necesidades de capacitación	4 días	jue 2/8/18	mié 8/8/18
33	1.2.1.1	Convocatoria para reunión con personal operativo	1 día	jue 2/8/18	vie 3/8/18
34	1.2.1.2	Entrevistas a personal operativo	3 días	vie 3/8/18	mié 8/8/18
35	1.2.1.3	Entregable: Acta de reuniónes con Listado de necesidades de capacitación	0 días	mié 8/8/18	mié 8/8/18
36	1.2.2	Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación	2 días	mié 8/8/18	vie 10/8/18
37	1.2.2.1	Convocatoria a reunión con jefe de taller y director de diseño	2 hrs	mié 8/8/18	mié 8/8/18
38	1.2.2.2	Reunión con Jefe de taller y director de diseño	14 hrs	mié 8/8/18	vie 10/8/18
39	1.2.2.3	Entregable: Lista de jerarquizacion y clasificacion de necesidades de capacitac	0 días	vie 10/8/18	vie 10/8/18
40	1.2.3	Seleccionar al proveedor de capacitación	3 días	vie 10/8/18	mié 15/8/18
41	1.2.3.1	Solicitar propuestas para servicio de capacitación	1 día	vie 10/8/18	lun 13/8/18
42	1.2.3.2	Analizar propuestas	1 día	lun 13/8/18	mar 14/8/18
43	1.2.3.3	Seleccionar Propuesta de proveedor	1 día	mar 14/8/18	mié 15/8/18
44	1.2.3.4	Entregable: Proveedor seleccionado	0 días	mié 15/8/18	mié 15/8/18
45	1.2.4	Contratar proveedor de capacitación	1 día	mié 15/8/18	jue 16/8/18
46	1.2.4.1	Elaboración de contrato	1 día	mié 15/8/18	jue 16/8/18
47	1.2.4.2	Entregable: Contrato firmado	0 días	jue 16/8/18	jue 16/8/18
48	1.2.5	Ejecutar la capacitación	10 días	jue 16/8/18	jue 30/8/18
49	1.2.5.1	Convocatoria a capacitación	1 día	jue 16/8/18	vie 17/8/18
50	1.2.5.2	Ejecución de capacitación	9 días	vie 17/8/18	jue 30/8/18
51	1.2.5.3	Entregable: Listado de asistentes a la capacitación	0 días	jue 30/8/18	jue 30/8/18
52	1.2.6	Evaluar al personal capacitado	2 días	jue 30/8/18	lun 3/9/18
53	1.2.6.1	Diseño de pruebas de evalaución	4 hrs	jue 30/8/18	jue 30/8/18
54	1.2.6.2	Aplicación de pruebas	4 hrs	jue 30/8/18	vie 31/8/18
55	1.2.6.3	Calificación de pruebas	8 hrs	vie 31/8/18	lun 3/9/18
56	1.2.6.4	Entregable: Registro de evaluaciones de capacitación	0 días	lun 3/9/18	lun 3/9/18
57	1.2.7	**Capacitación del personal operativo CONCLUIDA**	0 días	jue 30/8/18	jue 30/8/18
58					
59	**1.3**	**TALLERES DE REINGENIERIA DE PROCESOS**	**29 días**	**jue 21/12/17**	**mié 31/1/18**
60	1.3.0	**Iniciación**	0 días	jue 21/12/17	jue 21/12/17
61	1.3.1	Determinar las falencias en procesos existentes	4 días	jue 21/12/17	mié 27/12/1
62	1.3.1.1	Convocatoria a reunión con Jefes de área	1 día	jue 21/12/17	vie 22/12/17
63	1.3.1.2	Reunión con jefes de área	3 días	vie 22/12/17	mié 27/12/1
64	1.3.1.3	Entregable: Acta de reunión Listado de falencias existentes en los procesos de producción	0 días	mié 27/12/17	mié 27/12/17
65	1.3.2	Definir la necesidad de nuevos procesos productivos	3 días	mié 27/12/17	lun 1/1/18
66	1.3.2.1	Convocatoria a reunión a jefes de área	1 día	mié 27/12/1	jue 28/12/17
67	1.3.2.2	Reunión con jefes de área	2 días	jue 28/12/17	lun 1/1/18
68	1.3.2.3	Entregable: Acta de reunión con Listado de necesidades de nuevos procesos p	0 días	lun 1/1/18	lun 1/1/18



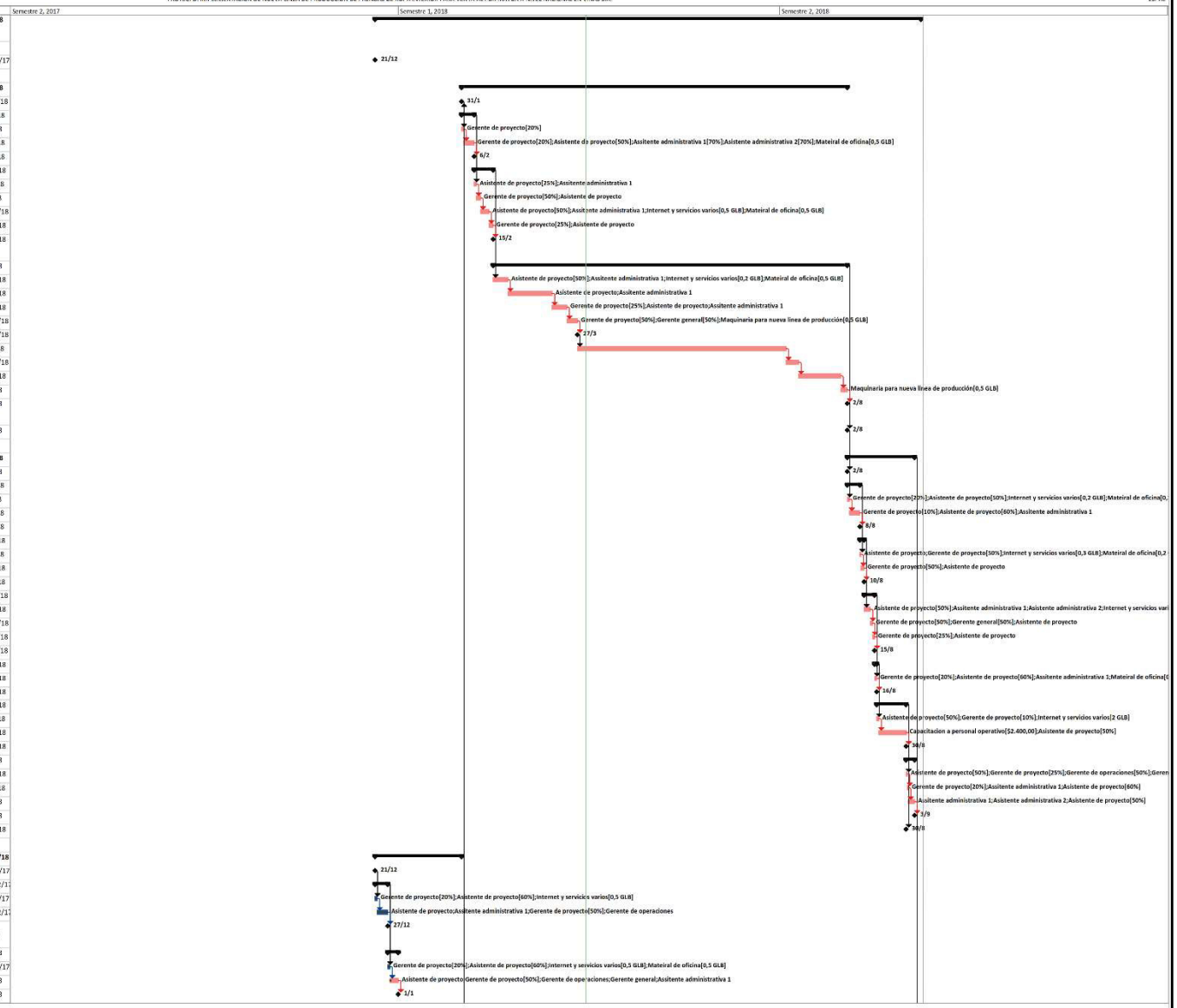
Proyecto: CRONOGRAMA
Fecha: sáb 31/3/18

Tarea · División · Hito · Resumen · Resumen del proyecto · Tareas externas · Hito externo · Tarea inactiva · Hito inactivo · Resumen inactivo · Tarea manual · Solo duración · Informe de resumen manual · Resumen manual · Solo el comienzo · Solo fin · Fecha límite · Tareas críticas · División crítica · Progreso

PROCESO: N.A. — Página 1 — 26-DIC-2017

VINAS S.A. — PROYECTO: IMPLEMENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A. — ESPAE

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	1	**PROYECTO DE IMPLMEENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE ORENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.**	**185 días**	**jue 21/12/17**	**jue 6/9/18**
2					
3	1.0	INICIO DE PROYECTO	0 días	**jue 21/12/17**	jue 21/12/17
4					
5	**1.1**	**SEGUIMIENTO AL PLAN DE RENOVACIÓN Y ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA DE TA**	**131 día**	**mié 31/1/18**	**jue 2/8/18**
6	1.1.0	**Iniciación**	0 días	mié 31/1/18	mié 31/1/18
7	1.1.1	Inventario de maquinaria existente	4 días	mié 31/1/18	mar 6/2/18
8	1.2.2.1	Emision de instrucciones iniciales a personal	1 día	mié 31/1/18	jue 1/2/18
9	1.2.2.2	Desarrollo de inventario	3 días	jue 1/2/18	mar 6/2/18
10	1.2.2.3	Entregable: Listado de maquinaria existente	0 días	mar 6/2/18	mar 6/2/18
11	1.1.2	Definición de necesidades de maquinaria para implementación de nueva linea d	7 días	mar 6/2/18	jue 15/2/18
12	1.2.3.1	Convocatoria a reunion con jefe de producción y jefe de diseño	1 día	mar 6/2/18	mié 7/2/18
13	1.2.3.2	Reunión con funcionarios involucrados	2 días	mié 7/2/18	vie 9/2/18
14	1.2.3.3	Elaboración de un acta de reunión con identificacion de necesidades	2 días	vie 9/2/18	mar 13/2/18
15	1.2.3.4	Análisis de costos con gerente de VINAS S.A.	2 días	mar 13/2/18	jue 15/2/18
16	1.2.3.5	Entregable: Listado de necesidades de maquinaria para implementación de nueva linea de producción	0 días	jue 15/2/18	jue 15/2/18
17	1.1.3	Desarrollo de plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades	120 día	jue 15/2/18	jue 2/8/18
18	1.2.4.1	Solicitud de cotizaciones a proveedores locales e internacionales	5 días	jue 15/2/18	jue 22/2/18
19	1.2.4.2	Recepción y análisis de cotizaciones	15 días	jue 22/2/18	jue 15/3/18
20	1.2.4.3	Selección de propuestas	5 días	jue 15/3/18	jue 22/3/18
21	1.2.4.4	Negociación	3 días	jue 22/3/18	mar 27/3/18
22	1.2.4.5	Puesta de Orden de compra	0 días	mar 27/3/18	mar 27/3/18
23	1.2.4.6	Traslado de maquinaria hasta instalaciones del cleinte	71 días	mar 27/3/18	mié 4/7/18
24	1.2.4.7	Instalación de maquinaria	4 días	mié 4/7/18	mar 10/7/18
25	1.2.4.8	Periodo de prueba	14 días	mar 10/7/18	lun 30/7/18
26	1.2.4.9	Pago de saldo final por compra de equipos	3 días	lun 30/7/18	jue 2/8/18
27	1.2.4.1	Entregable: Informe de seguimiento al plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades	0 días	jue 2/8/18	jue 2/8/18
28	1.1.4	**Seguimiento al plan de renovación y adquisición de maquinaria de talleres COF**	0 días	jue 2/8/18	jue 2/8/18
29					
30	**1.2**	**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO**	**22 días**	**jue 2/8/18**	**lun 3/9/18**
31	1.2.0	**Iniciación**	0 días	jue 2/8/18	jue 2/8/18
32	1.2.1	Determinar las necesidades de capacitación	4 días	jue 2/8/18	mié 8/8/18
33	1.2.1.1	Convocatoria para reunión con personal operativo	1 día	jue 2/8/18	vie 3/8/18
34	1.2.1.2	Entrevistas a personal operativo	3 días	vie 3/8/18	mié 8/8/18
35	1.2.1.3	Entregable: Acta de reuniónes con Listado de necesidades de capacitación	0 días	mié 8/8/18	mié 8/8/18
36	1.2.2	Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación	2 días	mié 8/8/18	vie 10/8/18
37	1.2.2.1	Convocatoria a reunión con jefe de taller y director de diseño	2 hrs	mié 8/8/18	mié 8/8/18
38	1.2.2.2	Reunión con Jefe de taller y director de diseño	14 hrs	mié 8/8/18	vie 10/8/18
39	1.2.2.3	Entregable: Lista de jerarquizacion y clasificacion de necesidades de capacita	0 días	vie 10/8/18	vie 10/8/18
40	1.2.3	Seleccionar al proveedor de capacitación	3 días	vie 10/8/18	mié 15/8/18
41	1.2.3.1	Solicitar propuestas para servicio de capacitación	1 día	vie 10/8/18	lun 13/8/18
42	1.2.3.2	Analizar propuestas	1 día	lun 13/8/18	mar 14/8/18
43	1.2.3.3	Seleccionar Propuesta de proveedor	1 día	mar 14/8/18	mié 15/8/18
44	1.2.3.4	Entregable: Proveedor seleccionado	0 días	mié 15/8/18	mié 15/8/18
45	1.2.4	Contratar proveedor de capacitación	1 día	mié 15/8/18	jue 16/8/18
46	1.2.4.1	Elaboración de contrato	1 día	mié 15/8/18	jue 16/8/18
47	1.2.4.2	Entregable: Contrato firmado	0 días	jue 16/8/18	jue 16/8/18
48	1.2.5	Ejecutar la capacitación	10 días	jue 16/8/18	jue 30/8/18
49	1.2.5.1	Convocatoria a capacitación	1 día	jue 16/8/18	vie 17/8/18
50	1.2.5.2	Ejecución de capacitación	9 días	vie 17/8/18	jue 30/8/18
51	1.2.5.3	Entregable: Listado de asistentes a la capacitación	0 días	jue 30/8/18	jue 30/8/18
52	1.2.6	Evaluar al personal capacitado	2 días	jue 30/8/18	lun 3/9/18
53	1.2.6.1	Diseño de pruebas de evaluación	4 hrs	jue 30/8/18	jue 30/8/18
54	1.2.6.2	Aplicación de pruebas	4 hrs	jue 30/8/18	vie 31/8/18
55	1.2.6.3	Calificación de pruebas	8 hrs	vie 31/8/18	lun 3/9/18
56	1.2.6.4	Entregable: Registro de evaluaciones de capacitación	0 días	lun 3/9/18	lun 3/9/18
57	1.2.7	**Capacitación del personal operativo CONCLUIDA**	0 días	jue 30/8/18	jue 30/8/18
58					
59	**1.3**	**TALLERES DE REINGENIERIA DE PROCESOS**	**29 días**	**jue 21/12/17**	**mié 31/1/18**
60	1.3.0	**Iniciación**	0 días	jue 21/12/17	jue 21/12/17
61	1.3.1	Determinar las falencias en procesos existentes	4 días	jue 21/12/17	mié 27/12/1
62	1.3.1.1	Convocatoria a reunión con Jefes de área	1 día	jue 21/12/17	vie 22/12/17
63	1.3.1.2	Reunión con jefes de área	3 días	vie 22/12/17	mié 27/12/1
64	1.3.1.3	Entregable: Acta de reunión Listado de falencias existentes en los procesos de producción	0 días	mié 27/12/17	mié 27/12/17
65	1.3.2	Definir la necesidad de nuevos procesos productivos	3 días	mié 27/12/1	lun 1/1/18
66	1.3.2.1	Convocatoria a reunión a jefes de área	1 día	mié 27/12/17	jue 28/12/17
67	1.3.2.2	Reunión con jefes de área	2 días	jue 28/12/17	lun 1/1/18
68	1.3.2.3	Entregable: Acta de reunión con Listado de necesidades de nuevos procesos	0 días	lun 1/1/18	lun 1/1/18



Proyecto: CRONOGRAMA
Fecha: sáb 31/3/18

Tarea · Hito · Resumen del proyecto · Hito externo · Hito inactivo · Tarea manual · Informe de resumen manual · Sólo el comienzo · Fecha límite · División crítica
División · Resumen · Tareas externas · Tarea inactiva · Resumen inactivo · Sólo duración · Resumen manual · Sólo fin · Tareas críticas · Progreso

PROCESO: N.A. — Página 1 — 26-DIC-2017

4.6 Gestión de Costos.

4.6.1 Plan de Gestión de Costos

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

TIPOS DE ESTIMACIÓN DEL PROYECTO

Tipo de estimación	Modo de formulación	Nivel de precisión
Orden de Magnitud	Formulación análoga	-25% al 75%
Presupuesto	Bottom up	-10 al 25%
Definitivo	Bottom up	-5 al 10%

UNIDADES DE MEDIDA

Tipo de recurso	Unidades de medida
Recurso Personal	Costo / hora
Recurso Material o Consumible	Unidades
Recurso Material o no Consumible	Unidades

Cuenta de Control	Entregables	Presupuesto	Responsable	Fechas Inicio - Fin
No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto

PLANIFICACIÓN GRADUAL

Etapa	Componente de planificación	Fecha de emisión de Presupuesto	Responsable
No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto	No aplica para el proyecto

UMBRALES DE CONTROL

Alcance: Proyecto/Fase/Entregable	Variación permitida	Acción a tomar si variación excede lo permitido
Proyecto completo	+/- 5% costo planificado.D3	Analizar la variación para determinar la acción correctiva

MÉTODOS DE MEDICIÓN DE VALOR GANADO

Alcance:	Método de medición	Modo de medición
Proyecto completo	Valor acumulado – Curva S	Semanal del Proyecto

FÓRMULAS DE PRONÓSTICO DEL VALOR GANADO

Tipo de pronóstico	Fórmula	Modo: Quién, Cómo, Cuándo, Dónde
EAC variaciones típicas	AC + (BAC-EV) / CPI	Informe de rendimiento del proyecto
TCPI	(BAC – EV) / (BAC-AC)	Índice de desempeño del trabajo por completar.

NIVELES DE ESTIMACIÓN DE CONTROL		
Tipo de Estimación de Costo	**Nivel de Estimación de Costo**	**Nivel de Control de Costo**
Orden de Magnitud	Por fase	No aplica
Presupuesto	Por actividad	Por actividad
Definitivo	Por actividad	Por actividad

PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS	
Proceso de Gestión de Costo	**Descripción de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué**
Estimación de costes	Se realiza la estimación de los costes del proyecto tomando como base el tipo de estimación por presupuesto. Esto se llevará a cabo en la planificación del proyecto y lo llevará a cabo el Director del proyecto y lo aprobará el sponsor.
Determinación de presupuesto	Se procede a elaborar el presupuesto del proyecto y las reservas de gestión. Este entregable es elaborado por el Director de Proyectos y aprobado por el sponso
Control de costes	Se evaluará el impacto de cualquier cambio en costo que este fuera del umbral establecido. Se recibirá datos de desempeño del trabajo del proceso de Dirigir el trabajo del proyecto, los datos servirán para validar el desempeño de los costos.

FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS	
Formato de Gestión de Costos	**Descripción de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué**
Plan de gestión de costos	Documento que informa la planificación para la gestión del costo del proyecto.
Línea Base del Costo	Línea base del costo del proyecto, sin incluir las reservas de contingencia.
Costeo del Proyecto	Este informe detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable, según el tipo de recurso que participe.

SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS
DESCRIPCIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CÚANDO, DÓNDE, CON QUÉ
Cada responsable en el equipo del proyecto debe de emitir un reporte semanal dando a conocer los entregables realizados y el porcentaje de avance. El Director del proyecto en base a esta información procede a actualizar el cronograma con el cumplimiento de lo estipulado.
La duración del proyecto podrá tener una variación +/- 10% del total planeado, si estos límites son superados se deberá emitir una solicitud de cambio.

SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS
DESCRIPCIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CÚANDO, DÓNDE, CON QUÉ
Cada responsable en el equipo del proyecto debe de emitir un reporte semanal dando a conocer los entregables realizados y el porcentaje de avance. El Director del proyecto en base a esta información procede a actualizar el cronograma con el cumplimiento de lo estipulado.
El proyecto puede tener una variación del 5% del total del proyecto, en el caso de superar este límite se deberá emitir una solicitud de cambio.

SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS DE COSTOS
El sponsor y el Director del proyecto son los encargados de evaluar, aprobar o rechazar las solicitudes de cambio.
El Director del proyecto solo podrá aprobar aquellos cambios que no tengan impacto en la estrategia de la empresa
Todos los cambios previos a su aprobación deberán ser evaluados con el objetivo de identificar el impacto del mismo.
Solo se aprobar con carácter de urgencia aquellos cambios que tengan un impacto en la estrategia del negocio por parte del sponsor y siempre y cuando el mismo no exceda el % de costo definido como reserva para contingencias.

4.6.2 Estimación de Costos por Actividades.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

ESTIMACIÓN DE COSTOS POR ACTIVIDADES

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

ESTIMACIÓN DE COSTOS POR ACTIVIDADES

				Tipo de recurso : Personal					*Tipo de recurso : Materiales o consumibles*					*Tipo de recurso : Máquinas o no consumibles*				
EDT	**Entregable**	**Codigo**	**Actividad**	**Nombre de recurso**	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Costo Total**	**Nombre de recurso**	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Costo Total**	**Nombre de recurso**	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Costo Total**
1,1,1	**Inventario de maquinaria existente**	1,1,1,A01	Emision de instrucciones iniciales a personal	GP	DIA	1	$29,82	$29,82										
		1,1,1,A02	Desarrollo de inventario	GP + AP + AA1 + AA2	DIA	3	$139,85	$419,54	Material de oficiina	GLB	0,5	$100,00	$50,00					
		1,1,1,A03	Listado de maquinaria existente		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,1,2	**Definición de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea de producción**	1.1.2,A01	Convocatoria a reunion con jefe de producción y jefe de diseño	AP + AA1	DIA	1	$49,96	$49,96										
		1.1.2,A02	Reunión con funcionarios involucrados	GP + AP	DIA	2	$119,52	$239,04										
		1.1.2,A03	Elaboración de un acta de reunión con identificación de necesidades	AP + AA1	DIA	2	$61,20	$122,40	Material de oficiina Internet y servicios varios	GLB	0,5	$150,00	$75,00					
		1.1.2,A04	Análisis de costos con gerente de VINAS S.A.	GP + AP	DIA	2	$82,24	$164,48										
		1.1.2,A05	Listado de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea de producción		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,1,3	**Desarrollo de plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades**	1.1.3,A01	Solicitud de cotizaciones a proveedores locales e internacionales	AP + AA1	DIA	5	$61,20	$306,00	Material de oficiina Internet y servicios varios	GLB	0,5	$120,00	$60,00					
		1.1.3,A02	Recepción y análisis de cotizaciones	AP + AA1	DIA	15	$83,68	$1.255,20										
		1.1.3,A03	Selección de propuestas	GP + AP + AA1	DIA	5	$120,96	$604,80										
		1.1.3,A04	Negociación	GP + GG	DIA	3	$74,56	$223,68						Maquinaria	GLB	0,5	$14.850,00	$7.425,00
		1.1.3,A05	Puesta de Orden de compra		DIA	0	$0,00	$0,00										
		1.1.3,A06	Traslado de maquinaria hasta instalaciones del cleinte		DIA	71	$0,00	$0,00										
		1.1.3,A07	Instalación de maquinaria		DIA	4	$0,00	$0,00										
		1.1.3,A08	Periodo de prueba		DIA	14	$0,00	$0,00										
		1.1.3,A09	Pago de saldo final por compra de equipos		DIA	3	$0,00	$0,00						Maquinaria	GLB	0,5	$14.850,00	$7.425,00
1,2,1	**Determinar las necesidades de capacitación**	1,2,1,A01	Convocatoria para reunión con personal operativo	GP + AP	DIA	1	$52,30	$52,30	Material de oficiina	GLB	0,5	$40,00	$20,00					
		1,2,1,A02	Entrevistas a personal operativo	GP + AP + AA1	DIA	3	$80,61	$241,82										
		1,2,1,A03	Acta de reuniónes con Listado de necesidades de capacitación		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,2,2	**Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación**	1,2,2,A01	Convocatoria a reunión con jefe de taller y director de diseño	GP + AP	DIA	2	$14,94	$29,88	Material de oficiina Internet y servicios varios	GLB	0,5	$70,00	$35,00					
		1,2,2,A02	Reunión con Jefe de taller y director de diseño	GP + AP	DIA	14	$14,94	$209,16										
		1,2,2,A03	Lista de jerarquizacion y clasificacion de necesidades de capacitación		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,2,3	**Seleccionar al proveedor de capacitación**	1,2,3,A01	Solicitar propuestas para servicio de capacitación	AP + AA1 + AA2	DIA	1	$99,92	$99,92	Material de oficiina Internet y servicios varios	GLB	0,5	$130,00	$65,00					
		1,2,3,A02	Analizar propuestas	GP + AP + GG	DIA	1	$119,52	$119,52										
		1,2,3,A03	Seleccionar Propuesta de proveedor	GP + AP	DIA	1	$82,24	$82,24										
		1,2,3,A04	Proveedor seleccionado		DIA	0	$0,00	$0,00										

ESTIMACIÓN DE COSTOS POR ACTIVIDADES

				Tipo de recurso : Personal					*Tipo de recurso : Materiales o consumibles*					*Tipo de recurso : Máquinas o no consumibles*				
EDT	**Entregable**	**Codigo**	**Actividad**	**Nombre de recurso**	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Costo Total**	**Nombre de recurso**	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Costo Total**	**Nombre de recurso**	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Costo Total**
1,2,4	**Contratar proveedor de capacitación**	1,2,4,A01	Elaboración de contrato	GP + AP + AA1	DIA	1	$95,52	$95,52	Material de oficiina	GLB	0,5	$40,00	$20,00					
		1,2,4,A02	Contrato firmado		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,2,5	**Ejecutar la capacitación**	1,2,5,A01	Convocatoria a capacitación	GP + AP	DIA	1	$37,39	$37,39	Internet y servicios varios	GLB	0,5	$200,00	$100,00					
		1,2,5,A02	Ejecución de capacitación	AP	DIA	9	$289,15	$2.602,32										
		1,2,5,A03	Listado de asistentes a la capacitación		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,2,6	**Evaluar al personal capacitado**	1,2,6,A01	Diseño de pruebas de evalaución	GP + AP + GG + GO	DIA	4	$12,31	$49,24	Material de oficiina Internet y servicios varios	GLB	0,5	$170,00	$85,00					
		1,2,6,A02	Aplicación de pruebas	GP + AP + AA1	DIA	4	$11,94	$47,76										
		1,2,6,A03	Calificación de pruebas	AP + AA1 + AA2	DIA	8	$12,49	$99,92										
		1,2,6,A04	Registro de evaluaciones de capacitación		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,3,1	**Determinar las falencias en procesos existentes**	1,3,1,A01	Convocatoria a reunión con Jefes de área	GP + AP	DIA	1	$56,80	$56,80	Internet y servicios varios	GLB	0,5	$50,00	$25,00					
		1,3,1,A02	Reunión con jefes de área	GP + AP + AA1 + GO	DIA	3	$158,24	$474,72										
		1,3,1,A03	Acta de reunión Listado de falencias existentes en los procesos de		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,3,2	**Definir la necesidad de nuevos procesos productivos**	1,3,2,A01	Convocatoria a reunión a jefes de área	GP + AP	DIA	1	$56,80	$56,80	Material de oficiina Internet y servicios varios	GLB	0,5	$150,00	$75,00					
		1,3,2,A02	Reunión con jefes de área	GP + AP + AA1 + GG + GO	DIA	2	$158,24	$316,48										
		1,3,2,A03	Acta de reunión con Listado de necesidades de nuevos procesos		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,3,3	**Definir los objetivos de cada uno de los procesos**	1,3,3,A01	Convocatoria a reunión con jefes de área	GP + AP	DIA	1	$82,24	$82,24	Internet y servicios varios	GLB	0,5	$50,00	$25,00					
		1,3,3,A02	Reunión con jefes de área	GP + AP + GG + GO	DIA	3	$107,24	$321,72										
		1,3,3,A03	Listado de objetivos para cada proceso		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,3,4	**Seleccionar proveedor par taller**	1,3,4,A01	Solicitar propuestas para servicio de facilitacion de talleres	GP + AP + AA1 + AA2	DIA	4	$14,92	$59,66	Material de oficiina Internet y servicios varios	GLB	0,5	$50,00	$25,00					
		1,3,4,A02	Analizar propuestas	GP + AP + AA1 + GG	DIA	4	$19,78	$79,12										
		1,3,4,A03	Seleccionar propuesta de proveedor	GP + AP + AA1 + AA2	DIA	8	$16,97	$135,76										
		1,3,4,A04	Listado de proveedores seleccionados para impartición de taller		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,3,5	**Contratar proveedor para taller**	1,3,5,A01	Elaboración de contrato	GP + AP + AA1 + GG	DIA	1	$111,97	$111,97	Internet y servicios varios	GLB	0,5	$50,00	$25,00					
		1,3,5,A02	Contrato firmado por imparticion de taller		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,3,6	**Ejecutar el taller de reingenieria de procesos**	1,3,6,A01	Convocatoria a facilitación de talleres	GP + AP	DIA	1	$82,24	$82,24	Material de oficiina Internet y servicios varios	GLB	0,5	$210,00	$105,00					
		1,3,6,A02	Ejecución de taller de capacitación		DIA	14	$0,00	$0,00						Ejecución de talleres de reingenieria de procesos	GLB	1	$2.800,00	$2.800,00
		1,3,6,A03	Listado de asistentes a taller de reingeneiria de procesos		DIA	0	$0,00	$0,00										

ESTIMACIÓN DE COSTOS POR ACTIVIDADES

				Tipo de recusro : Personal					*Tipo de recusro : Materiales o consumibles*					*Tipo de recusro : Máquinas o no consumibles*				
EDT	**Entregable**	**Codigo**	**Actividad**	**Nombre de recurso**	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Costo Total**	**Nombre de recurso**	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Costo Total**	**Nombre de recurso**	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Costo Total**
1,4,1	**Definición de alternativas disponibles en el mercado**	1,4,1,A01	Busqueda de proveedores disponibles en el mercado	AA1 + AA2	DIA	1	$99,92	$99,92										
		1,4,1,A02	Verificación de propuestas opciones recopiladas originalmente	GP + AP + GO	DIA	1	$80,70	$80,70										
		1,4,1,A03	Listado de conultoras que proveen bases de datos de información		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,4,2	**Solicitud de propuestas**	1,4,2,A01	Envio de correos electronicos, mails y mensajes con solicitudes de	AP + AA1 + AA2	DIA	1	$99,92	$99,92	Internet y servicios varios	GLB	0,5	$50,00	$25,00					
		1,4,2,A02	Listado de invitaciones a cotizar enviadas		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,4,3	**Evaluación de proveedores y entregables**	1,4,3,A01	Verificación de propuestas recibidas	GP + AP + AA1 + AA2	DIA	2	$98,10	$196,19										
		1,4,3,A02	Evaluación de propuestas recibidas	GP + AP + GO	DIA	1	$89,70	$89,70										
		1,4,3,A03	Registros de evaluacion de proveedores		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,4,4	**Contratación de servicio de emisión periódica de bases de datos**	1,4,4,A01	Elaboración de orden de compra por bases de datos	GP + AP	DIA	1	$71,71	$71,71						Bases de datos con informacion comercial	GLB	1	$1.100,00	$1.100,00
		1,4,4,A02	Orden de compra por servicio de emisión periódica de bases de datos		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,4,5	**Análisis de estructuras de bases de datos**	1,4,5,A01	Revisión de bases de datos provistas por consultora	GP + AP + GG + GO	DIA	2	$119,52	$239,04										
		1,4,5,A02	Procesamiento estadístico de información disponible en bases de	AP + AA1 + AA2 + GG + GO	DIA	6	$104,42	$626,50										
		1,4,5,A03	Reporte mensual de estadísticas comerciales		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,5,1	**Obtención de bases de datos de productores locales en cámaras de comercio**	1,5,1,A01	Envio de oficio solicitando información a cámara de industrias	GP + AP + AA1 + AA2	DIA	1	$237,97	$237,97										
		1,5,1,A02	Pago de tasas para emisión de información en cámaras de comercio	AP + AA1	DIA	1	$83,68	$83,68										
		1,5,1,A03	Recepción de bases de datos por parte de cámara de comercio y de	AP + AA1	DIA	10	$48,83	$488,32										
		1,5,1,A04	Registro de solicitud a camaras de industrias y comercio por lista de		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,5,2	**Verificación de proveedores uno a uno**	1,5,2,A01	Ejecución de llamadas telefónicas de verificación de proveedores	GP + AP + AA1	DIA	2	$152,42	$304,84										
		1,5,2,A02	Envio de emails de verificación de proveedores	AP + AA1 + AA2	DIA	3	$99,92	$299,76										
		1,5,2,A03	Listado de proveedores verificados		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,5,3	**Calificación de proveedores**	1,5,3,A01	Evalaución de datos de verificación	GP + AP + AA1	DIA	2	$135,76	$271,52	Material de oficiina Internet y servicios varios	GLB	0,5	$100,00	$50,00					
		1,5,3,A02	Solicitud de listado de precios	AP + AA1 + AA2	DIA	3	$99,92	$299,76										
		1,5,3,A03	Informe de calificación de proveedores		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,5,4	**Selección de proveedores para bases de datos de adquisiciones**	1,5,4,A01	Evaluación de listado de precios emitido por cada proveedor	GP + AP + AA1 + GG	DIA	1	$91,02	$91,02										
		1,5,4,A02	Clasificación y selección de proveedores	GP + GG + AA1	DIA	2	$90,91	$181,82										
		1,5,4,A03	Entregable:Informe de elección de proveedores		DIA	0	$0,00	$0,00										
1,5,5	**Elaboración de base de datos de proveedores interna para adquisiciones**	1,5,5,A01	Procesamiento de información de proveedores seleccionados	GP + AP + AA1 + AA2	DIA	3	$178,98	$536,93										
		1,5,5,A02	Elaboración de bases de datos de provedores de insumos locales	GO + AP + AA1 + AA2	DIA	12	$99,92	$1.199,04										
		1,5,5,A03	Base de datos de proveedores locales		DIA	0	$0,00	$0,00										

4.6.3 Línea base de Costos y Reserva (presupuesto del proyecto).

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

PRESUPUESTO DEL PROYECTO - POR FASE Y POR ENTREGABLE -

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

PROYECTO	FASE	ENTREGABLE	MONTO		
PROYECTO DE IMPLMEENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE ORENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A. (INLPVINAS)	SEGUIMIENTO AL PLAN DE RENOVACIÓN Y ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA DE TALLERES	* Listado de maquinaria existente	$399,36		
		* Listado de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea de producción	$650,88		
		* Informe de seguimiento al plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades	$17.299,68		
			Total Fase	$18.349,92	
	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO	* Acta de reuniónes con Listado de necesidades de capacitación	$314,13		
		* Lista de jerarquizacion y clasificacion de necesidades de capacitación	$274,04		
		* Proveedor seleccionado	$366,68		
		* Contrato firmado	$115,52		
		* Listado de asistentes a la capacitación	$2.739,71		
		* Registro de evaluaciones de capacitación	$281,92		
			Total Fase	$4.092,00	
	TALLERES DE REINGENIERIA DE PROCESOS	* Acta de reunión Listado de falencias existentes en los procesos de producción	$556,52		
		* Acta de reunión con Listado de necesidades de nuevos procesos productivos	$448,28		
		* Listado de objetivos para cada proceso	$428,96		
		* Listado de proveedores seleccionados para impartición de taller	$299,54		
		* Contrato firmado por imparticion de taller	$136,97		
		* Listado de asistentes a taller de reingeneiria de procesos	$2.987,24		
			Total Fase	$4.857,51	
	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE BASES DE DATOS DE INFORMACIÓN COMERCIAL	* Listado de conultoras que proveen bases de datos de información comercial	$180,62		
		* Listado de invitaciones a cotizar enviadas	$124,92		
		* Registros de evaluacion de proveedores	$285,89		
		* Orden de compra por servicio de emisión periódica de bases de datos	$1.171,71		
		* Reporte mensual de estadísticas comerciales	$865,54		
			Total Fase	$2.628,68	
	IMPLEMENTACIÓN DE ESTUDIO DE MERCADO PARA IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES LOCALES	* Registro de solicitud a camaras de industrias y comercio por lista de proveedores textiles locales	$809,97		
		* Listado de proveedores verificados	$604,60		
		* Informe de calificación de proveedores	$621,28		
		* Entregable:Informe de elección de proveedores	$272,85		
		* Base de datos de proveedores locales	$1.735,97		
			Total Fase	$4.044,66	
	CIERRE DEL PROYECTO	* Documentos de cierre de proyecto	$358,56		
			Total Fase	$358,56	
				TOTAL FASES	$34.331,33
				Reserva de Contingencia	$1.716,57
				Reserva de Gestión	$3.433,13
				PRESUPUESTO DEL PROYECTO	$39.481,03

Para un mayor detalle del cálculo de la reserva de gestión y contingencia del proyecto, refiérase a la sección 4.11.3 de este documento.

4.7 Gestión de la Calidad

4.7.1 Plan de Gestión de la Calidad.

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO

Siendo VINAS S.A. una empresa Certificada en las Normas que aseguran la calidad en sus procesos y gestión administrativa (SGS), de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, respectivamente, ha implementado Procedimientos para el manejo y disposición final de desechos no peligrosos, el personal recibe capacitación en temas relacionados a la gestión ambiental de acuerdo a las actividades que realiza su organización, posee un sistema de gestión ambiental implementado; y, en el marco de la contribución con el medio ambiente y la sociedad, hace apego irrestricto a las Normas y acuerdos establecidos por los entes rectores de la Industria.

LÍNEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO

FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	OBJETIVO DE CALIDAD	METRICA A USAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	RECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE
Rendimiento del proyecto	CPI>=0.95	CPI=Índice de rendimiento de costos	- Frecuencia semanal - Medición, lunes en la mañana	- Frecuencia semanal - Reporte, lunes en la tarde
Rendimiento del cronograma	SPI>=0.95	SPI=Índice de desempeño del cronograma	- Frecuencia semanal - Medición, lunes en la mañana	- Frecuencia semanal - Medición, lunes en la mañana

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

Como parte del Proyecto se ha propuesto aplicar una reingeniería a los procesos ya existente, razón por la cual se ha hecho el levantamiento y análisis de las falencias que pudieran existir en dichos procesos, con el fin de identificar las posibles oportunidades de mejora. Una vez implementadas las reformas, se dictará un taller y se generará la documentación pertinente; en tal virtud, que de ser necesario, modificar o agregar algún proceso, se cuente con los sustentos y normativa aplicable.

Cada vez que se deba mejorar un proceso se deberán seguir los pasos a detalle:

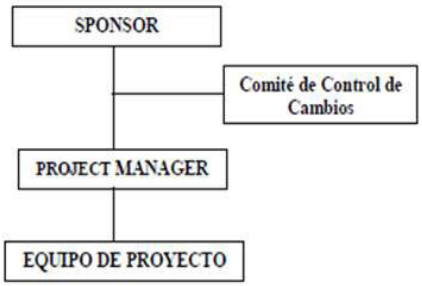
1. Delimitar el proceso.
2. Determinar la oportunidad de mejora.
3. Tomar información sobre el proceso.
4. Analizar la información levantada ayudándose de las herramientas definidas en el modelo.
5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso.
6. Aplicar las acciones correctivas.
7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas.
8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD			
PAQUETE DE TRABAJO	**ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE**	**ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN**	**ACTIVIDADES DE CONTROL**
1.1.1. Inventario de maquinaria existente	Metodología PMBOK	Mantenimientos preventivos de maquinaria	Apoyo de Jefe de Operaciones y Aprobación del Sponsor
1.1.2 Definición de necesidades de maquinaria para la implementación de nueva línea de producción.	Metodología PMBOK	Inventarios periódicos de la maquinaria	Apoyo de Jefe de Operaciones y Aprobación del Sponsor
1.1.3. Desarrollo del plan de adquisiciones de acuerdo a necesidades	Metodología PMBOK	Actualización del Plan de adquisión anualmente	Apoyo de Jefe de Operaciones y Aprobación del Sponsor
1.2.1. Determinar las necesidades de capacitación	Metodología PMBOK	Retroalimentación periódica con el personal respecto a necesidad o interés de capacitación	Apoyo de Jefe de Operaciones y Aprobación del Sponsor
1.2.2. Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación.	Metodología PMBOK	Retroalimentación periódica con el personal respecto a necesidad o interés de capacitación	Aprobación del Sponsor
1.2.3. Seleccionar proveedor de capacitación	Metodología PMBOK	Contar con Base de datos de proveedores de capacitación	Aprobación del Sponsor
1.2.4. Contratar proveedor de capacitación	Metodología PMBOK	Contar con Base de datos de proveedores de capacitación	Revisa Jefe de Operaciones y Aprobación del Sponsor
1.2.5 Ejecutar la capacitación.	Metodología PMBOK	Contar con Base de datos de proveedores de capacitación	Revisa Jefe de Operaciones y Aprobación del Sponsor
1.2.6 Evaluar al personal capacitado.	Metodología PMBOK	Contar con Plan de evaluación del personal.	Revisa Jefe de Operaciones y Aprobación del Sponsor
1.3.1. Determinar las falencias en los procesos existentes.	Metodología PMBOK	Seguimiento y evaluación periódica de los procesos implemntados	Revisa Responsable de la gestión de Calidad y Aprobación del Sponsor
1.3.2. Definir las necesidades de nuevos procesos productivos	Metodología PMBOK	Seguimiento y evaluación periódica de los procesos implemntados	Revisa Jefe de Operaciones y Aprobación del Sponsor
1.3.3. Definir los objetivos de cada uno de los procesos.	Metodología PMBOK	Seguimiento y evaluación periódica de los procesos implemntados	Revisa Responsable de la gestión de Calidad y Aprobación del Sponsor
1.3.4. Seleccionar proveedor para taller	Metodología PMBOK	Contar con Base de datos de proveedores de capacitación en el área	Revisa Responsable de la gestión de Calidad y Aprobación del Sponsor

1.3.5. Contratar proveedor para taller	Metodología PMBOK	Contar con Base de datos de proveedores de capacitación en el área	Revisa Responsable de la gestión de Calidad y Aprobación del Sponsor
1.3.6. Ejecutar el taller de reingeniería de procesos.	Metodología PMBOK	Contar con Base de datos de proveedores de capacitación en el área	Aprobación del Sponsor
1.4.1 Definición de alternativas disponibles en el mercado	Metodología PMBOK	Actualización periódica de listado de proveedores de servicios de base de datos comercial	Aprobación del Sponsor
1.4.2 Solicitud de propuestas	Metodología PMBOK	Actualización periódica de listado de proveedores de servicios de base de datos comercial	Aprobación del Sponsor
1.4.3 Evaluación de proveedores y entregables	Metodología PMBOK	Actualización periódica de listado de proveedores de servicios de base de datos comercial	Aprobación del Sponsor
1.4.4 Contratación de servicio de emisión periódica de Base de datos.	Metodología PMBOK	Actualización periódica de listado de proveedores de servicios de base de datos comercial	Aprobación del Sponsor
1.4.5 Análisis de estructura de Base de Datos.	Metodología PMBOK	Actualización periódica de listado de proveedores de servicios de base de datos comercial	Aprobación del Sponsor
1.5.1 Obtención de Base de Datos de productores locales en la Cámara de Comercio	Metodología PMBOK	Actualización periódica de Base de datos de productores locales	Aprobación del Sponsor
1.5.2. Verificación de proveedores uno a uno	Metodología PMBOK	Actualización periódica de Base de datos de productores locales	Aprobación del Sponsor
1.5.3. Calificación de proveedores	Metodología PMBOK	Actualización periódica de Base de datos de productores locales	Aprobación del Sponsor
1.5.4 Selección de proveedores para Base de Datos de adquisiciones	Metodología PMBOK	Actualización periódica de Base de datos de productores locales	Aprobación del Sponsor
1.5.5. Elaboración de Base de Datos interna para adquisiciones.	Metodología PMBOK	Actualización periódica de Base de datos de productores locales	Aprobación del Sponsor

ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Rol No. 1: SPONSOR	**Objetivos del rol:** Responsable ejecutivo y final por la calidad del proyecto
	Funciones del rol: Revisar, aprobar y tomar acciones correctivas para mejorar la calidad
	Niveles de autoridad: Aplicar a discreción los recursos para el proyecto, renegociar contratos
	Reporta a: Accionistas
	Supervisa a: Project Manager
	Requisitos de conocimiento: Administración de Proyectos y Gestión en General
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, comunicación, negociación, motivación y solución de
	Requisitos de experiencia: Más de 10 años de experiencia en el rubro
Rol No. 2: PROJECT MANAGER	**Objetivos del rol:** Gestionar operativamente la calidad
	Funciones del rol: Revisar estándares, revisar entregables, aceptar entregables o disponer su
	Niveles de autoridad: Exigir cumplimiento de entregables al equipo de proyecto
	Reporta a: Sponsor
	Supervisa a: Equipo de Proyecto
	Requisitos de conocimiento: Gestión de Proyecto
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, Comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de
	Requisitos de experiencia: 2 años de experiencia en el cargo
Rol No. 3: ASISTENTE PROJECT MANAGER	**Objetivos del rol:** Elaborar los entregables con la calidad requerida y según estándares
	Funciones del rol: Elaborar los entregables
	Niveles de autoridad: Aplicar los recursos que se le han asignado
	Reporta a: Project Manager
	Supervisa a:
	Requisitos de conocimiento: Gestión de Proyectos y las especialidades que le tocan según sus
	Requisitos de habilidades: Específicas según los entregables
	Requisitos de experiencia: Específicas según los entregables

ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD DEL PROYECTO



DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA CALIDAD	
PROCEDIMIENTOS	1. Para mejora de procesos INLPVINAS
	2. Para auditorías de procesos
	3. Para reuniones mensuales de aseguramiento de la calidad
	4. Para resoluciones de problemas
PLANTILLAS	1. Métricas
	2. Plan de la Gestión de Calidad
FORMATOS	1. Métricas
	2. Línea Base de Calidad
	3. Plan de la Gestión de Calidad
CHECKLITS	1. De Métricas
	2. De Auditorías
	3. De Acciones Correctivas
PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
ENFOQUE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	El aseguramiento de la calidad se efectuará haciendo monitoreo continuo del rendimiento del trabajo en las áreas productivas, resultados de control de calidad y principalmente de las métricas de calidad
	De esta manera se identificará oportunamente las necesidades de auditoria de procesos, o de mejora de procesos
	Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas / preventivas
	Se asegurará que las solicitudes de cambio y/o acciones correctivas / preventivas se ejecuten de manera efectiva y oportuna
ENFOQUE DE CONTROL DE LA CALIDAD	El Control de Calidad sobre los entregables se efectuará a manera de saber si están conformes con lo estipulado (para aquellas desviaciones detectadas se deberá encontrar las causa raiz a fin de eliminar las fuentes de error y los resultados serán formalizados con acciones correctivas/preventivas).
	Los resultados de las mediciones se consolidarán previamente antes del envío al proceso de aseguramiento de calidad.
	Aquellos entregables reprocesados deberán ser revisados nuevamente a fin de comprobar su conformidad.
ENFOQUE DE MEJORA DE PROCESOS	Como parte del Proyecto se ha propuesto aplicar una reingeniería a los procesos ya existente, razón por la cual se ha hecho el levantamiento y análisis de las falencias que pudieran existir en dichos procesos, con el fin de identificar las posibles oportunidades de mejora. Una vez implementadas las reformas, se dictará un taller y se generará la documentación pertinente; en tal virtud, que de ser necesario, modificar o agregar algún proceso, se cuente con los sustentos y normativa aplicable. Cada vez que se deba mejorar un proceso se deberán seguir los pasos a detalle: 1. Delimitar el proceso. 2. Determinar la oportunidad de mejora. 3. Tomar información sobre el proceso. 4. Analizar la información levantada ayudándose de las herramientas definidas en el modelo. 5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso. 6. Aplicar las acciones correctivas. 7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas. 8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.

4.7.2 Plan de Mejoras del Proyecto.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

PLAN DE MEJORAS DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto	**Siglas del Proyecto**
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	**INLPVINAS**

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

Como parte del Proyecto se ha propuesto aplicar una reingeniería a los procesos ya existente, razón por la cual se ha hecho el levantamiento y análisis de las falencias que pudieran existir en dichos procesos, con el fin de identificar las posibles oportunidades de mejora. Una vez implementadas las reformas, se dictará un taller y se generará la documentación pertinente; en tal virtud, que de ser necesario, modificar o agregar algún proceso, se cuente con los sustentos y normativa aplicable.

Cada vez que se deba mejorar un proceso se deberán seguir los pasos a detalle:

1. Delimitar el proceso.
2. Determinar la oportunidad de mejora.
3. Tomar información sobre el proceso.
4. Analizar la información levantada ayudándose de las herramientas definidas en el modelo.
5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso.
6. Aplicar las acciones correctivas.
7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas.
8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.

4.7.3 Métricas de Calidad.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

MÉTRICAS DE CALIDAD

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

MÉTRICA DE:

PRODUCTO		PROYECTO	X

FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE

Rendimiento del proyecto

DEFINICIÓN DEL FACTOR DE CALIDAD

El rendimiento del proyecto se define como el cumplimiento del cronograma y del presupuesto del proyecto. Este factor es preponderante para la organización, pues sirve para medir si se ha logrado el margen de utilidad esperado por el proyecto, o en su defecto no se han generado utilidades o en el peor de los escenarios, se ha generado pérdidas. Adicional a ello permite tambien controlar el cumplimiento del cronograma.

PROPÓSITO DE LA MÉTRICA

La métrica se desarrolla para monitorear el rendimiento del proyecto en cuanto a cumplimiento de cronograma y presupuesto, y poder tomar acciones oportunas.

DEFINICIÓN OPERACIONAL

El Project Manager actualizará el sistema EVM en el MS Project, y calculará el CPI (Índice de Rendimiento de Costo) y el SPI (Índice de Rendimiento de Cronograma), obteniendo de esta forma los ratios de rendimiento del proyecto. Dicha operación se realizará los lunes de cada semana.

MÉTODO DE MEDICIÓN

1. Se recabará información de avances reales, valor ganado, fechas de inicio y fin real, trabajo real, y costo real, los cuales se ingresarán en el MS Project.
2. El MS Project calculará los índices de CPI y SPI.
3. Estos índices se trasladarán a los informe periódicos del Proyecto.
4. Se revisará el informe con el Sponsor y se tomarán las acciones correctivas y/o preventivas pertinentes.

RESULTADO DE MEDICIÓN

1. Para el CPI se desea un valor acumulado no menor de 0.95
2. Para el SPI se desea un valor acumulado no menor de 0.95

ENLACE CON OBJETIVO ORGANIZACIONALES

El cumplimiento de éstas métricas es indispensable para poder obtener el incremento de las utilidades y cumplir con la filosofía de mejora continua de los procesos de la empresa; adicional a ello permite conocer si la implementación de la nueva línea de prendas se está dando de manera eficiente.

RESPONSABLE DEL FACTOR DE CALIDAD

El responsable de la Gestión de calidad de la organización, es quien trabaja de manera operativa en este componente; no obstante, el Project Manager es el llamado a vigilar el factor de calidad, los resultados de la métrica, y de promover las mejoras de procesos que sean necesarias para lograr los objetivos de calidad planteados. Adicional a ello es imprescindible el apoyo del Sponsor, quien tiene bajo su responsabilidad lograr la rentabilidad del proyecto y el cumplimiento de los plazos.

4.7.4 Listas de Verificación de Calidad.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CALIDAD

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

LISTA DE PAQUETES DE TRABAJO PARA MEDIR CALIDAD

PAQUETE DE TRABAJO	ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE	RESULTADO DE LA VERIFICACIÓN (C/NC)	ACCIÓN CORRECTIVA TOMADA	RESULTADO OBTENIDO
1.1.1. Inventario de maquinaria existente	Metodología PMBOK			
1.1.2 Definición de necesidades de maquinaria para la implementación de nueva línea de producción.	Metodología PMBOK			
1.1.3. Desarrollo del plan de adquisiciones de acuerdo a necesidades	Metodología PMBOK			
1.2.1. Determinar las necesidades de capacitación	Metodología PMBOK			
1.2.2. Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación.	Metodología PMBOK			
1.2.3. Seleccionar proveedor de capacitación	Metodología PMBOK			
1.2.4. Contratar proveedor de capacitación	Metodología PMBOK			
1.2.5 Ejecutar la capacitación.	Metodología PMBOK			
1.2.6 Evaluar al personal capacitado.	Metodología PMBOK			
1.3.1. Determinar las falencias en los procesos existentes.	Metodología PMBOK			
1.3.2. Definir las necesidades de nuevos procesos productivos	Metodología PMBOK			
1.3.3. Definir los objetivos de cada uno de los procesos.	Metodología PMBOK			
1.3.4. Seleccionar proveedor para taller	Metodología PMBOK			
1.3.5. Contratar proveedor para taller	Metodología PMBOK			

1.3.6. Ejecutar el taller de reingeniería de procesos.	Metodología PMBOK			
1.4.1 Definición de alternativas disponibles en el mercado	Metodología PMBOK			
1.4.2 Solicitud de propuestas	Metodología PMBOK			
1.4.3 Evaluación de proveedores y entregables	Metodología PMBOK			
1.4.4 Contratación de servicio de emisión periódica de Base de datos.	Metodología PMBOK			
1.4.5 Análisis de estructura de Base de Datos.	Metodología PMBOK			
1.5.1 Obtención de Base de Datos de productores locales en la Cámara de Comercio	Metodología PMBOK			
1.5.2. Verificación de proveedores uno a uno	Metodología PMBOK			
1.5.3. Calificación de proveedores	Metodología PMBOK			
1.5.4 Selección de proveedores para Base de Datos de adquisiciones	Metodología PMBOK			
1.5.5. Elaboración de Base de Datos interna para adquisiciones.	Metodología PMBOK			

4.8 Gestión de Recursos Humanos

4.8.1 Plan de Gestión de los Recursos Humanos.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	**INLPVINAS**

ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

Ver Organigrama del Proyecto – versión 1.0

NOTA: ADJUNTAR ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Ver Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) – versión 1.0

NOTA: ADJUNTAR MATRIZ RAM

DESCRIPCIÓN DE ROLES

Ver Descripción de Roles – versión 1.0

NOTA: ADJUNTAR FORMATOS DE DESCRIPCIÓN DE ROLES

ADQUISICIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO

Ver Cuadro de Adquisición del Personal – versión 1.0

NOTA: ADJUNTAR CUADRO DE ADQUISICÓN DE PERSONAL

CRONOGRAMA E HISTOGRAMA DE TRABAJO DEL PERSONAL DEL PROYECTO

Ver Diagramas de Carga del Personal – versión 1.0

NOTA: ADJUNTAR DIAGRAMA DE CARGA DE PERSONAL

CRONOGRAMA E HISTOGRAMA DE TRABAJO DEL PERSONAL DEL PROYECTO

ROL	CRITERIO DE LIBERACIÓN	¿COMO?	DESTINO DE ASIGNACIÓN
Sponsor	Al término del proyecto	Comunicación de los Accionistas	Otros proyectos
Proyect Manager	Al término del proyecto	Comunicación del Sponsor	Otros proyectos
Asistente de Proyect Manager	Al término del proyecto	Comunicación del Proyect Manager	Otros proyectos
Responsable de Gestión de Calidad	Al término del proyecto	Comunicación del Sponsor	
Jefe de operaciones	Al término del proyecto	Comunicación del Sponsor	

CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, MENTORING REQUERIDO

1. Se planifica una capacitación al personal operativo de acuerdo a las necesidades.
2. Se planea un Taller de reingeniería de procesos.
3. Se socilalizará la implementación del proyectos, objetivos, estrategias, con el acompañamiento de las herramientas aprendidas en el PMBOK.

SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS

El Project Manager tiene un Sistema de Incentivo por cumplimiento de las líneas base del proyecto:

1. Con un CPI y SPI no menores de 1.0, al final del proyecto, el 15% de bono calculado sobre su remuneración mensual durante el plazo del proyecto.
2. CPI y SPI entre 0.95 y 1.0, al final del proyecto, el 10% de bono calculado sobre su remuneración mensual durante el plazo del proyecto.

CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES, PACTOS, Y POLÍTICAS

Los facilitadores de los talleres y capacitaciones a dictarse deberán cumplir con el proceso de selección y estándares de calidad exigidos por la organización.

REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD

Dado que VINAS S.A. es una empresa textil dedicada a la confección de prendas de vestir, existe un riesgo implícito en el uso de la maquinaria, el cual es minimizado con la implementación de normas de seguridad y salud ocupacional, en las cuales la organización se encuentra certificada; en tal virtud, es una exigencia de la autoridades que el personal que en ella labora reciba la capacitación e inducción necesaria.

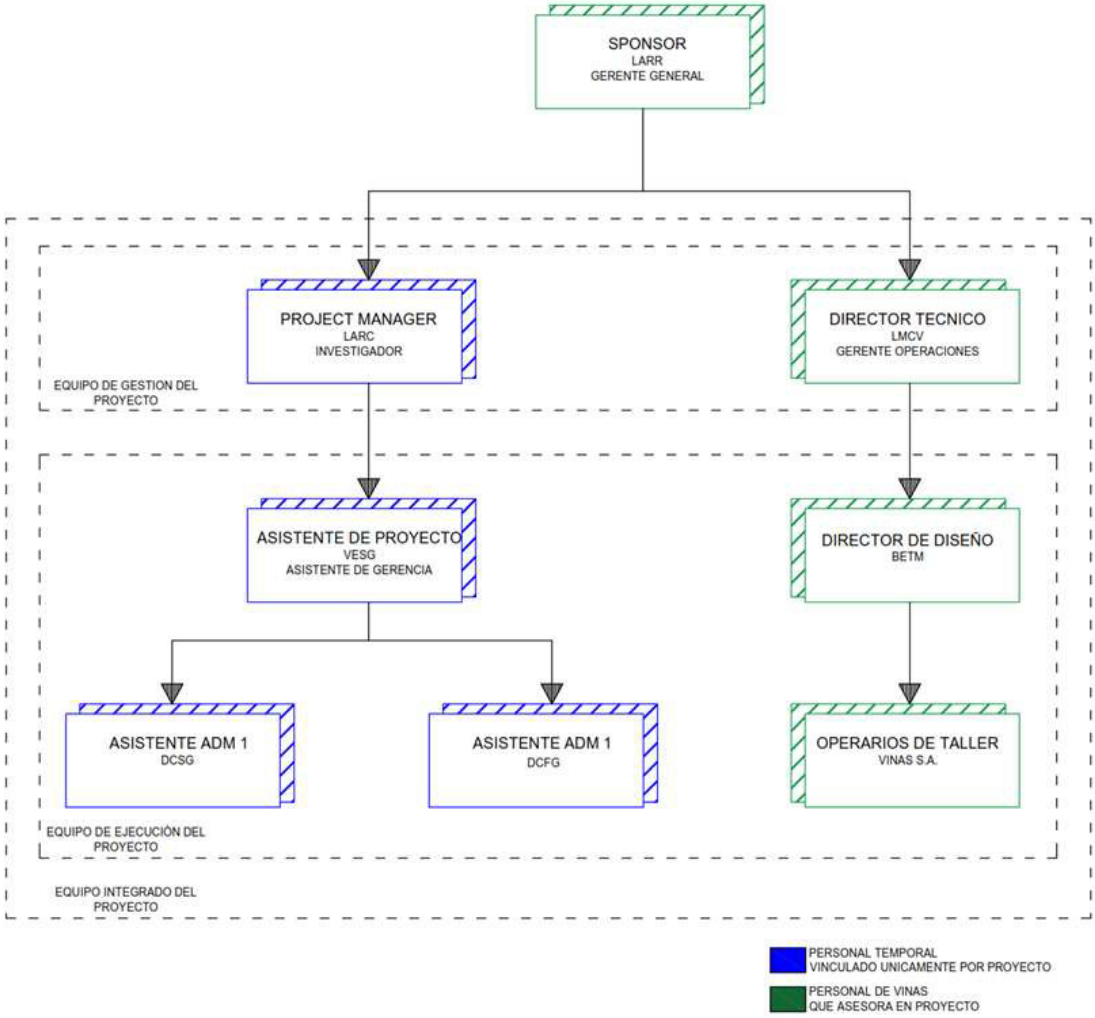
4.8.2 Estructura Organizacional del Proyecto.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

Organigrama del Proyecto: INLPVINAS



4.8.3 Adquisición de Personal al Proyecto.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

CUADRO DE ADQUISICIONES DEL PERSONAL DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

ROL	TIPO DE ADQUISICION	FUENTE DE ADQUISICIÓN	MODALIDD DE ADQUISICIÓN	LOCAL DE TRABAJO ASIGNADO	FECHA INICIO DE RECLUTA MIENTO	FECHA REQUERIDA DE DISPONIBILIDAD DE PERSONAL	COSTO DE RECLUTAMIENTO	APOYO DE ÁREA DE RRHH
SPONSOR	Fijo	VINAS	Personal Fijo	VINAS		DICIEMBRE / 2017	Ninguno	Ninguno
PROJECT MANAGER	Fijo	VINAS	Personal Fijo	VINAS		DICIEMBRE / 2018	Ninguno	Ninguno
ASISTENTE DE PROTECTO	Fijo	VINAS	Personal Fijo	VINAS		DICIEMBRE / 2019	Ninguno	Ninguno
ASISTENTES ADMINISTRATIVAS	Fijo	VINAS / TEMPORAL	Personal Fijo	VINAS	DICIEMBRE 15 / 2017	DICIEMBRE / 2020	1500 / MES	Ninguno
JEFE DE OPERACIONES	Fijo	VINAS	Personal Fijo	VINAS		DICIEMBRE / 2021	Ninguno	Ninguno
DIRECTOR DE DISEÑO	Fijo	VINAS	Personal Fijo	VINAS		DICIEMBRE / 2022	Ninguno	Ninguno
PERSONAL OPERATIVO	Fijo	VINAS	Personal Fijo	VINAS		DICIEMBRE / 2023	Ninguno	Ninguno

4.8.4 Matriz RACI.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

ENTREGABLES	ROLES				
	CONSULTORA		PRODUCE (VINAS S.A.)		
	PM	PMA	SP	JO	RGC
1. Implementación de nueva linea d producción de prendas de ropa interior para venta al por mayor a nivel nacional en VINAS S.A.					
1.1. Seguimiento al Plan de renovación y adquisición de maquinarias de talleres.					
1.1.1. Inventario de maquinaria existente	R		A	P	
1.1.2. Definición de necesidades de maquinaria para la implementación de nueva línea de producción.	R		A	P	
1.1.3. Desarrollo del plan de adquisiciones de acuerdo a necesidades	R	P	A	P	
1.2. Capacitación del personal operativo.					
1.2.1. Determinar las necesidades de capacitación	R	P	A	P	
1.2.2. Jerarquizar y clasificar las necesidades de capacitación.	R		A		
1.2.3. Seleccionar proveedor de capacitación	R		A		
1.2.4. Contratar proveedor de capacitación	R		A	V	
1.2.5. Ejecutar la capacitación.	R		A	V	
1.2.6. Evaluar al personal capacitado.	R		A	V	

1.3. Talleres de reingeniería de procesos.					
1.3.1. Determinar las falencias en los procesos existentes.	R	P	A		V
1.3.2. Definir las necesidades de nuevos procesos productivos	R		A	V	
1.3.3. Definir los objetivos de cada uno de los procesos.	R		A		V
1.3.4. Seleccionar proveedor para taller	R		A		V
1.3.5. Contratar proveedor para taller	R		A		V
1.3.6. Ejecutar el taller de reingeniería de procesos.	R		A		
1.4. Contratación de servicio de Base de datos de información comercial.					
1.4.1. Definición de alternativas disponibles en el mercado	R		A		
1.4.2. Solicitud de propuestas	R	P	A		
1.4.3. Evaluación de proveedores y entregables	R		A		
1.4.4. Contratación de servicio de emisión periódica de Base de datos.	R		A		
1.4.5. Análisis de estructura de Base de Datos.	R		A		
1.5. Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales.					
1.5.1. Obtención de Base de Datos de productores locales en la Cámara de Comercio	R		A		
1.5.2. Verificación de proveedores uno a uno	R	P	A		
1.5.3. Calificación de proveedores	R		A		
1.5.4. Selección de proveedores para Base de Datos de adquisiciones	R		A		
1.5.5. Elaboración de Base de Datos interna para adquisiciones.	R	P	A		

Código de responsabilidades:	**Código de Roles de la Consultora:**	**Códigos de Roles de PRODUCE:**
R = Responsable del entregable A = Aprueba el entregable P = Participa V = Revisa	PM = Project Manager PMA = Asistente de Project Manager	SP = Sponsor del Proyecto JO = Jefes de Operaciones RGC = Responsable de Gestión de calidad.

4.8.5 Descripción de Roles del Equipo de Trabajo.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

DESCRIPCIÓN DE ROLES DEL EQUIPO DE TRABAJO	
Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

NOMBRE DEL ROL

ASISTENTE DEL PROJECT MANAGER

OBJETIVOS DEL ROL

Brindar apoyo y soporte al Proyect Manager desde la etapa inical del proyecto hasta su finalización.

RESPONSABILIDADES

✓ Responsable de entregar los materiales (en formato físico o digital) que serán utilizados en el desarrollo del Proyecto, como son: agenda, presentaciones, casos prácticos, formatos, entre otros.
✓ Responsable del levantamiento de información para posterior validación del Project Manager.
✓ Responsable de realizar el acompañamiento en el proceso de selección de proveedores de capacitación.

FUNCIONES

✓ Realizar el dictado de las sesiones relacionadas a Gestión de Proyectos.
✓ Analizar las sugerencias, evaluar el impacto, y de ser aprobados, efectuar los cambios solicitados en el desarrollo del proyecto.
✓ Recibir, revisar y canalizar las consultas y observaciones del personal, en el levantamiento de necesidades.
✓ Entregar una retroalimentación a los participantes para mejorar sus conocimientos y habilidades de Gestión de Proyectos.
✓ Entregar el Acta de rendimiento de la sesión impartida al Project Manager.
✓ Trabajar en la construcción de las base de datos internas para fines del proyecto.

NIVELES DE AUTORIDAD

El nivel de autoridad es bajo, pues sus funciones se centran en brindar apoyo al Proyect Manager, entre otras cosas:
✓ Decide sobre el formato de evaluación a los participantes de los talleres.
✓ Decide sobre la estructura con que se desarrollarán las sesiones de trabajo.

REPORTA A:

Project Manager

SUPERVISA A:

No aplica

REQUISITOS DEL ROL

CONOCIMIENTOS:	✓ Básicos de Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK® ✓ Conocimientos básicos en MS Project ✓ Estándares de Capacitación de VINAS S.A. ✓ Utilitarios informáticos. ✓ Tratamiento de datos.

HABILIDADES:	✓ Didáctica ✓ Inteligencia Emocional ✓ Comunicación ✓ Organizativa
EXPERIENCIA:	✓ Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK® (introducción 6 meses). ✓ MS Project (1 años). ✓ Estándares de Capacitación de VINAS S.A. (2 años) ✓ Utilitarios informáticos (5 años). ✓ Tratamiento de datos (2 años)

4.8.6 Diagrama de Carga del Personal.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

DIAGRAMA DE CARGA DE PERSONAL	
Nombre del Proyecto	**Siglas del Proyecto**
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	**INLPVINAS**

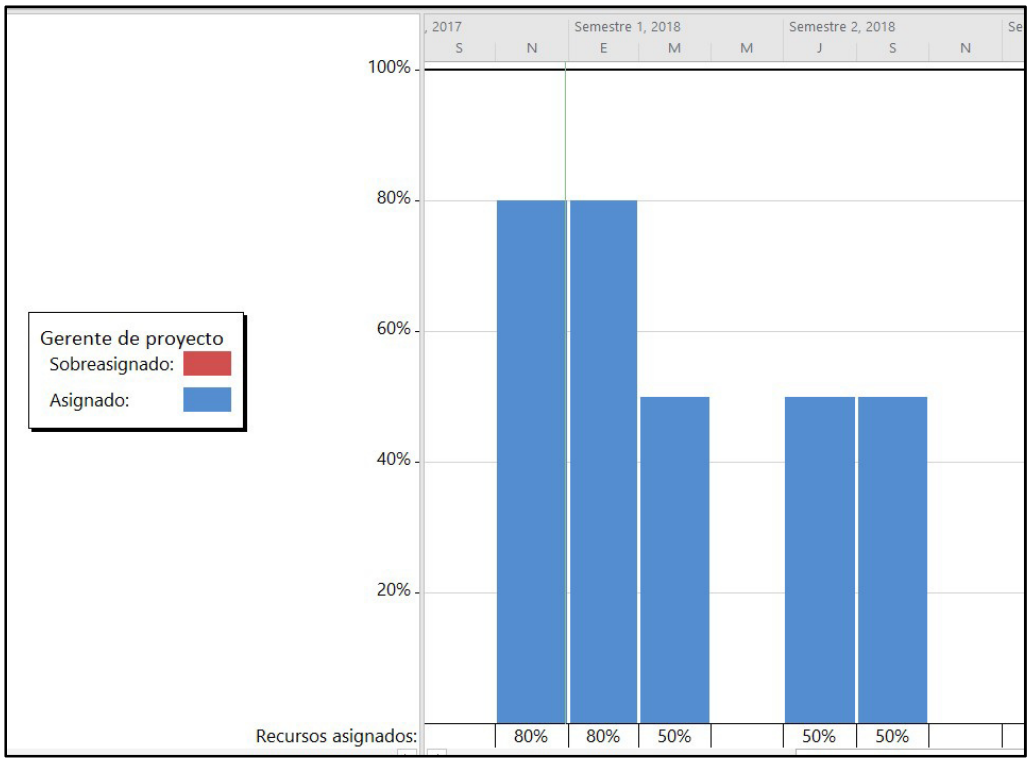
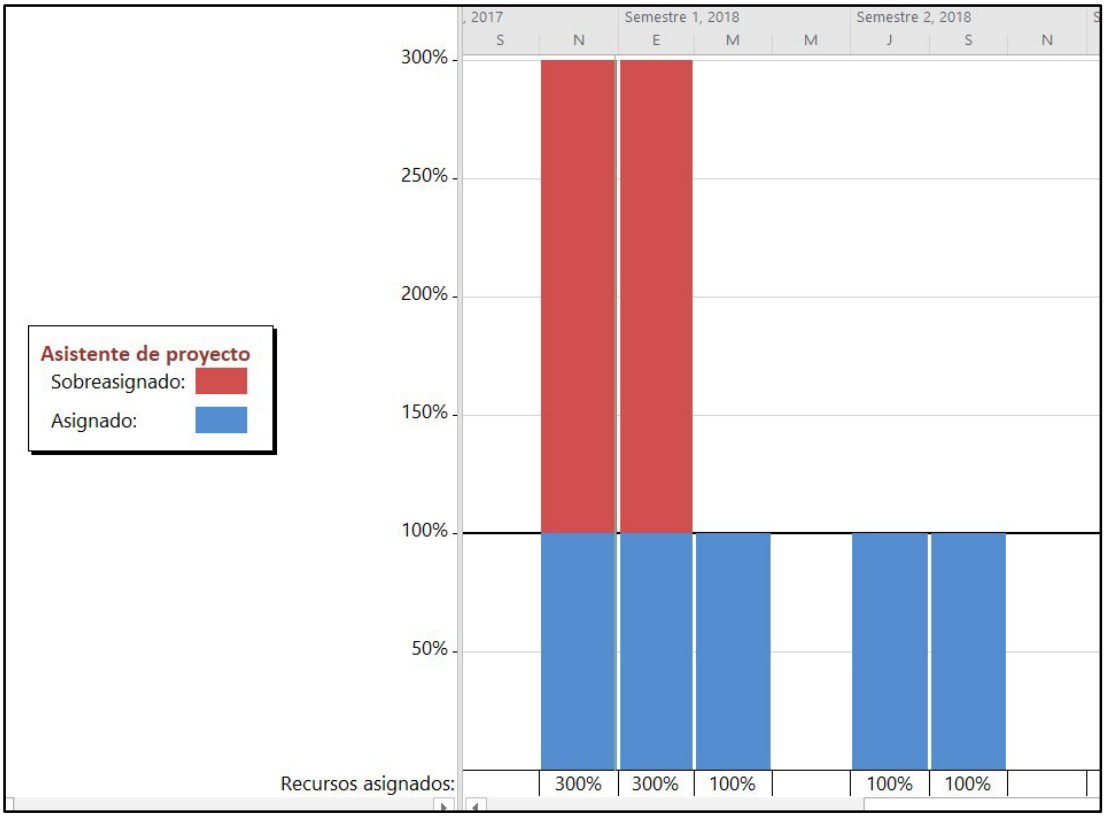
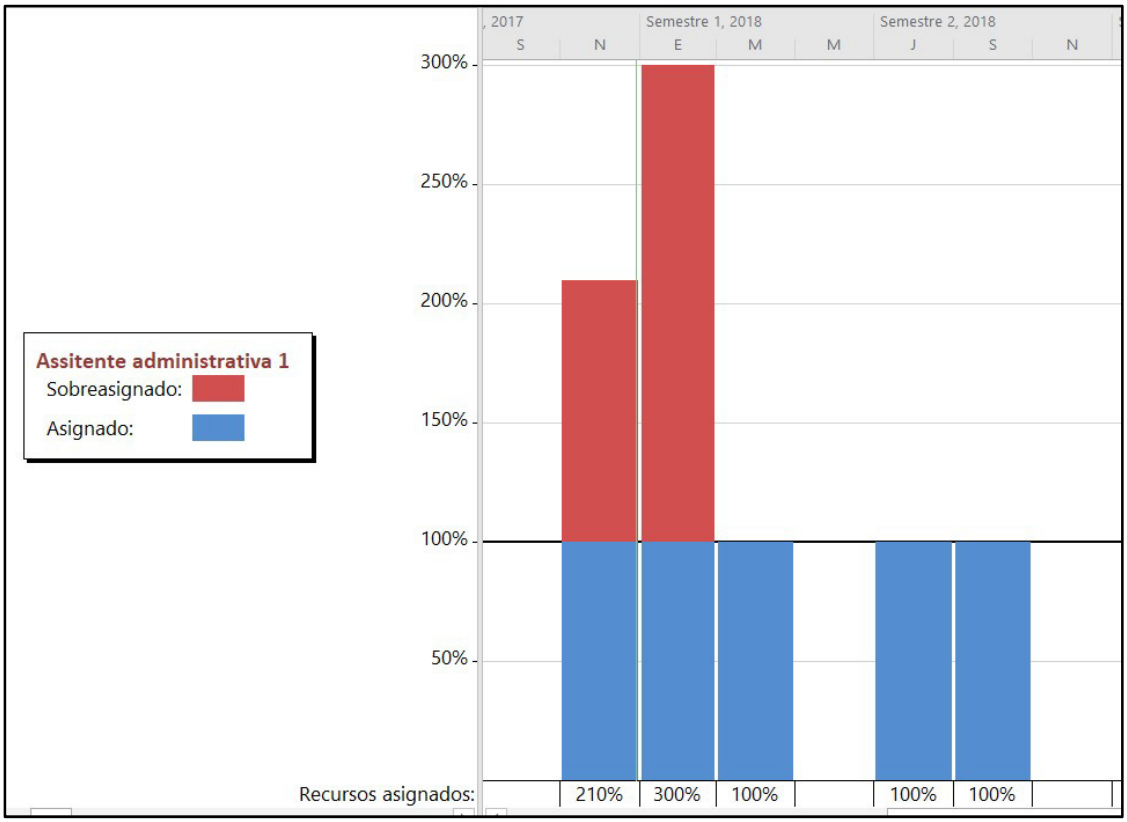
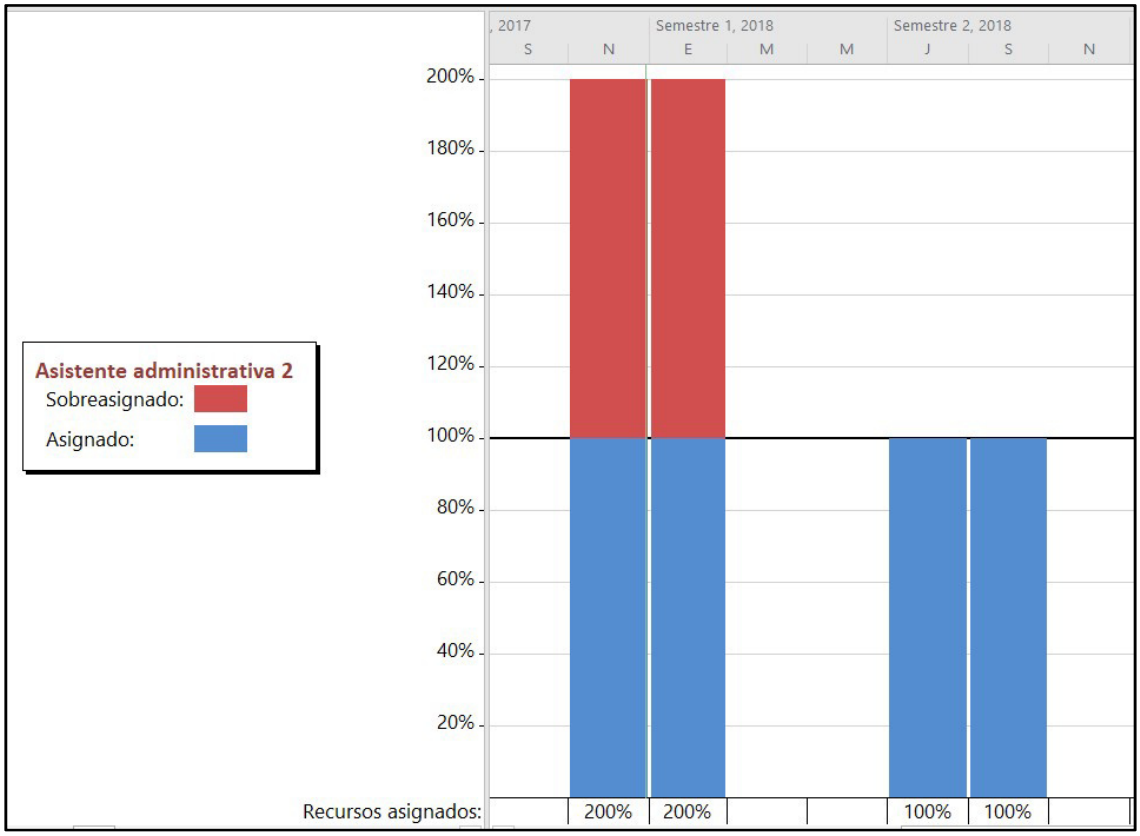
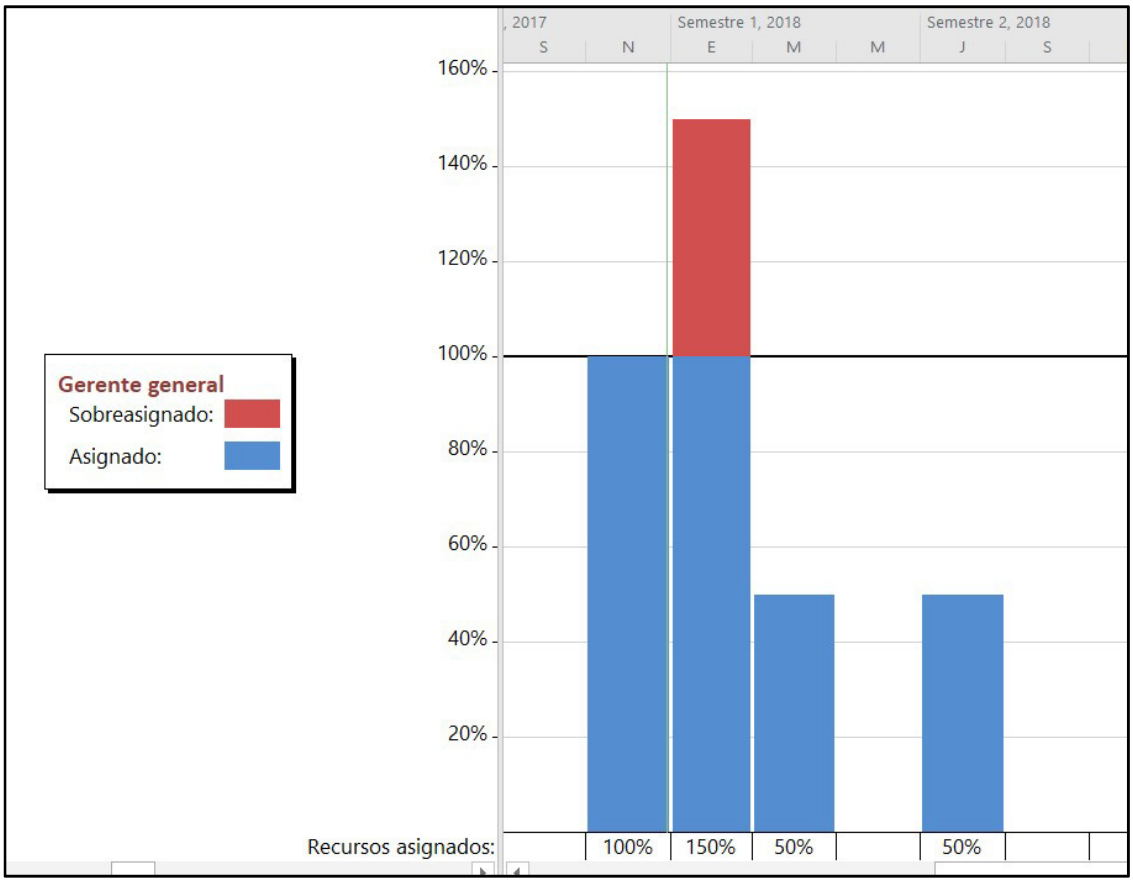


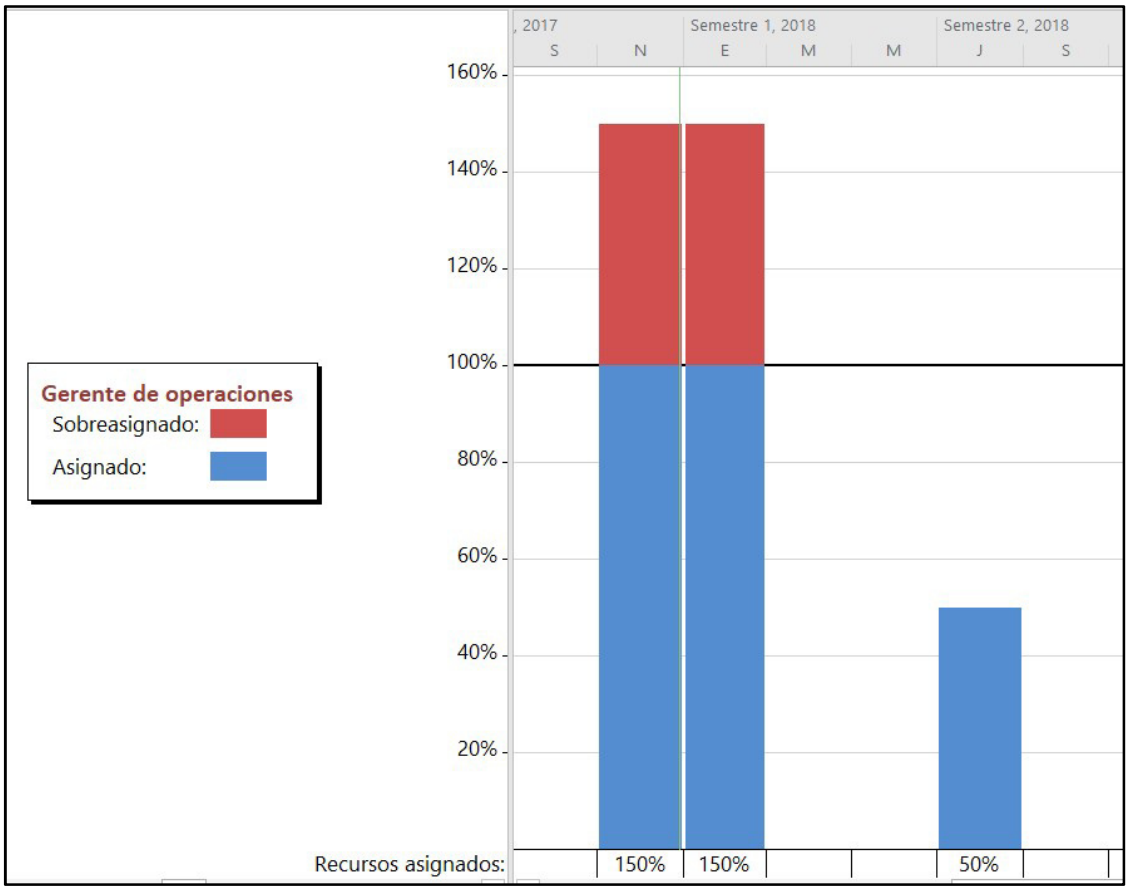
Figura 26. Carga de Personal (Fuente, Investigador)

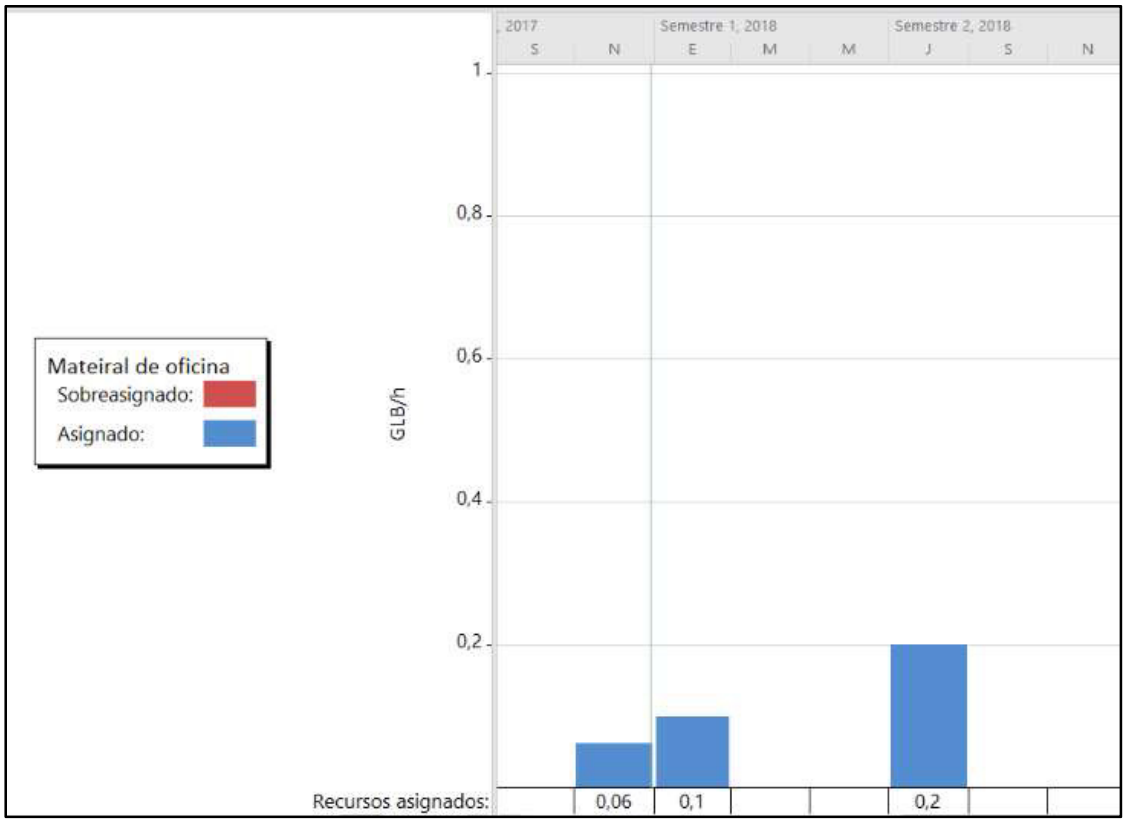

2017
Semestre 1, 2018
Semestre 2, 2018
S N E M M J S N
300%
250%
200%
150%
100%
50%
Asistente de proyecto
Sobreasignado:
Asignado:
Recursos asignados:
300% 300% 100% 100% 100%


2017
Semestre 1, 2018
Semestre 2, 2018
S N E M M J S N
300%
250%
200%
150%
100%
50%
Assitente administrativa 1
Sobreasignado:
Asignado:
Recursos asignados:
210% 300% 100% 100% 100%


, 2017
Semestre 1, 2018
Semestre 2, 2018
S N E M M J S N
200%
180%
160%
140%
120%
100%
80%
60%
40%
20%
Asistente administrativa 2
Sobreasignado:
Asignado:
Recursos asignados:
200%
200%
100%
100%


, 2017
Semestre 1, 2018
Semestre 2, 2018
S N E M M J S
160%
140%
120%
100%
80%
60%
40%
20%
Gerente general
Sobreasignado:
Asignado:
Recursos asignados:
100%
150%
50%
50%


2017
Semestre 1, 2018
Semestre 2, 2018
S N E M M J S
160%
140%
120%
100%
80%
60%
40%
20%
Gerente de operaciones
Sobreasignado:
Asignado:
Recursos asignados:
150%
150%
50%


2017
Semestre 1, 2018
Semestre 2, 2018
S N E M M J S N
1
0,8
0,6
0,4
0,2
GLB/h
Mateiral de oficina
Sobreasignado:
Asignado:
Recursos asignados:
0,06
0,1
0,2

4.9 Gestión de Comunicaciones

4.9.1 Plan de Gestión de Comunicaciones

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Ver Matriz de Comunicaciones del Proyecto – versión 1.0

NOTA: ADJUNTAR MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO

PROCEDIMIENTO PARA TRATAR POLÉMICAS

1. Se captan las polémicas a través de la observación y conversación, o de alguna persona o grupo que los exprese formalmente.

2. Se codifican y registran las polémicas en el Log de Control de Polémicas:

Log de control de polémicas

Código de Polémica	Descripción	Involucrados	Enfoque de Solución	Acciones de Solución	Responsable	Fecha	Resultado Obtenido

3. Se revisa el Log de Control de Polémicas en la reunión semanal de coordinación con el fin de:
   a) Determinar las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar,
   b) designar un responsable por su solución, un plazo de solución, y registrar la programación de estas soluciones en el Log de Control.
   c) Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas al respecto.
   d) Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así se diseñarán nuevas soluciones.

4. En caso que una polémica no pueda ser resuelta o en caso que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, deberá ser abordada y escalada al Project Manager, Equipo de Proyecto, Sponsor.

PROCEDIMIENTO PARA ACTUALIZAR EL PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:

1. Hay una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.
2. Hay una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los stakeholders.
3. Hay personas que ingresan o salen del proyecto.
4. Hay cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto.
5. Hay cambios en la matriz autoridad versus influencia de los stakeholders.
6. Hay solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.
7. Hay quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.
8. Hay evidencias de resistencia al cambio.
9. Hay evidencias de deficiencias de comunicación.

GUÍAS PARA EVENTOS DE COMUNICACIÓN

Guías para Reuniones

Todas las reuniones deberán seguir las siguientes pautas:

1. Debe fijarse la agenda con anterioridad.
2. Debe coordinarse e informarse fecha, hora, y lugar con los participantes.
3. Se debe empezar puntual.
4. Se deben fijar los objetivos de la reunión, los roles, los procesos grupales de trabajo, y los métodos de solución de controversias.
5. Se debe cumplir a cabalidad los roles de facilitador (dirige el proceso grupal de trabajo) y de anotador (toma nota de los resultados formales de la reunión).
6. Se debe terminar puntual.
7. Se debe emitir un Acta de Reunión respectiva con la firma de los participantes.

Guías para Correo Electrónico

Todos los correos electrónicos deberán seguir las siguientes pautas:

1. Los correos electrónicos entre el Equipo de Proyecto y el Cliente deberán ser enviados por el Project Manager con copia al Sponsor para establecer una sola vía formal de comunicación con el Cliente.
2. Los enviados por el Cliente y recibidos por cualquier persona del Equipo de Proyecto deberán ser copiados al Project Manager y el Sponsor (si es que éstos no han sido considerados en el reparto), para que todas las comunicaciones con el Cliente estén en conocimiento de los responsables de la parte contractual.
3. Los correos internos entre miembros del Equipo de Proyecto, deberán ser copiados a la lista del grupo del proyecto que contiene las direcciones de los miembros, para que todos estén permanentemente informados de lo que sucede en el proyecto.

GUÍAS PARA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO

Guías para Codificación de Documentos

La codificación de los documentos del proyecto será la siguiente: XXXXX_DDDD_VVVV.EXT

Donde:

XXXXX = Código del Proyecto= 'MGSCP'
DDDD = Abreviatura del Tipo de Documento
VVVV = Versión del Documento='v1_0', 'v2_0', etc.
EXT = Formato del Archivo=doc, exe, pdf, mpp, etc.

Guías para Almacenamiento de Documentos

El almacenamiento de los documentos del proyecto deberá seguir las siguientes pautas:

1. Durante la ejecución del proyecto cada miembro del equipo mantendrá en su máquina una carpeta con la misma estructura que el WBS del proyecto, donde guardará en las sub-carpetas correspondientes las versiones de los documentos que vaya generando.
2. Al cierre de una fase o al cierre del proyecto cada miembro del equipo deberá eliminar los archivos temporales de trabajo de los documentos y se quedará con las versiones controladas y numeradas (ver guías para el control de versiones), las cuales se enviarán al Project Manager.
3. El Project Manager consolidará todas las versiones controladas y numeradas de los documentos, en un archivo final del proyecto, el cual será una carpeta con la misma estructura del WBS, donde se almacenarán en el lugar correspondiente los documentos finales del proyecto.
4. Se publicará una Relación de Documentos del Proyecto y la ruta de acceso para consulta.
5. Los miembros de equipo borrarán sus carpetas de trabajo para eliminar redundancias de información y multiplicidad de versiones.

GUÍAS PARA EL CONTROL DE VERSIONES

Todos los documentos de Gestión de Proyectos están sujetos al control de versiones, el cual se hace insertando una cabecera estándar con el siguiente diseño:

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

GLOSARIO DE TERMINOLOGIA DEL PROYECTO

Se anexa en el siguiente apartado del trabajo el GLOSARIO DE TERMINOLOGIA DEL PROYECTO en su Version 1.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto	**Siglas del Proyecto**
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	**INLPVINAS**

MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO

INFORMACION	CONTENIDO	FORMATO	NIVEL DE DETALLE	RESPONSABLE DE COMUNICAR	GRUPO RECEPTOR	METODOLOGÍA O TECNOLOGÍA	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	CÓDIGO DE ELEMENTO WBS
Iniciación del proyecto	Datos y comunicación sobre la iniciación del proyecto en el caso de lnegocio	Caso de negocio	Alto	Project Manager	Sponsor Jefe de operaciones Director de diseño Asistente de proyecto	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.1.1.1
Iniciación del proyecto	Datos y comunicación sobre la iniciación del proyecto	Project Charter	Medio	Project Manager	Sponsor Jefe de operaciones Director de diseño Asistente de proyecto	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.1.1.2
Listado de maquinaria existente	Listado de maquinaria existente	Listado de items de interès	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,1,1
Listado de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea de producción	Listado de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea de producción	Listado de items de interès	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,1,2
Informe de seguimiento al plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades	Informe de seguimiento al plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades	Informe periòdico	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	QUINCENALMENTE	1,1,3
Acta de reuniónes con Listado de necesidades de capacitación	Acta de reuniónes con Listado de necesidades de capacitación	Acta de reuniòn	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,2,1
Lista de jerarquizacion y clasificacion de necesidades de capacitación	Lista de jerarquizacion y clasificacion de necesidades de capacitación	Listado de items de interès	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,2,2
Proveedor seleccionado	Proveedor seleccionado	Informe de selecciòn	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,2,3
Contrato firmado	Contrato firmado	Docuemnto legal notarizado	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,2,4

MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO								
INFORMACION	CONTENIDO	FORMATO	NIVEL DE DETALLE	RESPONSABLE DE COMUNICAR	GRUPO RECEPTOR	METODOLOGÍA O TECNOLOGÍA	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	CÓDIGO DE ELEMENTO WBS
Listado de asistentes a la capacitación	Listado de asistentes a la capacitación	Listado de items de interès	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,2,5
Registro de evaluaciones de capacitación	Registro de evaluaciones de capacitación	Documento tabulado	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,2,6
Acta de reunión Listado de falencias existentes en los procesos de producción	Acta de reunión Listado de falencias existentes en los procesos de producción	Acta de reuniòn	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,3,1
Acta de reunión con Listado de necesidades de nuevos procesos productivos	Acta de reunión con Listado de necesidades de nuevos procesos productivos	Acta de reuniòn	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,3,2
Listado de objetivos para cada proceso	Listado de objetivos para cada proceso	Listado de items de interès	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,3,3
Listado de proveedores seleccionados para impartición de taller	Listado de proveedores seleccionados para impartición de taller	Listado de items de interès	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,3,4
Contrato firmado por imparticion de taller	Contrato firmado por imparticion de taller	Docuemnto legal notarizado	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,3,5
Listado de asistentes a taller de reingeneiria de procesos	Listado de asistentes a taller de reingeneiria de procesos	Listado de items de interès	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,3,6
Listado de conultoras que proveen bases de datos de información comercial	Listado de conultoras que proveen bases de datos de información comercial	Listado de items de interès	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,4,1
Listado de invitaciones a cotizar enviadas	Listado de invitaciones a cotizar enviadas	Listado de items de interès	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,4,2
Registros de evaluacion de proveedores	Registros de evaluacion de proveedores	Documento tabulado	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,4,3
Orden de compra por servicio de emisión periódica de bases de datos	Orden de compra por servicio de emisión periódica de bases de datos	Documento tributario	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,4,4
Reporte mensual de estadísticas comerciales	Reporte mensual de estadísticas comerciales	Informe periòdico	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	MENSUALMENTE	1,4,5
Registro de solicitud a camaras de industrias y comercio por lista de proveedores textiles locales	Registro de solicitud a camaras de industrias y comercio por lista de proveedores textiles locales	Documento tabulado	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,5,1
Listado de proveedores verificados	Listado de proveedores verificados	Listado de items de interès	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,5,2
Informe de calificación de proveedores	Informe de calificación de proveedores	Informe Unico	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,5,3
Entregable:Informe de elección de proveedores	Informe de elección de proveedores	Documento informativo	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,5,4
Base de datos de proveedores locales	Base de datos de proveedores locales	Documento tabulado	Alto	Asistente de Project Manager	SPONSOR JEFE DE OPERACIONES JEFE DE DISEÑO	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1,5,5
Planificación del Proyecto	Datos y comunicación sobre el cierre delproyecto	Acta de Cierre del Proyecto	Medio	Project Manager	Sponsor, Instructor de Gestión de Proyectos, Instructor de Habilidades Blandas	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Una sola vez	1.6,1

4.9.2 Glosario de Terminología del Proyecto.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	**Hecha por**	**Revisada por**	**Aprobada por**	**Fecha**	**Motivo**
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

SIGLA	DEFINICIÓN
AC	Actual Cost / Coste Real
BAC	Budget at Completion / Presupuesto hasta la Conclusión
CV	Budget at Completion / Presupuesto hasta la Conclusión
EAC	Estimate at Completion / Estimación a la Conclusión
ETC	Estimate to Complete / Estimación hasta la Conclusión
EV	Earned Value / Valor Ganado
PM	Project Manager / Director de Proyectos
PMBOK	Project Management Body of Knowledge / Fundamentos de la Dirección de Proyectos
PV	Planned Value / Valor Planificado
SPI	Schedule Performance Index / Índice de Rendimiento del Cronograma
WBS	Work Breakdown Structure / Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

4.10 Gestión de Adquisiciones

4.10.1 Plan de Gestión de adquisiciones.

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

PLAN DE GESTION DE ADQUISICIONES

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

ADQUISICIONES DEL PROYECTO: ESPECIFICAR LA MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO.

Ver Matriz de Adquisiciones del proyecto

PROCEDIMIENTOS ESTÁNDAR A SEGUIR: PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN QUE SE DEBEN SEGUIR.

Para los contratos de compra de maquinaria para nueva lìnea de producción que se firman con los fabricantes de la nuevas maquinarias, se realiza el siguiente proceso:

* Una vez definida la lista de requerimientos para la adquisiciòn de maquinaria, se solicita a proveedores locales y extrangeros cotizaciones por los bienes requeridos.
* Una vez recibidas las propuestas por los diferentes proveedores, se procede a la revisiòn de las mismas.
* Una vez que se seleccionan las propuestas que cumplan con el alcance requerido, se hace la selecciòn del proveedor final.
* Se cita al proveedor seleccionado y se realiza una sesiòn de negociaciòn.
* Luego de realizada la negociaciòn se realiza la puesta de la Orden de Compra y emisiòn de anticipo.
* Luego de entegada la maquinaria a entera satisfacciòn del cliente se procede a realizar el segundo pago y a dar inicio al proceso de prueba y acompañamiento.
* Durante el proceso de acompañamiento se realiza la capacitaciòn del personal operativo.
* Una vez culminado el proceso de prueba se realiza el tercer y ultimo pago por el contrato.

Para el contrato de facilitaciòn de talleres de reingenieria de procesos que se firma con la empresa consultora, se realiza el sigueinte proceso:

* Una vez definidos los requerimientos a cubrir, se define una lista de posibles proveedores del servicio.
* Se solicita la presentaciòn de propuestas a los proveedores.
* Una vez recibidas las propuestas por los diferentes proveedores, se procede a la revisiòn de las mismas.
* Una vez que se seleccionan las propuestas que cumplan con el alcance requerido, se hace la selecciòn del proveedor final.
* Se cita al proveedor seleccionado y se realiza una sesiòn de negociaciòn.
* Luego de realizada la negociaciòn se realiza la puesta de la Orden de Compra y emisiòn de anticipo.
* Se procede a la ejecuciòn de los talleres de reingneieria de procesos.
* Al finalizar los talleres se recibe un informe por parte de los facilitadores con los procesos modificados y los nuevos procesos.
* Se procede al pago del saldo del contrato.

Para el contrato de suministro de emisión periòdica de bases de datos con informaciòn comercial, que se firma con la empresa consultora, se realiza el siguiente proceso:

* Una vez definidos los requerimientos a cubrir, se define una lista de posibles proveedores del servicio.
* Se solicita la presentaciòn de propuestas a los proveedores.
* Una vez recibidas las propuestas por los diferentes proveedores, se procede a la revisiòn de las mismas.
* Una vez que se seleccionan las propuestas que cumplan con el alcance requerido, se hace la selecciòn del proveedor final.
* Se cita al proveedor seleccionado y se realiza una sesión de negociaciòn.
* Luego de realizada la negociaciòn se realiza el contrato.

Para la adquisiciòn de materiales de oficina para las diferentes activiades se tienen proveedores seleccipnados y se tiene el siguiente procedimeinto:

* Una vez definidos los requerimientos quincenales se emite el pedido al proveedor seleccionado de la organizaciòn.
* Una vez recibido el pedido se paga el valor correspondiente.

FORMATOS ESTANDAR A UTILIZAR: FORMATOS DE ADQUISICION QUE SE DEBEN SEGUIR

- VINAS S.A. tiene un modelo predefinido de Orden de compra para adquisiciòn de maquinaria, el cuál es personalizado de acuerdo a los requerimientos del servicio, el periodo en que se realizará, lugar geográfico y monto a pagar.
- El Contrato de adquisiciòn de maquinaria debe emitirse en dos copias, las cuales serán revisadas por las partes interesadas (empresa y fabricante), de presentarse alguna observación se realiza la evaluación y modificación del caso, y finalmente se firma el contrato entre la empresa y el fabricante, quedándose una copia con cada interesado

- Los contratos referentes a contrataciòn de facilitaciòn de talleres o capacitaciones no presentan ningún formato establecido por VINAS S.A. para emisiòn de contrato, VINAS S:A. se limita a emitir una Orden de compra en donde se evidencie el alcance y los tèrminos de contrataciòn.

- Las adquisiciones de bases de datos y material de informaciòn comercial se realizan mediante la elaboraciòn de un contrato que tenga validez en un plazo fijo, debido a la periodicidad de emisión de los trámites.

COORDINACIÓN CON OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO: COORDINACIÓN CON EL SCHEDULING DEL PROYECTO, REPORTE DE PERFORMANCE, CAMBIOS EN LAS DECISIONES DE HACER O COMPRAR, COORDINACIÓN DE FECHAS CONTRACTUALES CON LA PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO, ETC.

En la Planificación del Proyecto se establecieron las siguientes fechas para la realizaciòn de los contratos:

Contrataciòn de adquisicion de maquinaria para nueva linea de producciòn:
- Puesta de orden de compra por nueva maquinaria: 27 de Marzo de 2018

Contrataciòn de talleres de reingenieria de procesos:
- Contrato por ejecuciòn de tller de reingenieria de procesos: 10 de Enero de 2018

Contrataciòn de provisisòn periòdica de bases de datos con informaciòn comercial:
- Contrato por servicio de emeision periòdica de bases de datos: 1 de Enero de 2018

COORDINACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LOS PROVEEDORES: COORDINACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE PROVEEDORES, ENLACES DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, FORMATOS Y/O METODOLOGÍAS.

* **El Contrato de adquisicion de maquinaria** para nueva línea de producción, debe ser coordinado con el proveedor con 15 días de anticipación, para hacer preubas de inspección en fábrica previo al despacho de los equipos requeridos por el cliente.
* Las coordinaciones con el proveedor se realizarán mediante correo electrónico.
* El pago del servicio se realiza al 50% como anticipo, el 40% contraentrega de maquinaria y 10% luego del soporte y capacitación.
* Cualquier modificación que se requiera en el servicio deberá ser comunicada con 24 horas de anticipación, luego de lo cual el proveedor confirmará o no la solicitud hecha por el cliente.

* **La contratación de ejecución de talleres de reingeneiria** de procesos para la readecuación de la planta de producción, debe ser coordinado con el proveedor con 15 días de anticipación, para dar oportunidad de que el facilitador realice un levantamiento de información para que esto facilite su labor.
* Las coordinaciones con el proveedor se realizarán mediante correo electrónico.
* El pago del servicio se realiza al 50% como anticipo, el 50% restante luego de la entrega del informe final de reingneieria de procesos.
* Cualquier modificación que se requiera en el servicio deberá ser comunicada con 24 horas de anticipación, luego de lo cual el proveedor confirmará o no la solicitud hecha por el cliente.

* **La contratación de emisión periódica de bases de datos de información comercial,** debe ser coordinado con el proveedor con 15 días de anticipación, para que se pueda mostrar al cliente un portafolio de psoibles productos.
* Las coordinaciones con el proveedor se realizarán mediante correo electrónico.
* El pago del servicio se realiza en cuotas trimestrales por el periodo de vigencia del contrato.
* Cualquier modificación que se requiera en el servicio deberá ser comunicada con 24 horas de anticipación, luego de lo cual el proveedor confirmará o no la solicitud hecha por el cliente.

* **La contratación de material de oficina para el proyecto,** debe ser coordinado con el proveedor con 2 días de anticipación, para que se permita disponer del Stock suficiente.
* Las coordinaciones con el proveedor se realizarán mediante correo electrónico.
* El pago del servicio se realiza hasta 7 dias después de entregado el suministro.
* Cualquier modificación que se requiera en el servicio deberá ser comunicada con 24 horas de anticipación, luego de lo cual el proveedor confirmará o no la solicitud hecha por el cliente.

RESTRICCIONES Y SUPUESTOS: QUE PUEDAN AFECTAR LAS ADQUISICIONES PLANIFICADAS Y POR LO TANTO EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.

Las restricciones y/o supuestos que han sido identificados y que pueden afectar las adquisiciones del proyecto son las siguientes:

- Solicitudes de cambio en el presupuesto del proyecto, debido a la modificación de tasas arancelarias para productos importados. Dándose este caso si aun no se ha solicitado la cotización del servicio de alquiler de laboratorio o aula, o la cotización ha sido emitida por un periodo de validez el cual concluyó.
- Se asume que la probabilidad de modificación del cronograma de servicio es mínima, pues esto conlleva a renegociar el contrato durante el desarrollo del servicio con todos los proveedores.

RIESGOS Y RESPUESTAS: PRINCIPALES RIESGOS RELACIONADOS A LAS ADQUISICIONES, Y RESPUESTAS QUE HAN SIDO CONSIDERADAS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO.

Según plan de respuesta a riegos se tiene las sigueintes:

R006 – Incumplimiento de los contratos provisión de maquinaria.
Siendo el detonador la detección de pequeños incumplimientos o signos de no calidad del servicio.
Las respuestas planificadas son:
- Ejecutar garantías establecidas en el contrato de adquisición de maquinaria.
- Pago adelantado de solo el 50% y resto al término del contrato. Con lo cual se obliga al proveedor a dar un servicio de calidad, pues está sujeto a la cancelación o no del monto restante.
- Actualizar la lista de proveedores.

R006 – Incumplimiento de los contratos por reingneieria de procesos
Siendo el detonador la detección de pequeños incumplimientos o signos de no calidad del servicio.
Las respuestas planificadas son:
- Listas de verificación a ser aplicadas al inicio de cada sesión.
- Solicitar un feedback a los participantes al finalizar cada sesión.
- Pago adelantado de solo el 50% y resto al término del contrato. Con lo cual se obliga al proveedor a dar un servicio de calidad, pues está sujeto a la cancelación o no del monto restante.
- Informe periódico de proveedor evidenciando avance contractual y metas cumplidas.

MÉTRICAS: MÉTRICAS DE ADQUISICIÓN A SER USADAS PARA GESTIONAR Y EVALUAR PROVEEDORES.

Se tomarán como referencia la medición de métricas de Satisfacción de Cliente que se obtienen de las encuestas de Evaluación de Sesión con relación a los diversos factores involucrados con los proveedores.

4.10.2 Enunciados del Trabajo Relativo a Adquisiciones

A fin de detallar de forma explícita el alcance y condiciones de cada una de las adquisiciones a contratar en el proyecto se desarrolla la matriz de adquisiciones del proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

PRODUCTO O SERVICIO A ADQUIRIR	CODIGO DE ELEMENTO WBS	TIPO DE CONTRATO	PROCEDIMEINTO DE OCNTRATACIÓN	FORMA DE CONTACTAR PROVEEDORES	REQUERIMIENTO DE ESTIMACIONES NDEPENDIENTES	AREA / ROL / PERSONA RESPONSABLE DE LA COMPRA	MANEJO DE MULTIPLES PROVEEDORES	PROVEDORES CALIFICADOS	CRONOGRAMA DE ADQUISIONES REQUERIDAS				
									PLANIFICACION CONTRATAR	SOLICITUD DE RESPUESTA	SELECCIÓN DE PROVEEDOR	ELABORACION DE CONTRATO	CERRAR CONTRATO
Maquinaria para nueva linea de producción	1,2,4,5 Puesta de orden de compra por adquisicion de maquinaria	Contrato de precio fijo	* Compra de maquinaria * Coordinacion de fecha de entrega * negociación * Firma de contrato * Pago de anticipo * Pago de saldo una vez recibidos las maquinarias.	Medios electronicos: - Correo electrónico - Página Web	NO	LARC	Proveedor Unico	Brother / Feiyha / Yontex	15-feb-18	15-mar-18	22-mar-18	27-mar-18	2-ago-18
Capacitación de personal operativo	1.2.4.1 Elaboración de contrato/OC para impartición de capacitación	Contrato de precio fijo	* Solicitud de cotizaciones * Analisis de propuestas * Selección de proveedor * Negociación * Firma de contrato * Pago del servicio.	Medios electronicos: - Correo electrónico - Página Web	NO	LARC	Proveedor Unico	Brother / Feiyha / Yontex	2-ago-18	13-ago-18	15-ago-18	16-ago-18	30-ago-18
Facilitación de talleres de reingenieria de procesos	1.3.5.2 Elaboración de contrato/OC para facilitación de tallers de reingenieria de procesos	Contrato de precio fijo	* Solicitud de cotizaciones * Analisis de propuestas * Selección de proveedor * Negociación * Firma de contrato * Pago del servicio.	Medios electronicos: - Correo electrónico - Página Web	NO	LARC	Proveedor Unico	FB / CC / GH	21-dic-17	8-ene-18	9-ene-18	10-ene-18	31-ene-18
Bases de datos con información comercial	1.4.4.2 Elaboración de contrato para servicio de emision de bases de datos de informacion comercial	Contrato de precio fijo	* Solicitud de cotizaciones * Analisis de propuestas * Selección de proveedor * Negociación * Firma de contrato * Pago del servicio.	Medios electronicos: - Correo electrónico - Página Web	NO	LARC	Proveedor Unico	HH / SD / BV	21-dic-17	26-dic-17	29-dic-17	1-ene-18	11-ene-18
Material de oficina para docuemtnación de proyecto	N.A.	Pedido individual	* Solicitud de cotizaciones * Analisis de propuestas * Selección de proveedor * Negociación * Firma de contrato * Pago del servicio.	Medios electronicos: - Correo electrónico - Página Web	NO	AP - VSG	Proveedor Unico	PACO / JUAN M / PAPELESA	22-dic-17	30-dic-17	1-ene-18	3-ene-18	6-sep-18

4.10.3 Documentos de las Adquisiciones

En base a las adquisiciones que se ejecutarán en el proyecto, en la fase de ejecución que involucre la recopilación de la documentación generada y registro de lecciones aprendidas, se debe considerar la generación de los siguientes documentos:

Para adquisición de maquinaria para nueva línea de producción:

- ✓ Listado de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea de producción
- ✓ Informe de seguimiento al plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades"

Para la contratación de la capacitación al personal operativo:

- ✓ Lista de jerarquización y clasificación de necesidades de capacitación
- ✓ Proveedor seleccionado
- ✓ Contrato firmado
- ✓ Listado de asistentes a la capacitación
- ✓ Registro de evaluaciones de capacitación"

Para contratación de facilitación de talleres de reingeniería de procesos:

- ✓ Acta de reunión listado de falencias existentes en los procesos de producción
- ✓ Acta de reunión con listado de necesidades de nuevos procesos productivos
- ✓ Listado de objetivos para cada proceso
- ✓ Listado de proveedores seleccionados para impartición de taller
- ✓ Contrato firmado por parte de taller
- ✓ Listado de asistentes a taller de reingeniería de procesos"

Para adquisición de bases de datos de información comercial:

- ✓ Listado de consultoras que proveen bases de datos de información comercial
- ✓ Listado de invitaciones a cotizar enviadas
- ✓ Registros de evaluación de proveedores
- ✓ Orden de compra por servicio de emisión periódica de bases de datos
- ✓ Reporte mensual de estadísticas comerciales"

4.10.4 Criterios de Selección de Proveedores

Para poder llegar a conocer cuáles son estos criterios, se debe elaborar una lista de todas aquellas empresas que ofrecen productos o servicios acorde a los requerimientos de la organización, para posteriormente pedir las respectivas cotizaciones, y se le debe de asignar una calificación a cada uno de los criterios; dicha calificación puede variar según el rango de importancia que se le dé a cada uno.

También se debe tomar en cuenta de las empresas proveedoras su historial en trabajos realizados, instalaciones, fuerza técnica, nivel financiero, nivel de organización y administración, su reputación y su localización.

Una vez se ha elaborado la lista de posibles proveedores se inicia el contacto directo para solicitarles la información que interesa obtener. Se debe insistir en que respondan claramente a los siguientes aspectos:

Aspecto de Calidad

- ✓ **Calidad del producto:** Cuando se realiza la selección del proveedor, se debe dar mucha importancia a la calidad de los productos, y debe hacerse evaluaciones comparativas de las características técnicas, realizar pruebas, etc. generalmente, este criterio es utilizado para conseguir un producto de una determinada calidad, que no necesariamente debe ser la mejor, sino la que le interese a la organización en el momento. Si los productos poseen la misma calidad, se recomienda escoger el más económico.

  Un ejemplo de criterio de calidad válido para este caso sería: "Que los productos cuenten con la certificación INEN correspondiente a su categorìa"
- ✓ **Características técnicas:** La información que debe proporcionar el proveedor sobre las características de un equipo o maquinaria al cliente para que puedan conocer de forma verídica las prestaciones de los mismos, a fin de poder elegir el más apropiado a las necesidades de la organización y también para comparar con otros proveedores.

  Un ejemplo de criterio válido para este caso sería: "Cada material o equipo debe estar debidamente acompañado con una hoja de datos técnicos que especifique cada una de sus características"
- ✓ **Garantía:** Procurar que la garantía del producto sea lo más extensa posible.

  Un ejemplo de criterio válido para este caso sería: "Que los productos tengan una garantía de fábrica de por lo menos 1 año en consistencia y durabilidad"
- ✓ **Personal capacitado:** si fuera necesario. Contar con el personal calificado por parte de la empresa proveedora.

Un ejemplo de criterio de válido para este caso sería: "Que el personal que ejecute los servicios cuente con una licencia de prevención de riesgos"

- ✓ **Servicio postventa y asistencia técnica:** Se refiere al plazo posterior a la compra durante el cual el proveedor garantiza asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado.

  Un ejemplo de criterio de válido para este caso sería: "Que el proveedor deberá contar con un stock mínimo para suplir anualmente a 40 unidades"

Condiciones Económicas

- ✓ **Precio por unidad:** se debe seleccionar precios competitivos, considerando precio justo y de acuerdo con la calidad del producto y solicitar al proveedor descuentos de precio por compra de grandes cantidades. La selección se realiza teniendo en cuenta el precio de los artículos, los descuentos comerciales, el pago de los gastos ocasionados (transporte, embalajes, carga y descarga, etc.), los descuentos por volumen de compra (rapels) y los plazos de pago.

  Un ejemplo de criterio de válido para este caso sería: "el precio unitario de cada producto debe estar por lo menos un 10% por debajo del precio de mercado"

- ✓ **Forma pago:** puede ser al crédito o contado según la política de compra de las organizaciones.

  Un ejemplo de criterio de válido para este caso sería: "La alternativa con un mayor plazo de pago tendrá relevancia sobre las otras"

- ✓ **Precios de envases y embalajes.** Tomando en cuenta que dichos envases y embalajes estén de acuerdo al producto, que lo proteja y en adición de bajo costo.

Un ejemplo de criterio de válido para este caso sería: "La primera opción de preferencia la tendrán los productos cuyos empaques se demuestra que sean amigables con el ambiente"

- ✓ **Pago de portes y seguros.**
- ✓ **Recargos por aplazamiento del pago.**
- ✓ **Descuentos por pronto pago. Descuentos por pagos de contado.**

Otras Condiciones

- ✓ El periodo de validez de la oferta no debe ser inferior a 30 dìas.
- ✓ Se rechazarán ofertas que incluyan clausulas por liquidación unilateral de contrato en caso de iliquidez.
- ✓ Circunstancias que pueden dar lugar a revisión en los precios.

  Por ejemplo: "Los precios son fijos e innegociables y no se someterán a revisión durante la ejecución del servicio"
- ✓ Plazos de entrega: acorde a los tiempos de fabricación del producto, puntualidad con el tiempo pactado, que se adecue a requerimientos de la organización.

  Por ejemplo: "Se impondrán multas de 1 por mil por cada día de atraso en la entrega del producto"
- ✓ Devolución de mercancía.

  Por ejemplo: "En caso de detectarse imperfectos luego de recibida la mercadería, esta se podrá devolver en forma parcial o total"
- ✓ Tiempo de la empresa: Experiencia comprobada de haber trabajado en empresas similares.

Por ejemplo: "Ser o haber sido proveedor de al menos 2 empresas de igual o mayor tamaño, con un nivel de facturación de al menos $250 000.00 al año"

- ✓ Recomendaciones de otras empresas: Trabajos anteriores (productos realizados para otra empresa o servicios prestados a otras empresas) muestras, fotos, cartas de recomendación.
- ✓ Manejo de inventarios: Se necesita que el proveedor tenga inventarios elevados para conocer sí podrá hacer frente a los pedidos de determinada empresa.
- ✓ Infraestructura de la empresa (planta): que tenga la suficiente capacidad para producir grandes cantidades de producto de buena calidad y a un tiempo prudente.
- ✓ Legalmente establecida: que cumpla con los requerimientos de país, como: estar registrada en el CNR, inscrita al IVA, etc. Normas certificaciones permisos. También incluye la documentación legal del producto.

4.11 Gestión de Riesgos

4.11.1 Plan de Gestión de Riesgos.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

PROCESO	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Planificación de la Gestión de los Riesgos	Elaborar Plan de la Gestión de Riesgos	Guía del PMBOK	Sponsor y usuarios. PM y equipo de proyecto
Identificación de Riesgos	Identificar que riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características	Checklists de riesgos	Sponsor y usuarios. PM y equipo de proyecto Archivos históricos de proyectos
Análisis Cualitativo de Riesgos	Evaluar probabilidad e impacto Establecer ranking de Importancia	Definición de probabilidad e impacto. Matriz de Probabilidad e Impacto	Sponsor y usuarios. PM y equipo de proyecto
Análisis Cuantitativo de Riesgos	Cuantificar los riesgos determinando valores posibles que pueda tener una variable con cierto nivel de confianza.	Análisis PERT & Valor monetario esperado	Valores PERT
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Definir respuesta a riesgos Planificar ejecución de respuestas	Estrategias para riesgos negativos y positivos & Estrategia de contingencia	Sponsor y usuarios. PM y equipo de proyecto Archivos históricos de proyectos
Seguimiento y control de riesgos	* Verificar Ocurrencia de riesgos * Supervisar y verificar ejecución de respuestas * Verificar aparición de nuevos riesgos	Emitir informe de desempeño	Equipo de proyecto

ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DE RIESGOS

PROCESO	ROLES	PERSONAS	RESPONSABILIDADES
Planificación de la Gestión de los Riesgos	**Equipo de G. Riesgos** Líder Apoyo Miembros	Project Manager LARC Asistente de Project Manager VS Asistente Administrativo 2 MR	* Dirigir actividad, * Proveer definiciones Ejecutar * Actividad
Identificación de Riesgos	**Equipo de G. Riesgos** Líder Apoyo Miembros	Project Manager LARC Asistente de Project Manager VS Asistente Administrativo 2 MR	* Dirigir actividad, * Definiciones * Ejecutar Actividad
Análisis Cualitativo de Riesgos	**Equipo de G. Riesgos** Líder Apoyo Miembros	Project Manager LARC Asistente de Project Manager VS Asistente Administrativo 2 MR	* Ejecutar Análisis
Análisis Cuantitativo de Riesgos	**Equipo de G. Riesgos** Líder Apoyo Miembros	Project Manager LARC Asistente de Project Manager VS Asistente Administrativo 2 MR	* Ejecutar Análisis
Planificación de Respuesta a los Riesgos	**Equipo de G. Riesgos** Líder Apoyo Miembros	Project Manager LARC Asistente de Project Manager VS Asistente Administrativo 2 MR	* Dirigir actividad, * Proveer definiciones * Ejecutar Actividad
Seguimiento y control de riesgos	**Equipo de G. Riesgos** Líder Apoyo Miembros	Project Manager LARC Asistente de Project Manager VS	* Realizar actividades de seguimeinto y control

PERIODICIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS			
PROCESO	MOMENTO DE EJECUCIÓN	ENTREGABLE DEL WBS	PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN
Planificación de la Gestión de los Riesgos	* Al inicio del proyecto	1,3,1 Acta de reunion oc listado de falencias existentes	Una sola vez
Identificación de Riesgos	* Al inicio * En cada reunión del equipo de proyecto	1,3,1 Acta de reunion oc listado de falencias existentes	Quincenal
Análisis Cualitativo de Riesgos	* Al inicio * En cada reunión del equipo de proyecto	1.3.2 Acta de reunión con listado de necesidades de nuevos procesos productivos	Cada vez que se requiera según convocatoriade PM
Análisis Cuantitativo de Riesgos	* Al inicio * En cada reunión del equipo de proyecto	1.3.3 Listado de objetivos de cada proceso	Cada vez que se requiera según convocatoriade PM
Planificación de Respuesta a los Riesgos	* Al inicio * Inmediatamente luego de los análisis cuantitativo y cualificativo	1.4.5 Reporte mensual de estadistica de datos	1 vez al mes
Seguimiento y control de riesgos	* Durante la verificación de cada entregable del proyecto	1.1.3 Informe de seguimiento del plan de adquisiciones	Quincenal

FORMATOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	
Planificación de Gestión de los Riesgos	Plan de Gestión de Riesgos
Identificación de Riesgos	Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos
Análisis Cualitativo de Riesgos	Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Plan de Respuesta a Riesgos

De acuerdo al plan de gestión de riesgos planteado, se prevé la necesidad de definir límites que involucren o dejen por sentado cuales serían las barreras que definan la capacidad, la tolerancia o el apetito al riesgo que es capaz de asumir a organización. Más adelante se presenta un diagrama de calor que ilustra por medio de colores la tendencia de la organización por una u otra alternativa.

De acuerdo al texto Definición e implantación de apetito de riesgo (Auditores internos de España, 2013, P17), “El concepto de apetito al riesgo hace referencia a perseguir el riesgo o, dicho de otro modo, a la cantidad agregada de riesgo que la empresa actualmente quiere o está dispuesta a asumir, para la obtención de un valor.”

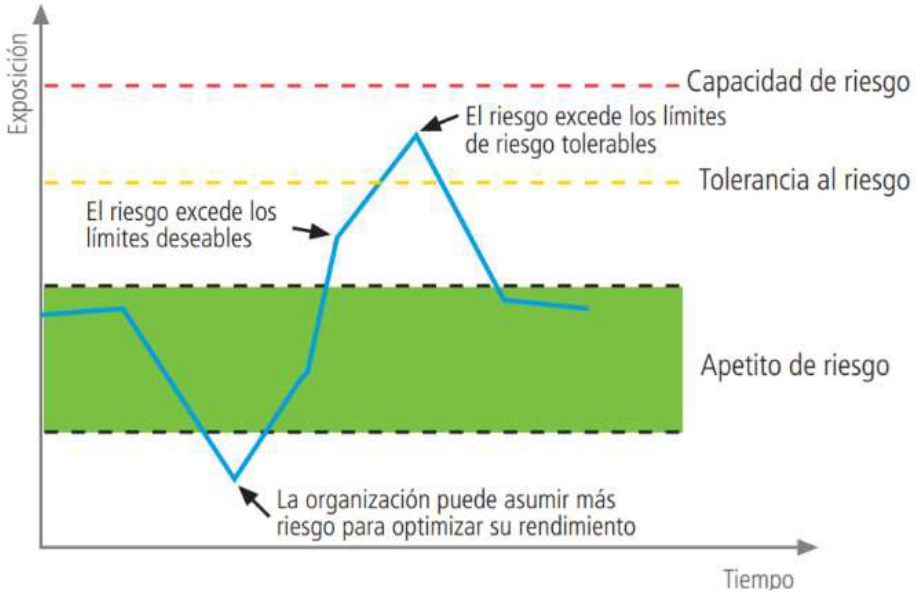


Figura 17. Curva de capacidad, apetito y tolerancia al riesgo (Fuente, Auditores internos España, 2013))

Para la ponderación tanto del impacto de los riesgos, así como de su probabilidad de ocurrencia, se expondrá a continuación las métricas para cada riesgo, considerando que de su asociación se evaluará el nivel de importancia o trascendencia de cada uno.

Definiciones de impacto:

METRICAS DE IMPACTO DE RIESGOS					
RANGO DE IMPACTO	**DESCRIPCIÓN**	Reformas arancelarias que afecten al precio de la maquinaria	Incrementos arancelarios a las importaciones de materia prima.	Que los proveedores no cumplan con las exigencias de la organización y cláusulas contractuales.	Cambios en las Políticas Públicas y regulaciones de calidad
3	GRAVE	Incremento >10% en aranceles de maquinaria	Incremento >10% en aranceles de maquinaria	Porcentaje de fallas en materia prima >30%	Cambios significativos
2	SERIO	Incremento >5% y <=10% en aranceles de maquinaria	Incremento >5% y <=10% en aranceles de maquinaria	Porcentaje de fallas en materia prima >10% y <= 30%	Cambios asiciados al giro de negocio
1	MENOR	Incremento <=5% en aranceles de maquinaria	Incremento <=5% en aranceles de maquinaria	Porcentaje de fallas en materia prima <=10%	Cambios poco asociados al giro de negocio

RANGO DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN	Inestabilidad económica del país.	Durante el levantamiento de información de los procesos, se encuentran vacios que requieren de una inversión elevada	Incumplimiento de los contratos de provisión de maquinaria	Incumplimiento de los contratos por reingeniería de procesos
3	GRAVE	Congelamiento de fondos bancarios	Inversión > $ 5000.00	No se entregó un porcentage de la maquinaria <= 10%	Tiempo de retraso > 10 días habiles
2	SERIO	Incremento de la inflación por encima de los niveles normales.	Inversión > $ 2000.00 y <= $ 5000.00	No se entregó un porcentage de la maquinaria <= 10%	Tiempo de retraso > 5 dias hábiles y <= 10 días habiles
1	MENOR	Incremento de la inflación de acuerdo a los limites normales.	Inversión <= $ 2000.00	No se entregó un porcentage de la maquinaria <= 10%	Tiempo de retraso <= 5 días habiles

Definiciones de probabilidad:

- Alta: Mayor a un 70%
- Media: Entre 30 y 70%
- Baja: De hasta un 30%

A fin de categorizar de manera más completa las métricas de probabilidad e impacto se define previamente el código de colores en la tabla presentada a continuación:

COLOR	DESCRIPCIÓN
BAJO	Impacto mínimo sobre los objetivos del proyecto: tiempo, costo, alcance y calidad. Requiere monitoreo gerencial.
MEDIO	Genera un impacto moderado sobre los objetivos del proyecto: alcance, tiempo, costo y calidad. Puede requerir acciones especiales para responder al riesgo y monitoreo gerencial constante.
ALTO	Impacto significativo sobre los objetivos del proyecto: alcance, tiempo, costo y calidad. Requiere acciones de respuesta inmediata y monitoreo intensivo.

Luego utilizando a las definiciones de probabilidad e impacto se ha elaborado una matriz de probabilidad e impacto presentadas en la siguiente tabla, con la finalidad de priorizar los riesgos de manera cualitativa. A continuación, el detalle:

MATRIZ DE CALOR PARA RIESGOS				
PROBABILIDAD	70% - 100%	MEDIO	ALTO	ALTO
	30% - 70%	BAJO	MEDIO	ALTO
	0% - 30%	BAJO	BAJO	MEDIO
		MENOR	SERIO	GRAVE
		IMPACTO		

Como adicional a lo desarrollado anteriormente, se han establecido en conjunto con la directiva de la organización y el patrocinador del proyecto, los siguientes niveles de variación tanto para el cronograma del proyecto como para su presupuesto:

- Con respecto al Cronograma del proyecto, la directiva establece que el máximo de ampliación del plazo de ejecución del proyecto, con respecto a lo planificado originalmente es de 1 mes, es decir aproximadamente el 16% del lapso total previsto para la ejecución del proyecto.
- Con respecto al presupuesto del proyecto, la directiva establece que el máximo de incremento del monto aprobado para la ejecución del proyecto, con respecto a lo planificado originalmente es de 7%.

Para definir de mejor forma, la interacción que existe para cada riesgo dada su probabilidad de ocurrencia y su impacto en los objetivos del proyecto, se presenta el apartado 4.11.2 en donde se ilustra el grado de impacto y probabilidad de cada riesgo.

4.11.2 Registro de Riesgos

Para iniciar con el registro de riesgos, tomamos aquellos identificados en el apartado anterior y los categorizaremos de manera simple, a continuación, el detalle:

ID	DESCRIPCIÓN DEL RISG	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	TIPO (+/-)
R001	Reformas arancelarias que afecten al precio de la maquinaria	Externo	Financiero	(-)
R002	Incrementos arancelarios a las importaciones de materia prima.	Externo	Financiero	(-)
R003	Que de acuerdo a los lineamientos u requerimientos impuestos en las politicas y especificaciones de selección de proveedores, el producto ofertado no cumpla con los requerimeinos de aprobación	Adquisiciones	Comercial	(-)
R004	Debido a cambios en las Políticas Públicas y regulaciones de calidad que impon el estado para la importación de maquinarias o materilaes, el tiempo de adquisición se incrementa.	Adquisiciones	Técnico	(-)
R005	Debido a cambios drásticos en la balanza comercial del pais, el sector productivo ecuatoriano deja de percibir beneficios que contribuyan a salvaguardar la competitividad con respecto a productos extrangeros.	Externo	Comercial	(-)
R006	Durante el levantamiento de información de los procesos, se encuentran vacios que requieren de una inversión elevada.	Interno	Financiero	(-)
R007	Debido al Incumplimiento de los contratos de provisión de maquinaria podra darse la temrinación unilateral del contrato de adquisición lo que ocasionaria retrasos en los tiempos de ejecución.	Adquisiciones	Contrato	(-)
R008	Debido al incumplimiento de los contratos por reingeniería de procesos, podria darse la suspensión del servicio o temrinaión unilateral de contrato, lo cual ocasionaría retrasos en tiempo de ejecución.	Adqisiciones	Contrato	(-)

Luego de esta categorización simple, es necesario a empezar a analizar cada riesgo con mayor detalle. A continuación, realizaremos el análisis cualitativo de los riesgos haciendo uso de las métricas tanto de impacto como de probabilidad de ocurrencia y presentándolas en un diagrama de calor para facilitar su interpretación.

A paso seguido, luego del análisis cualitativo de riesgos, se planteará un plan de respuesta a los riesgos, que tendrá como objetivo mitigar, prevenir o disminuir las afectaciones que podrían ocurrir en caso de la concepción de cada riesgo.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

REGISTRO DE RIESGOS	
Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

COD	RIESGO	EDT	CATEGORIA	TIPO DE RIESGO	IMPACTO (1-3)	PROBABILIDAD (1-3)	MAGNITUD (C)	EVALUACIÓN	
								VALOR (1-3)	NIVEL (Bajo, medio, alto)
R001	Reformas arancelarias que afecten al precio de la maquinaria	EDT 1,1,2	Externo	(-)	3	2	6	3	ALTO
R002	Incrementos arancelarios a las importaciones de materia prima.	EDT 1,1,3	Externo	(-)	3	2	6	3	ALTO
R003	Que de acuerdo a los lineamientos u requerimientos impuestos en las politicas y especificaciones de selección de proveedores, el producto ofertado no cumpla con los requerimeinos de aprobación	EDT 1,1,4	Adquisiciones	(-)	2	1	2	1	BAJO
R004	Debido a cambios en las Políticas Públicas y regulaciones de calidad que impone el estado para la importación de maquinarias o materilaes, el tiempo de adquisición se incrementa.	EDT 1,5,5	Adquisiciones	(-)	3	2	6	3	ALTO
R005	Debido a cambios drásticos en la balanza comercial del pais, el sector productivo ecuatoriano deja de percibir beneficios que contribuyan a salvaguardar la competitividad con respecto a productos extrangeros.	1,4,5	Externo	(-)	2	2	4	2	MEDIO
R006	Durante el levantamiento de información de los procesos, se encuentran vacios que requieren de una inversión elevada.	EDT 1,3,3	Interno	(-)	2	2	2	4	MEDIO
R007	Debido al Incumplimiento de los contratos de provisión de maquinaria podra darse la temrinación unilateral del contrato de adquisición lo que ocasionaria retrasos en los tiempos de ejecución.	EDT 1,1,3	Adquisiciones	(-)	3	1	3	3	MEDIO
R008	Debido al incumplimiento de los contratos por reingeniería de procesos, podria darse la suspensión del servicio o temrinaión unilateral de contrato, lo cual ocasionaría retrasos en tiempo de ejecución.	EDT 1,3,5	Adqisiciones	(-)	3	1	3	3	MEDIO

4.11.3 Plan de Respuesta a los Riesgos.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	LARC	AQ	AQ	15/12/2017	Versión Original

PLAN DE RESPUESTAS A LOS RIESGOS	
Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A.	INLPVINAS

CÓDIGO DEL RIESGO	AMENAZA / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CATEGORIA	TIPO	CUALIFICACIÓN	CAUSA RAIZ	TRIGGER	ENTREGABLES AFECTADOS	RESPUESTAS PLANIFICADAS	TIPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE DE LA RESPUESTA	FECHA PLANIFICADA
R001	Amenaza	Reformas arancelarias que afecten al precio de la maquinaria	Financiero	(-)	COSTO	Cambio de Gobierno reciente	Cambio de precios de acuerdoal presupuesto	1.1. Plan de adquisición de renovación y adquisición de maquinaria	Factor externo, la organización no tiene poder alguno sobre la ocurrencia de este evento, sin embargo puede tomar medidoas para disminuir su impacto, lo que se recomienda es contemplar una reserva financiera al momento de hacer el presupuesto.	Mitigar	PM	15-abr-18
R002	Amenaza	Incrementos arancelarios a las importaciones de materia prima.	Financiero	(-)	COSTO	Cambio de Gobierno reciente	Cambio de precios de acuerdoal presupuesto	Implementación del proyecto en general	Factor externo, la organización no tiene poder alguno sobre la ocurrencia de este evento, sin embargo puede tomar medidoas para disminuir su impacto, lo que se recomienda es contemplar una reserva financiera al momento de hacer el presupuesto.	Mitigar	PM	15-abr-18
R003	Amenaza	Que de acuerdo a los lineamientos u requerimientos impuestos en las politicas y especificaciones de selección de proveedores, el producto ofertado no cumpla con los requerimeinos de aprobación	Comercial	(-)	CALIDAD TIEMPO	Desconocimiento de las claúsulas del contrado.	No cumplimiento de lo planificado	1.2. Capacitación al personal operativo 1.3 Talleres de reingeniería de procesos. 1.4. Contratación de BD de información comercial 1.5. Implementación de estudio de mercado para identificación de proveedores locales.	Hacer uso del estudio de mercado apra identificación de proveedores.	Evitar	PM	N.A.
R004	Amenaza	Debido a cambios en las Políticas Públicas y regulaciones de calidad que impone el estado para la importación de maquinarias o materilaes, el tiempo de adquisición se incrementa.	Técnico	(-)	TIEMPO	Cambio de políticas públicas	No cumplimiento de lo planificado	1.1. Plan de adquisición de renovación y adquisición de maquinaria	Factor externo, la organización no tiene poder alguno sobre la ocurrencia de este evento, sin embargo puede tomar medidoas para disminuir su impacto, lo que se recomienda es considerar unmargen de reserva en el cronograma del proyecto que contemple la posibilidad de ocurrencia de este riesgo.	Mitigar	PM	15-abr-18

CÓDIGO DEL RIESGO	AMENAZA / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CATEGORIA	TIPO	CUALIFICACIÓN	CAUSA RAIZ	TRIGGER	ENTREGABLES AFECTADOS	RESPUESTAS PLANIFICADAS	TIPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE DE LA RESPUESTA	FECHA PLANIFICADA
R005	Amenaza	Debido a cambios drásticos en la balanza comercial del pais, el sector productivo ecuatoriano deja de percibir beneficios que contribuyan a salvaguardar la competitividad con respecto a productos extrangeros.	Comercial	(-)	COSTO	Cambio de Gobierno reciente	No cumplimiento de lo planificado	Implementación del proyecto en general	Factor externo, considerado una amenaza, para el cual debe haber un plan de contingencia. Se recomienda hacer uso del estudio de mercado para ampliar posibilidades de mercadeo y ventas.	Mitigar	PM	15-abr-18
R006	Amenaza	Durante el levantamiento de información de los procesos, se encuentran vacios que requieren de una inversión elevada.	Financiero	(-)	COSTO TIEMPO	Desconocimiento de los procesos internos de la organización.	No cumplimiento de lo planificado	1.3. Taller de reingeniería de procesos	Factor Interno, dado que este proceso obedece a procesos internos, se remomienda enfocar la consultoria de reingenieria de procesos de tal manera que también atienda este tipo de novedades.	Mitigar	PM	11-ene-18
R007	Amenaza	Debido al Incumplimiento de los contratos de provisión de maquinaria podra darse la temrinación unilateral del contrato de adquisición lo que ocasionaria retrasos en los tiempos de ejecución.	Contrato	(-)	TIMEPO	Desconocimiento de las claúsulas del contrado.	No cumplimiento de lo planificado	1.1. Plan de adquisición de renovación y adquisición de maquinaria	Se recomienda: Ejecutar garantías establecidas en el contrato. Pago adelantado de solo el 50% y el resto al término del contrato. Actualizar la lista de proveedores.	Mitigar	PM	N.A.
R008	Amenaza	Debido al incumplimiento de los contratos por reingeniería de procesos, podria darse la suspensión del servicio o temrinaión unilateral de contrato, lo cual ocasionaría retrasos en tiempo de ejecución.	Contrato	(-)	TIEMPO	Desconocimiento de las claúsulas del contrado.	No cumplimiento de lo planificado	1.3. Taller de reingeniería de procesos	Se recomienda: Realizar una lista de verificación a ser aplicadas al inicio de cada sesión. Solicitar el feedback a los participantes al finalizar cada sesión. Pago adelantado del 50% y resto al término del contrato. Informe periódico de proveedor evidenciando avance contractual y metas cumplidas.	Evitar	PM	N.A.

Luego de realizado el plan de respuesta a los riesgos, es necesario definir las reservas de contingencia tanto a nivel de costos, tiempo y alcance que debe tener el proyecto a fin de garantizar la concepción de sus objetivos a pesar de la posibilidad de ocurrencia de sus riesgos. A continuación, el detalle del análisis cuantitativo de riesgos.

CÓDIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO	PROBABILIDAD	IMPACTO			CONTINGECIAS ESPERADAS		
				COSTO ($)	TIEMPO (Meses)	CALIDAD	COSTO ($)	TIEMPO (Meses)	CALIDAD
R001	Reformas arancelarias que afecten al precio de la maquinaria	(-)	30%	$1.430,48			$429,14	0	
R002	Incrementos arancelarios a las importaciones de materia prima.	(-)	30%	$1.430,48			$429,14	0	
R003	Que de acuerdo a los lineamientos u requerimientos impuestos en las politicas y especificaciones de selección de proveedores, el producto ofertado no cumpla con los requerimeinos de aprobación	(-)	25%	$2.710,84	1	BAJO	$677,71	0,25	MINIMO
R004	Debido a cambios en las Políticas Públicas y regulaciones de calidad que impone el estado para la importación de maquinarias o materilaes, el tiempo de adquisición se incrementa.	(-)	30%	$1.430,48	1		$429,14	0,3	
R005	Debido a cambios drásticos en la balanza comercial del pais, el sector productivo ecuatoriano deja de percibir beneficios que contribuyan a salvaguardar la competitividad con respecto a productos extrangeros.	(-)	40%	$1.072,86			$429,14	0	
R006	Durante el levantamiento de información de los procesos, se encuentran vacios que requieren de una inversión elevada.	(-)	45%	$3.111,11	0,5		$1.400,00	0,225	
R007	Debido al Incumplimiento de los contratos de provisión de maquinaria podra darse la temrinación unilateral del contrato de adquisición lo que ocasionaria retrasos en los tiempos de ejecución.	(-)	20%	$3.388,55	2		$677,71	0,4	
R008	Debido al incumplimiento de los contratos por reingeniería de procesos, podria darse la suspensión del servicio o temrinaión unilateral de contrato, lo cual ocasionaría retrasos en tiempo de ejecución.	(-)	20%	$3.388,55	1,5		$677,71	0,3	
						RESERVAS PARA LA ATENCIÓN DE RIESGOS:	$5.149,70	1,475 MESES	MINIMO

CAPITULO 5

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- ✓ Mediante la aplicación de la Guía de gestión de proyectos PMBOK, se asegura una base sólida para la aplicación de gestión del proyecto considerando la misma en el desarrollo de cada una de las fases del mismo, sin hacer diferencia entre sus áreas de conocimiento o grupos de procesos.
- ✓ Para definir el caso de negocio que origina el problema, se ha utilizado la metodología del Marco Lógico, con la cual se han identificado los principales problemas de la organización, los objetivos que brindarán atención a esos problemas y finalmente esta metodología ha permitido diseñar estrategias de las cuales se definen los componentes del proyecto.
- ✓ El proyecto experimentó matices o cambios de dirección bastante relevantes y dignas de mencionar una vez que se involucró al sponsor de la organización quien, por ejemplo, solicitó que no se desarrolle un paquete de trabajo único para la adquisición de maquinaria, sino que se incluya dicha adquisición en el plan anual de adquisiciones de la organización, o también, por ejemplo, que la capacitación del personal operativo la realice el mismo fabricante o proveedor de la maquinaria a adquirir.
- ✓ VINAS S.A. con la implementación de su nueva línea de productos espera en un horizonte no mayor a 2 años, un incremento sustancial en sus rendimientos financieros de por lo menos 10%.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Implementar una nueva línea de producción que permita abarcar un mayor mercado objetivo, a fin de diversificar su producción y mejorar la rentabilidad del negocio. Esto con el objeto de aprovechar las ventajas existentes para los productores nacionales, dado que las reformas a las leyes de importaciones han favorecido al sector textil y pequeña industria en general.
- ✓ Seguir dando relevancia fundamental, en sus procesos de producción, al cumplimiento de normas medioambientales que aseguren que las metodologías empleadas en la fabricación de sus productos tienen un alto índice de compenetración con el medio ambiente.
- ✓ Fortalecer la estructura organizacional, para una implementación eficiente de los nuevos procesos de reingeniería planteados.
- ✓ Dando atención al plan de riesgos, se recomienda tener plan de contingencias financieras y operativas que permitan fortalecer a la organización ante cambios de normativas ya sean tributarias o arancelarias debido a cambios políticos.
- ✓ Implementar medidas de compensación laboral a fin de disminuir una posible tasa de rotación del talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Flores. (2011). Diagnostico del sector textil ecuatoriano. Quito: MIPRO.
- Boletin. (2012). Análisis sectorial de textiles y confecciones. Quito: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.
- Carrillo. (2011). Diagnostico del sector textil y de la confección. Quito: Instituto Nacional de estadisticas y censos. Plan Nacional de Desarrollo Toda una vida 2017 – 2021
- Flores. (2011). Plan de mejora competitiva del sector textil y confecciones
- INEC. (Marzo 2016). Encuesta Nacional de Empleo, desempleo y subempleo,
- Auditores internos de España, (2013), Definición e implantación de apetito de riesgo
- Project Management Institute, Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Quinta ed.). Pensilvania: Global Standard.
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2010). UNE-ISO 31000:2009 Gestión de Riesgos. Madrid.
- International Institute of Business Analysis. (2009). Los fundamentos del conocimiento del Análisis de Negocio (Guía BABOK). Toronto, Canadá.
- Project Management Institute. (2015). Business analysis for ractitioners: a practice guide. Pennsylvania.
- Project Management Institute. (2015). Impacto estratégico de los proyectos. Obtenido de Sitio web PMI: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse
- Project Management Institute. (2016). El alto costo de un bajo desempeño. Obtenido de Sitio web PMI: web del PMI: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse

ANEXO

ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

CONTENIDO:

Este documento tiene como principal objetivo analizar financieramente si es conveniente realizar o no el Proyecto, para lo cual se abordan diferentes hitos de consideración:

a) INVERSIÒN FIJA DEL PROYECTO

b) COSTOS DE PRODUCCIÒN

c) INGRESOS ANUALES POR VENTAS

d) CALCULO DE TASA DE DESCUENTO

e) FLUJO DEL NEGOCIO SIN PROYECTO

f) FLUJO DEL NEGOCIO CON PROYECTO

DESARROLLO:

Para el desarrollo del análisis se revisará en detalle cada uno de los ítems que componen el contenido para definir finalmente si el proyecto es viable o no financieramente.

a) INVERSIÒN FIJA DEL PROYECTO

De acuerdo al análisis realizado en el literal 4.6.3 del trabajo, correspondiente a la línea base de costos y reserva del proyecto, el proyecto tendrá un presupuesto aproximado de $ 39 481.03; mismo que se representa en detalle en la siguiente tabla:

PROYECTO	FASE	ENTREGABLE	MONTO		
PROYECTO DE IMPLMEENTACION DE NUEVA LINEA DE PRODUCCIÓN DE ORENDAS DE ROPA INTERIOR PARA VENTA AL POR MAYOR A NIVEL NACIONAL EN VINAS S.A. (INLPVINAS)	SEGUIMIENTO AL PLAN DE RENOVACIÓN Y ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA DE TALLERES	* Listado de maquinaria existente	$399,36		
		* Listado de necesidades de maquinaria para implementación de nueva línea de producción	$650,88		
		* Informe de seguimiento al plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades	$17.299,68		
			Total Fase	$18.349,92	
	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO	* Acta de reuniónes con Listado de necesidades de capacitación	$314,13		
		* Lista de jerarquizacion y clasificacion de necesidades de capacitación	$274,04		
		* Proveedor seleccionado	$366,68		
		* Contrato firmado	$115,52		
		* Listado de asistentes a la capacitación	$2.739,71		
		* Registro de evaluaciones de capacitación	$281,92		
			Total Fase	$4.092,00	
	TALLERES DE REINGENIERIA DE PROCESOS	* Acta de reunión Listado de falencias existentes en los procesos de producción	$556,52		
		* Acta de reunión con Listado de necesidades de nuevos procesos productivos	$448,28		
		* Listado de objetivos para cada proceso	$428,96		
		* Listado de proveedores seleccionados para impartición de taller	$299,54		
		* Contrato firmado por imparticion de taller	$136,97		
		* Listado de asistentes a taller de reingeneiria de procesos	$2.987,24		
			Total Fase	$4.857,51	
	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE BASES DE DATOS DE INFORMACIÓN COMERCIAL	* Listado de conultoras que proveen bases de datos de información comercial	$180,62		
		* Listado de invitaciones a cotizar enviadas	$124,92		
		* Registros de evaluacion de proveedores	$285,89		
		* Orden de compra por servicio de emisión periódica de bases de datos	$1.171,71		
		* Reporte mensual de estadísticas comerciales	$865,54		
			Total Fase	$2.628,68	
	IMPLEMENTACIÓN DE ESTUDIO DE MERCADO PARA IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES LOCALES	* Registro de solicitud a camaras de industrias y comercio por lista de proveedores textiles locales	$809,97		
		* Listado de proveedores verificados	$604,60		
		* Informe de calificación de proveedores	$621,28		
		* Entregable:Informe de elección de proveedores	$272,85		
		* Base de datos de proveedores locales	$1.735,97		
			Total Fase	$4.044,66	
	CIERRE DEL PROYECTO	* Documentos de cierre de proyecto	$358,56		
			Total Fase	$358,56	
				TOTAL FASES	$34.331,33
				Reserva de Contingencia	$1.716,57
				Reserva de Gestión	$3.433,13
				PRESUPUESTO DEL PROYECTO	$39.481,03

b) COSTOS DE PRODUCCIÒN

Para definir los costos de producción, se describirán los principales costos operativos del negocio:

DETALLE DE COSTOS SALARIALES

El costo por pagos salariales depende intrínsecamente del nivel de producción, dependiendo del nivel de ventas que exista a lo largo del año.

POSICIÓN	CANTIDAD DE PERSONAS	RMU	TOTAL ANUAL NOMINAL	13ER SUELDO	14TO SUELDO	APORTE PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	SUBTOTAL ANUAL X PERSONA	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	$1.800,00	$21.600,00	$1.800,00	$386,00	$2.160,00	$1.800,00	$27.746,00	$27.746,00
Jefa de taller (Planificación y diseño)	1	$1.400,00	$16.800,00	$1.400,00	$386,00	$1.680,00	$1.400,00	$21.666,00	$21.666,00
Jefe de logistica	1	$1.200,00	$14.400,00	$1.200,00	$386,00	$1.440,00	$1.200,00	$18.626,00	$18.626,00
Jefa de operaciones	1	$1.000,00	$12.000,00	$1.000,00	$386,00	$1.200,00	$1.000,00	$15.586,00	$15.586,00
Jefe de ventas	1	$1.200,00	$14.400,00	$1.200,00	$386,00	$1.440,00	$1.200,00	$18.626,00	$18.626,00
Contador principal	1	$1.100,00	$13.200,00	$1.100,00	$386,00	$1.320,00	$1.100,00	$17.106,00	$17.106,00
Vendedor	2	$900,00	$10.800,00	$900,00	$386,00	$1.080,00	$900,00	$14.066,00	$28.132,00
Asistente de contabilidad	1	$600,00	$7.200,00	$600,00	$386,00	$720,00	$600,00	$9.506,00	$9.506,00
Asistente comercial	1	$600,00	$7.200,00	$600,00	$386,00	$720,00	$600,00	$9.506,00	$9.506,00
Bodeguero	1	$450,00	$5.400,00	$450,00	$386,00	$540,00	$450,00	$7.226,00	$7.226,00
Costurera	14	$500,00	$6.000,00	$500,00	$386,00	$600,00	$500,00	$7.986,00	$111.804,00
Planchado	2	$450,00	$5.400,00	$450,00	$386,00	$540,00	$450,00	$7.226,00	$14.452,00
Chofer	1	$500,00	$6.000,00	$500,00	$386,00	$600,00	$500,00	$7.986,00	$7.986,00
Bordador	1	$500,00	$6.000,00	$500,00	$386,00	$600,00	$500,00	$7.986,00	$7.986,00
Empacador	1	$500,00	$6.000,00	$500,00	$386,00	$600,00	$500,00	$7.986,00	$7.986,00
								TOTAL:	$323.940,00

COSTOS POR MATERIA PRIMA

El costo que se tenga por costo de materia prima depende de forma directa de la capacidad de producción que tenga la planta, así como la demanda de mercado y el nivel de ventas que se tenga, or lo cual se presentan valores de acuerdo a

COSTOS POR MATERIA PRIMA DE LINEA TRADICIONAL (SIN PROYECTO)					
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD ANUAL	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Telas 100% Algodón	18.000,00	mt	$6,20	$111.600,00
2	Telas 70% Algodón - 30% Polyester	14.860,00	mt	$5,55	$82.473,00
3	Telas 50% Algodón - 50% Polyester	12.460,00	mt	$4,62	$57.565,20
4	Telas 0% Algodón - 100% Polyester	6.214,00	mt	$3,95	$24.545,30
5	Pellones	800,00	mt	$4,65	$3.720,00
6	Botones	860,00	Gruesa	$12,20	$10.492,00
7	Hilo	680,00	Rollo	$4,34	$2.951,20
8	Cierres	12.460,00	U	$0,24	$2.990,40
9	Materiales de corte	240,00	Planchas	$5,80	$1.392,00
10	Varios (Etiquetas, tallas, etc)	1,00	GLB	$2.860,00	$2.860,00
				TOTAL DE COSTOS DE MATERA PRIMA:	$300.589,10

COSTOS GENERALES DE OPERACIÓN

Los costos generales de operación o costos fijos son aquellos costos fijos que debe desembolsar la organización por mantener la operación de sus actividades:

COSTOS GENERALES DE OPERACIÓN (SIN PROYECTO)					
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD ANUAL	UNIDAD	TARIFA PROMEDIO MENSUAL	PRECIO TOTAL
1	Costos por electricidad	12	mes	$670,00	$8.040,00
2	Costos por Agua	12	mes	$168,00	$2.016,00
3	Costos de telefono	12	mes	$135,00	$1.620,00
4	Costos de Internet	12	mes	$75,00	$900,00
5	Costos de Mantenimiento	12	mes	$340,00	$4.080,00
6	Costos de consumibles	12	mes	$240,00	$2.880,00
7	Costos de material de oficina	12	mes	$180,00	$2.160,00
8	Costos Varios	12	mes	$150,00	$1.800,00
				TOTAL DE COSTOS DE MATERA PRIMA:	$23.496,00

c) INGRESOS ANUALES POR VENTAS

Para definir los ingresos que percibe la organización, se considerará de forma estadística los niveles de ventas que la organización ha percibido en los últimos meses:

INGRESOS POR VENTAS LINEA TRADICIONAL (SIN PROYECTO)					
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
1	Camisas	14.250,00	U	$16,80	$239.400,00
2	Blusas	9.240,00	U	$16,40	$151.536,00
3	Pantalones	9.422,00	U	$16,90	$159.231,80
4	Chalecos	640,00	U	$26,00	$16.640,00
5	Sweters	520,00	U	$24,00	$12.480,00
6	Faldas	465,00	U	$16,80	$7.812,00
7	Camisetas Polo	10.235,00	U	$11,50	$117.702,50
8	Camisetas sensillas	6.840,00	U	$6,80	$46.512,00
9	Corbatas	1.350,00	U	$9,80	$13.230,00
10	Chompas	340,00	U	$36,00	$12.240,00
				TOTAL DE VENTA ANUALES :	$776.784,30

d) CALCULO DE TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento del proyecto se calculará en base a la siguiente expresión:

$$K_e = R_f + \beta_i \left(R_m - R_f \right) + R_P$$

En donde:

K_e: Tasa de retorno del proyecto.

R_f: Tasa libre de riesgo - Promedio anual de la Tasa de los bonos del tesoro de los EEUU (U.S. Treasury Bills)

R_m: Promedio anual del rendimiento de principales empresas en el mercado bursátil.

B_i: Promedio anual de las betas del sector o empresa relevante en los EEUU.

R_p: Riesgo país del Ecuador, calculado por JPMorgan y publicado por Banco Central del Ecuador

PROMEDIO ANUAL DE LA TASA DE LOS BONOS DEL TESORO

Página web consultada:
http://finance.yahoo.com/q/hp?s=%5ETNX&a=00&b=2&c=2001&d=00&e=18&f=2013&g=m&z=66&y=0

De acuerdo al reporte web difundido por el gobierno de USA, a continuación, se muestra el detalle de cálculo para la obtención de la Tasa de Descuento del proyecto en análisis:

CBOE Interest Rate 10 Year T No (^TNX) Add to watchlist
Chicago Options - Chicago Options Delayed Price. Currency in USD

2.78 -0.06 (-2.01%)
At close: April 6 2:59PM EDT

Time Period: Apr 08, 2017 - Apr 08, 2018 Show: Historical Prices Frequency: Monthly

Currency in USD

Date	Open	High	Low	Close*	Adj Close**
Apr 06, 2018	2.82	2.82	2.77	2.78	2.78
Apr 01, 2018	2.76	2.83	2.72	2.83	2.83
Mar 01, 2018	2.83	2.94	2.74	2.74	2.74
Feb 01, 2018	2.74	2.94	2.72	2.87	2.87
Jan 01, 2018	2.43	2.75	2.42	2.72	2.72
Dec 01, 2017	2.38	2.50	2.31	2.40	2.40
Nov 01, 2017	2.40	2.44	2.30	2.42	2.42
Oct 01, 2017	2.34	2.47	2.27	2.38	2.38
Sep 01, 2017	2.13	2.34	2.03	2.33	2.33
Aug 01, 2017	2.31	2.32	2.09	2.12	2.12
Jul 01, 2017	2.31	2.40	2.22	2.29	2.29
Jun 01, 2017	2.23	2.31	2.10	2.30	2.30
May 01, 2017	2.29	2.42	2.19	2.20	2.20

De acuerdo al promedio anual de la Tasa de Bonos del Tesoro de USA de los últimos 10 años, obtenemos el promedio, para así determinar el valor de la variable Rf.

$$R_f = \frac{1.84\% + 1.76\% + 1.61\% + 1.69\% + \ \ldots\ldots \ + \ Xn\%}{n}$$

$$\underline{R_f = 3.01\%}$$

PROMEDIO ANUAL DE RENDIMIENTO DE PRINCIPALES EMPRESAS DEL MERCADO

El índice Promedio Industrial Dow Jones, también conocido como Dow Jones Industrial Average (DJIA), Dow-30 o informalmente Dow Jones o Dow, es uno de muchos índices bursátiles creados por Charles Henry Dow, editor del periódico The Wall Street Journal durante el Siglo XIX y co-fundador de la empresa Dow Jones & Company.

Mide el desempeño de las 30 mayores empresas transadas en la bolsa de Estados Unidos. Es el índice más antiguo de Estados Unidos, aparte del Promedio de Transportes Dow Jones, también creado por Dow.

Aunque nació con el nombre "industrial", lo cierto es que en la actualidad no todos sus componentes tienen relación con la industria pesada, debido al auge de las compañías financieras y de informática. Para compensar los efectos de divisiones de acciones y otros ajustes, el promedio es calculado a escala en relación al tamaño e importancia de una empresa.

De acuerdo a la página web consultada:
http://finance.yahoo.com/q/hp?s=%5EDJI&a=00&b=2&c=2001&d=00&e=18&f=2013&g=m&z=66&y=0

INDICE PROMEDIO ANUAL DOW JONES										
Años (i=0-9)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
196i	$ 612.79	$ 694.12	$ 636.02	$ 717.17	$ 836.60	$ 915.50	$ 861.87	$ 879.83	$ 903.47	$ 873.47
197i	$ 756.27	$ 883.05	$ 954.20	$ 917.53	$ 745.70	$ 812.78	$ 982.30	$ 885.81	$ 813.97	$ 843.24
198i	$ 895.23	$ 932.70	$ 890.15	$ 1,197.87	$ 1,175.20	$ 1,345.81	$ 1,815.10	$ 2,273.37	$ 2,077.34	$ 2,535.72
199i	$ 2,662.23	$ 2,964.36	$ 3,296.37	$ 3,537.62	$ 3,792.86	$ 4,534.19	$ 5,780.13	$ 7,437.57	$ 8,610.20	$ 10,474.78
200i	$ 10,688.04	$ 10,139.93	$ 9,180.96	$ 9,017.92	$ 10,325.97	$ 10,542.30	$ 11,472.08	$ 13,199.06	$ 11,224.27	$ 8,887.83
201i	$ 10,594.93	$ 12,093.42	$ 13,003.92	$ 13,649.70						

RENTABILIDAD ANUAL DEL INDICE DOW JONES										
Años (i=0-9)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
196i		13.3%	-8.4%	12.8%	16.7%	9.4%	-5.9%	2.1%	2.7%	-3.3%
197i	-13.4%	16.8%	8.1%	-3.8%	-18.7%	9.0%	20.9%	-9.8%	-8.1%	3.6%
198i	6.2%	4.2%	-4.6%	34.6%	-1.9%	14.5%	34.9%	25.2%	-8.6%	22.1%
199i	5.0%	11.3%	11.2%	7.3%	7.2%	19.5%	27.5%	28.7%	15.8%	21.7%
200i	2.0%	-5.1%	-9.5%	-1.8%	14.5%	2.1%	8.8%	15.1%	-15.0%	-20.8%
201i	19.2%	14.1%	7.5%	5.0%						

RENTABILIDAD PROMEDIO ANUAL	6.82%

Para obtener la Tasa de rentabilidad promedio del mercado, determinamos la rentabilidad periodo a periodo en el lapso de tiempo de estudio para luego determinar la tasa de rentabilidad para cada uno de los periodos, para

finalmente determinar la media y obtener una tasa promedio general para un periodo de 50 años de análisis. El periodo de estudio fue seleccionado en base a pruebas.

En conclusión, el promedio anual de rendimiento que se tomará como referencia para calcular la tasa de descuento del proyecto se muestra a continuación:

$$R_m = 6.82\%$$

PROMEDIO ANUAL DE LOS BETAS DEL SECTOR

Para el presente estudio se utilizará el modelo CAPM, el cual únicamente considera el riesgo sistemático representado por ***B***, que relaciona el riesgo del proyecto con el riesgo del mercado.

En síntesis, el indicador ***B*** mide la sensibilidad de la rentabilidad de una inversión individual ante un cambio en la rentabilidad del mercado en general. Por ejemplo un ***B*** con valor mayor a 1 indica que el proyecto es más riesgoso que el mercado en general.

Para la obtención del promedio anual de Betas por Sector se utilizaron los indicadores proporcionados por Yahoo Finance- Energy Sector del cual se pudieron obtener los siguientes valores:

Energy Select Sector SPDR ETF (XLE) Add to watchlist

NYSEArca - NYSEArca Delayed Price. Currency in USD

67.35 -1.24 (-1.81%) Buy Sell

At close: April 6 4:00PM EDT

Summary | Chart | Conversations | Profile | Options | Holdings | Historical Data | Performance | Risk

Risk Statistics

	3 Years		5 Years		10 Years	
	XLE	Category Average	XLE	Category Average	XLE	Category Average
Alpha	-8.85	-16.86	-8.92	-14.03	-3.23	-1.08
Beta	1.08	1.43	1.04	1.34	1	1.2
Mean Annual Return	0.01	-0.96	0.07	-0.23	0.3	0.42
R-squared	36.52	39.8	38.16	44.54	58.8	57.66
Standard Deviation	19.37	25.84	17.47	23.59	21.77	27.21
Sharpe Ratio	-0.02	-0.39	0.03	-0.09	0.15	0.16
Treynor Ratio	-2.07	-8.63	-0.99	-3.67	0.9	0.59

Fuente: http://finance.yahoo.com/q/rk?s=XLE

$$\beta = 1.26$$

RIESGO PAIS

La lógica indica que el riesgo país es una prima o porcentaje adicional que debe sumarse, cuando cualquier inversor dispuesto a invertir en el Ecuador entiende que este país es más riesgoso que los EE.UU. Además de presentar una mayor volatilidad económica, presenta también riesgo político o soberano (p.ej., posibles expropiaciones o incumplimiento de compromisos financieros internacionales por parte del país). Este riesgo-país no puede soslayarse fácilmente y debe estimarse en cada caso.

De acuerdo a la página web consultada: http://money.cnn.com/data/markets/dow/?page=2, el índice de riesgo país en el Ecuador actualmente es de 636.0, o lo que es lo mismo 6.36%.

$$\underline{R_P = 6.36\%}$$

RESULTADO FINAL

Finalmente, reemplazando la expresión original obtenemos el siguiente resultado:

$$\begin{aligned} K_e &= R_f + \beta_i \left(R_m - R_f \right) + R_P \\ &= 3.01\% + 1.26\left(6.82\% - 3.014\%\right) + 6.36\% \\ &= 3.01\% + 4.8\% + 6.36\% \\ \underline{\underline{K_e}} &\underline{\underline{= 14.17\%}} \end{aligned}$$

e) FLUJO DEL NEGOCIO SIN PROYECTO

FLUJO DE CAJA DE VINAS S.A. (SIN PROYECTO)											
VIDA UTIL	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
INGRESOS											
VENTAS (LINEA DE NEGOCIO TRADICIONAL)		$776.784,30	$792.319,99	$808.166,39	$824.329,71	$840.816,31	$857.632,63	$874.785,29	$892.280,99	$910.126,61	$928.329,14
TOTAL DE INGRESOS:		$776.784,30	$792.319,99	$808.166,39	$824.329,71	$840.816,31	$857.632,63	$874.785,29	$892.280,99	$910.126,61	$928.329,14
EGRESOS											
COSTOS SALARIALES		$323.940,00	$330.418,80	$337.027,18	$343.767,72	$350.643,07	$357.655,94	$364.809,05	$372.105,24	$379.547,34	$387.138,29
COSTOS DE MATERIA PRIMA		$300.589,10	$306.600,88	$312.732,90	$318.987,56	$325.367,31	$331.874,65	$338.512,15	$345.282,39	$352.188,04	$359.231,80
COSTOS GENERALES		$23.496,00	$23.965,92	$24.445,24	$24.934,14	$25.432,83	$25.941,48	$26.460,31	$26.989,52	$27.529,31	$28.079,89
TOTAL DE EGRESOS:		$648.025,10	$660.985,60	$674.205,31	$687.689,42	$701.443,21	$715.472,07	$729.781,51	$744.377,14	$759.264,69	$774.449,98
BENEFICIOS BRUTOS		**$128.759,20**	**$131.334,38**	**$133.961,07**	**$136.640,29**	**$139.373,10**	**$142.160,56**	**$145.003,77**	**$147.903,85**	**$150.861,92**	**$153.879,16**
CALCULO DE UTILIDAD											
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		$128.759,20	$131.334,38	$133.961,07	$136.640,29	$139.373,10	$142.160,56	$145.003,77	$147.903,85	$150.861,92	$153.879,16
UTILIDAD PARA TRABAJADORES		$19.313,88	$19.700,16	$20.094,16	$20.496,04	$20.905,96	$21.324,08	$21.750,57	$22.185,58	$22.629,29	$23.081,87
BASE IMPONIBLE		$109.445,32	$111.634,23	$113.866,91	$116.144,25	$118.467,13	$120.836,48	$123.253,21	$125.718,27	$128.232,64	$130.797,29
IMPUESTOS (22.5%)		$24.625,20	$25.117,70	$25.620,05	$26.132,46	$26.655,11	$27.188,21	$27.731,97	$28.286,61	$28.852,34	$29.429,39
UTILIDAD NETA		$84.820,12	$86.516,53	$88.246,86	$90.011,79	$91.812,03	$93.648,27	$95.521,23	$97.431,66	$99.380,29	$101.367,90
CASH FLOW:		**$84.820,12**	**$86.516,53**	**$88.246,86**	**$90.011,79**	**$91.812,03**	**$93.648,27**	**$95.521,23**	**$97.431,66**	**$99.380,29**	**$101.367,90**

CALOR ACTUAL NETO (VAN):	$471.178,38

f) FLUJO DEL NEGOCIO CON PROYECTO

FLUJO DE CAJA DE VINAS S.A. (CON PROYECTO)											
VIDA UTIL	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
INGRESOS											
VENTAS (LINEA DE NEGOCIO TRADICIONAL)		$776.784,30	$792.319,99	$808.166,39	$824.329,71	$840.816,31	$857.632,63	$874.785,29	$892.280,99	$910.126,61	$928.329,14
VENTAS (NUEVA LINEA DE PRODUCCION)		$233.035,29	$237.696,00	$242.449,92	$247.298,91	$252.244,89	$257.289,79	$262.435,59	$267.684,30	$273.037,98	$278.498,74
TOTAL DE INGRESOS:		$1.009.819,59	$1.030.015,98	$1.050.616,30	$1.071.628,63	$1.093.061,20	$1.114.922,42	$1.137.220,87	$1.159.965,29	$1.183.164,60	$1.206.827,89
EGRESOS											
COSTOS SALARIALES		$388.728,00	$396.502,56	$404.432,61	$412.521,26	$420.771,69	$429.187,12	$437.770,86	$446.526,28	$455.456,81	$464.565,94
COSTOS DE MATERIA PRIMA		$390.765,83	$398.581,15	$406.552,77	$414.683,82	$422.977,50	$431.437,05	$440.065,79	$448.867,11	$457.844,45	$467.001,34
COSTOS GENERALES		$25.845,60	$26.362,51	$26.889,76	$27.427,56	$27.976,11	$28.535,63	$29.106,34	$29.688,47	$30.282,24	$30.887,88
TOTAL DE EGRESOS:		$805.339,43	$821.446,22	$837.875,14	$854.632,65	$871.725,30	$889.159,80	$906.943,00	$925.081,86	$943.583,50	$962.455,17
BENEFICIOS BRUTOS		**$204.480,16**	**$208.569,76**	**$212.741,16**	**$216.995,98**	**$221.335,90**	**$225.762,62**	**$230.277,87**	**$234.883,43**	**$239.581,10**	**$244.372,72**
DEPRECIACIÓN (-)											
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA		$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00
DEPRECIACIÓN NETA:		$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00
CALCULO DE UTILIDAD											
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		$202.680,16	$206.769,76	$210.941,16	$215.195,98	$219.535,90	$223.962,62	$228.477,87	$233.083,43	$237.781,10	$242.572,72
UTILIDAD PARA TRABAJADORES		$30.402,02	$31.015,46	$31.641,17	$32.279,40	$32.930,39	$33.594,39	$34.271,68	$34.962,51	$35.667,16	$36.385,91
BASE IMPONIBLE		$172.278,14	$175.754,30	$179.299,98	$182.916,58	$186.605,52	$190.368,23	$194.206,19	$198.120,91	$202.113,93	$206.186,81
IMPUESTOS (22.5%)		$38.762,58	$39.544,72	$40.342,50	$41.156,23	$41.986,24	$42.832,85	$43.696,39	$44.577,21	$45.475,63	$46.392,03
UTILIDAD NETA		$133.515,56	$136.209,58	$138.957,49	$141.760,35	$144.619,27	$147.535,38	$150.509,80	$153.543,71	$156.638,30	$159.794,78
DEPRECIACIÓN (+)											
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA		$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00
DEPRECIACIÓN NETA:		$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00
INVERSIÓN FIJA											
COSTOS FIJOS DE PROYECTO	$39.481,03	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
DEPRECIACIÓN NETA:	$39.481,03	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
CASH FLOW:	**-$39.481,03**	**$133.515,56**	**$136.209,58**	**$138.957,49**	**$141.760,35**	**$144.619,27**	**$147.535,38**	**$150.509,80**	**$153.543,71**	**$156.638,30**	**$159.794,78**

TASA DE DESCUENTO:	14,17%
CALOR ACTUAL NETO (VAN):	$615.437,20
TIR:	340,19%

g) FLUJO DEL NEGOCIO CON PROYECTO

FLUJO DE CAJA DE VINAS S.A. (SOLO EVALUANDO PROYECTO)											
VIDA UTIL	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
INGRESOS											
VENTAS (LINEA DE NEGOCIO TRADICIONAL)		$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
VENTAS (NUEVA LINEA DE PRODUCCION)		$233.035,29	$237.696,00	$242.449,92	$247.298,91	$252.244,89	$257.289,79	$262.435,59	$267.684,30	$273.037,98	$278.498,74
TOTAL DE INGRESOS:		$233.035,29	$237.696,00	$242.449,92	$247.298,91	$252.244,89	$257.289,79	$262.435,59	$267.684,30	$273.037,98	$278.498,74
EGRESOS											
COSTOS SALARIALES		$97.182,00	$99.125,64	$101.108,15	$103.130,32	$105.192,92	$107.296,78	$109.442,72	$111.631,57	$113.864,20	$116.141,49
COSTOS DE MATERIA PRIMA		$90.176,73	$91.980,26	$93.819,87	$95.696,27	$97.610,19	$99.562,40	$101.553,64	$103.584,72	$105.656,41	$107.769,54
COSTOS GENERALES		$11.748,00	$11.982,96	$12.222,62	$12.467,07	$12.716,41	$12.970,74	$13.230,16	$13.494,76	$13.764,65	$14.039,95
TOTAL DE EGRESOS:		$199.106,73	$203.088,86	$207.150,64	$211.293,65	$215.519,53	$219.829,92	$224.226,52	$228.711,05	$233.285,27	$237.950,97
BENEFICIOS BRUTOS		**$33.928,56**	**$34.607,13**	**$35.299,27**	**$36.005,26**	**$36.725,36**	**$37.459,87**	**$38.209,07**	**$38.973,25**	**$39.752,72**	**$40.547,77**
DEPRECIACIÓN (-)											
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA		$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00
DEPRECIACIÓN NETA:		$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00
CALCULO DE UTILIDAD											
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		$32.128,56	$32.807,13	$33.499,27	$34.205,26	$34.925,36	$35.659,87	$36.409,07	$37.173,25	$37.952,72	$38.747,77
UTILIDAD PARA TRABAJADORES		$4.819,28	$4.921,07	$5.024,89	$5.130,79	$5.238,80	$5.348,98	$5.461,36	$5.575,99	$5.692,91	$5.812,17
BASE IMPONIBLE		$27.309,28	$27.886,06	$28.474,38	$29.074,47	$29.686,56	$30.310,89	$30.947,71	$31.597,26	$32.259,81	$32.935,60
IMPUESTOS (22.5%)		$6.144,59	$6.274,36	$6.406,74	$6.541,76	$6.679,48	$6.819,95	$6.963,23	$7.109,38	$7.258,46	$7.410,51
UTILIDAD NETA		$21.164,69	$21.611,70	$22.067,65	$22.532,71	$23.007,08	$23.490,94	$23.984,47	$24.487,88	$25.001,35	$25.525,09
DEPRECIACIÓN (+)											
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA		$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00
DEPRECIACIÓN NETA:		$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00
INVERSIÓN FIJA											
COSTOS FIJOS DE PROYECTO	$39.481,03	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
DEPRECIACIÓN NETA:	$39.481,03	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
CASH FLOW:	**-$39.481,03**	**$21.164,69**	**$21.611,70**	**$22.067,65**	**$22.532,71**	**$23.007,08**	**$23.490,94**	**$23.984,47**	**$24.487,88**	**$25.001,35**	**$25.525,09**

TASA DE DESCUENTO:	14,17%
CALOR ACTUAL NETO (VAN):	$68.785,28
TIR:	54,88%

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

- Para el caso planteado se observa que la organización actualmente tiene un negocio rentable, por lo cual el desarrollo de cualquier proyecto deberá catalogarse como un negocio de inversión que busque incrementar los márgenes de utilidad.
- La implementación de una nueva línea de negocio que permita a la organización diversificar su oferta de productos y con ello conseguir un mayor mercado potencial incrementa los márgenes de utilidad que la organización percibe por su giro de negocio actual.
- El desarrollo del nuevo proyecto de la organización incrementa los beneficios actuales en un 24%-
- El riesgo al cual se somete al capital de la organización por la implementación del nuevo proyecto es prácticamente nulo, en vista del valor obtenido como TIR.