



**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

MDPR2014-370246  
MDPR2014-370236

# **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

**Trabajo de titulación presentado como requisito para optar al título de:**

**Magíster en Dirección de Proyectos**

**Por los estudiantes:**

**Byron Santiago HERRERA MONTAÑO**

**Javier Antonio RENDÓN ALVEAR**

**Bajo la dirección de:**

**Ma. Elizabeth Arteaga García, MBA, PMP®**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Abril de 2017**

# Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

## Índice de contenido

1.	CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	16
1.1.	Reseña histórica de Sherwin Williams .....	16
1.2.	Estructura organizacional .....	16
1.3.	Línea de negocio.....	17
1.4.	Plan estratégico.....	17
1.4.1.	Misión.....	17
1.4.2.	Visión .....	18
1.5.	Descripción de la cadena de valor .....	18
1.6.	Objetivos institucionales .....	19
2.	CAPÍTULO B. CASO DE NEGOCIO.....	20
2.1.	Planteamiento del problema .....	20
2.2.	Objetivo general del proyecto .....	21
2.3.	Descripción de las dos alternativas de solución .....	22
2.4.	Análisis de mercado .....	22
2.5.	Análisis técnico .....	24
2.6.	Análisis administrativo.....	29
2.7.	Análisis financiero.....	30
2.8.	Análisis social .....	40
2.9.	Análisis ambiental .....	41

2.10. Riesgo.....	42
2.10.1 Análisis de los riesgos de la alternativa A: Implementación de un departamento de estandarización .....	42
2.10.2 Identificación de medidas preventivas para minimizar riesgos .....	42
2.10.3. Matriz de riesgos de la alternativa A: Implementación de un departamento de estandarización.....	42
2.10.4. Análisis de los riesgos de la alternativa B: Contratar una consultora.....	45
2.10.5. Identificación de medidas preventivas para minimizar riesgos .....	45
2.10.6. Matriz de riesgos de la alternativa B: Contratar una consultora.....	46
2.11. Análisis de selección de la mejor alternativa .....	48
2.12. Supuestos.....	49
2.13. Objetivos del proyecto .....	49
2.14. Justificación.....	50
2.15. Restricciones del proyecto .....	51
2.16. Hitos principales del proyecto.....	51
2.17. Análisis de costo beneficio.....	52
3.    CAPÍTULO C: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....	53
3.1.    Descripción general del proyecto .....	53
3.2.    Aprobaciones .....	54
4.    CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO .....	63
4.1.    Subcapítulo D1. Gestión de interesados .....	63

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

4.1.1. Registro de interesados .....	63
4.1.2. Matriz de interesados .....	65
4.1.3. Análisis de clasificación de interesados.....	69
4.1.4. Influencia e interés de los interesados .....	69
4.1.5. Plan de acción efectiva para generar conducta deseada de los Interesados.....	70
4.1.6. Influencia deseada con la implementación de plan de acción .....	77
4.1.7. Plan de gestión de interesados .....	78
4.1.8. Control de relación con los interesados .....	81
4.2. Subcapítulo D2. Gestión de alcance .....	81
4.2.1 Plan de gestión de alcance .....	81
4.2.2 Creación de la EDT y diccionario de la EDT.....	82
4.2.3 Validación del alcance.....	83
4.2.4 Control del alcance .....	84
4.2.5 Documentación de requisitos.....	84
4.2.6 Línea base de alcance .....	90
4.2.7 Desglose de la estructura de trabajo .....	97
4.2.8 Diccionario de la estructura de trabajo .....	98
4.3. Subcapítulo D3. Gestión del tiempo.....	113
4.3.1 Plan de gestión del cronograma.....	116
4.3.2 Cronograma del proyecto .....	173

4.3.3	Ruta crítica y línea base del cronograma.....	181
4.4.	Subcapítulo D4. Gestión de costos .....	191
4.4.1	Plan de gestión de costos .....	191
4.4.2	Costeo del proyecto .....	196
4.4.3	Línea base de costos .....	221
4.4.4	Presupuesto del proyecto .....	228
4.4.5	Requisitos de financiamiento del proyecto.....	231
4.5.	Subcapítulo D5. Gestión de la calidad.....	231
4.5.1	Plan de gestión de calidad. ....	231
4.5.2	Política de calidad del proyecto.....	232
4.5.3	Aseguramiento de la calidad.....	233
4.5.4	Proceso del control de la calidad .....	233
4.5.5	Plan de mejoras del proceso .....	233
4.5.6	Métricas de Calidad .....	234
4.5.7	Listas de verificación de calidad. ....	238
4.6.	Subcapítulo D6. Gestión de Recursos Humanos. ....	243
4.6.1.	Plan de gestión de los recursos humanos.....	243
4.6.2.	Estructura organizacional del proyecto .....	247
4.6.3.	Asignaciones de personal al proyecto .....	265
4.7.	Subcapítulo D7. Gestión de Comunicaciones .....	283

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

4.7.1 Plan de Gestión de Comunicaciones.....	283
4.7.2 Reportes de Desempeño.....	283
4.7.3. Gobierno y Reuniones. ....	284
4.7.4 Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones.....	292
4.8. Subcapítulo D8. Gestión de riesgos.....	298
4.8.1 Plan de gestión de riesgos. ....	298
4.8.2 Registro de riesgos.....	298
4.8.3 Matriz de riesgos.....	307
4.9. Subcapítulo D9. Gestión de adquisiciones. ....	319
4.9.1 Plan de Gestión de adquisiciones.....	319
4.9.2 Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones .....	322
4.9.3. Documentos de las adquisiciones .....	326
4.9.4 Elaboración preliminar del cronograma de adquisiciones de recursos.....	333
4.9.5 Criterios de selección de proveedores.....	333
4.9.6 Decisiones de hacer o comprar .....	335
5. LECCIONES APRENDIDAS .....	338
BIBLIOGRAFÍA .....	340
ANEXOS .....	342
Anexo 1 Bases de estimación.....	342
Anexo 2 Formato de acta de reunión .....	344

Anexo 3 Informe de avance de proyecto.....	345
Anexo 4 Informe de Rendimiento del Proyecto.....	347
Anexo 5 Informe de cierre del proyecto.....	348
Anexo 6 Mapa de calor .....	349
Anexo 7 Valoración de los impactos.....	350
Anexo 8 Estructura de desglose de riesgos (RBS).....	351

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Análisis de Alternativas.....	22
Tabla 2 Análisis de mercado .....	23
Tabla 3 Análisis técnico .....	26
Tabla 4. Estado de resultado integral Pinturas Cóndor S.A. ....	30
Tabla 5. Presupuesto de servicios básicos para la administración y suministros de oficina .....	32
Tabla 6. Presupuesto para contratación de personal administrativo y operativo.....	32
Tabla 7. Inversión total.....	35
Tabla 8. Cálculo del CAPM .....	36
Tabla 9. Cálculo de la Tmar .....	37
Tabla 10. Beta de Sherwin Williams .....	37
Tabla 11. Resumen del flujo de caja de la alternativa A .....	38
Tabla 12. Resumen del flujo de caja de la alternativa B .....	39
Tabla 13. Niveles de calificación de probabilidad e impacto.....	43
Tabla 14. Identificación de riesgos y medidas de mitigación – Alternativa A.....	43
Tabla 15. Identificación de riesgos y medidas de mitigación – Alternativa B.....	46
Tabla 16. Juicio de apreciación .....	48
Tabla 17. Objetivos específicos del proyecto.....	49



Tabla 18. Hitos principales del proyecto .....	51
Tabla 19. Formato de Aprobaciones para creación de Proyecto Formal.....	54
Tabla 20. Equipo para análisis del proyecto.....	54
Tabla 21. Perfil Humano .....	55
Tabla 22. Acta de constitución del proyecto .....	55
Tabla 23 Minuta de reunión.....	64
Tabla 24. Matriz de interesados del proyecto Cleveland .....	65
Tabla 25. Matriz de acción para generar conducta deseada de los Interesado .....	71
Tabla 26. Matriz de solicitud de cambio .....	79
Tabla 27. Matriz de control de alcance.....	84
Tabla 28. Matriz de trazabilidad.....	89
Tabla 29 Sub-entregable: 1.1.1 Acta de constitución del proyecto .....	98
Tabla 30 Sub-entregable: 1.1.2 Registro de interesados .....	98
Tabla 31 Sub-entregable: 1.1.3 Plan de dirección del proyecto .....	99
Tabla 32 Sub-entregable: 1.1.4 Plan de capacitación y socialización .....	100
Tabla 33 Sub-entregable: 1.1.5 Plan de aplicación y control .....	100
Tabla 34 Sub-entregable: 1.2.1 Especificación de requisitos .....	101
Tabla 35: Sub-entregable: 1.3.1.1 Definición de perfiles.....	102
Tabla 36 Sub-entregable: 1.3.1.2 Búsqueda de personal.....	103

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

Tabla 37 Sub-entregable: 1.3.1.3 Selección y contratación de personal .....	103
Tabla 38 Sub-entregable: 1.3.2.1 Adecuación de Oficinas .....	104
Tabla 39 Sub-Entregable: 1.3.2.2 Materiales de Apoyo.....	105
Tabla 40 Sub-entregable: 1.3.3.1 Capacitación de personal contratado.....	106
Tabla 41 Sub-entregable: 1.3.3.2 Socialización interna .....	107
Tabla 42 Sub-entregable: 1.3.3.3 Socialización externa .....	107
Tabla 43 Sub-entregable: 1.4.1.1. Preparar información para la realidad de Ecuador ....	109
Tabla 44 Sub-entregable: 1.4.1.2. Capacitación al personal para la aplicación del Sher-Plan.....	109
Tabla 45 Sub-entregable: 1.4.1.3. Recopilación de información para seguimiento preliminar .....	110
Tabla 46 Sub-entregable: 1.4.1.4. Reforzamiento de Sher-Plan .....	110
Tabla 47 Sub-entregable: 1.4.1.5. Seguimiento de Sher-Plan.....	111
Tabla 48 Sub-entregable: 1.5.1 Acta de cierre del proyecto .....	112
Tabla 49 Plan de gestión del tiempo.....	113
Tabla 50. Formato de aprobación de la lista de actividades e hitos del plan de gestión del cronograma .....	116
Tabla 51. Formato de aprobación de la lista de actividades e hitos del plan de gestión del cronograma .....	116
Tabla 52 Formato de Aprobación de la Lista de Recursos.....	127

Tabla 53 Lista maestro de recursos .....	128
Tabla 54 Estimación de la duración de las actividades por medio del método de estimación análoga. ....	164
Tabla 55 Cronograma del proyecto .....	174
Tabla 56 Ruta crítica y línea base del cronograma.....	181
Tabla 57. Tipos de estimación.....	191
Tabla 58. Unidades de medida .....	191
Tabla 59. Umbrales de control .....	192
Tabla 60. Métodos de medición de valor ganado.....	194
Tabla 61. Formulas del pronóstico del valor ganado. ....	194
Tabla 62. Niveles de estimación y de control.....	194
Tabla 63. Procesos de gestión de costos.....	195
Tabla 64. Procesos de Gestión de costos.....	195
Tabla 65 Costeo del proyecto .....	197
Tabla 66 Costos por fase entregable y por tipo de recurso.....	214
Tabla 67 Costos por semana.....	218
Tabla 68 Línea base de costos .....	221
Tabla 69. Sistemas de control de tiempos y costos. ....	226
Tabla 70. Documentos utilizados en el control de cambios .....	227

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

Tabla 71 Presupuesto del proyecto .....	228
Tabla 72 Presupuesto por semana .....	228
Tabla 73. Plan de mejoras del proceso. ....	234
Tabla 74. Lista de verificación de calidad .....	238
Tabla 75. Control de versiones. ....	243
Tabla 76. Detalle del Proyecto .....	244
Tabla 77. Plan de Gerenciamiento del Personal. ....	244
Tabla 78. Roles del sponsor.....	247
Tabla 79. Roles del Gerente de Proyecto .....	248
Tabla 80. Roles del Fiscalizador .....	249
Tabla 81. Roles del Jefe de OyM .....	250
Tabla 82. Roles del jefe financiero .....	251
Tabla 83. Roles del Jefe de Laboratorio .....	252
Tabla 84. Roles del jefe de planificación del producto .....	252
Tabla 85. Roles del jefe de sistemas.....	253
Tabla 86. Roles del jefe de mantenimiento .....	254
Tabla 87. Roles del jefe de RRHH .....	255
Tabla 88. Roles del jefe de planificación estratégica .....	256
Tabla 89. Roles del jefe de Comunicación organizacional .....	257

Tabla 90. Roles del jefe de bodega.....	257
Tabla 91. Roles del jefe de gestión de calidad .....	258
Tabla 92. Roles del jefe de Zona 1 y 2 .....	259
Tabla 93 Matriz de adquisiciones de personal.....	261
Tabla 94. Matriz de selección de personal para el proyecto.....	265
Tabla 95. Códigos de Responsabilidades .....	267
Tabla 96. Matriz de Asignación del Responsabilidades.....	268
Tabla 97. Reportes para comunicaciones dentro del proyecto. ....	284
Tabla 98. Cronograma de reuniones de Proyecto IERSRVCS.....	285
Tabla 99. Matriz de Control de Conflictos.....	291
Tabla 100. Proceso de escalonamiento de resolución de conflictos.....	292
Tabla 101 Plan de ejecución y control de comunicaciones .....	293
Tabla 102. Matriz de Comunicaciones .....	296
Tabla 103 Sistematización de la gestión de riesgo .....	299
Tabla 104 Roles y responsabilidades en la gestión de riesgo.....	301
Tabla 105 Periodicidad de la gestión de riesgos.....	303
Tabla 106 Costo de dirección de gestión de riesgos.....	304
Tabla 107 Costo de dirección de gestión de riesgos.....	305
Tabla 108 Matriz de Riesgos .....	307

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

Tabla 109. Procedimientos a seguir.....	319
Tabla 110. Alcance de trabajo de adecuaciones de oficinas.....	323
Tabla 111. Alcance de trabajo de equipo de computación .....	324
Tabla 112. Alcance de trabajo de muebles de oficina .....	325
Tabla 113. Alcance de trabajo de equipo de oficina.....	325
Tabla 114. Cronograma de las adquisiciones .....	333
Tabla 115. Criterios de selección de proveedores para adecuación de oficinas.....	334
Tabla 116. Criterios de selección de proveedores para equipos de computación .....	334
Tabla 117. Criterios de selección de proveedores de muebles de oficina .....	335
Tabla 118. Criterios de selección de proveedores para equipos de oficina.....	335
Tabla 119. Análisis de hacer o comprar adecuaciones de oficina. ....	336
Tabla 120. Análisis de hacer o comprar el equipo de computación .....	336
Tabla 121. Análisis de hacer o comprar muebles de oficina .....	337
Tabla 122. Control de las adquisiciones .....	338

## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Sherwin Williams – Ecuador. ....	17
Figura 2. Plano de la influencia actual de los interesados. ....	70
Figura 3. Plano de la influencia deseada de los Interesados posterior al plan de acción. .	77
Figura 4. Desglose de la EDT del Proyecto Cleveland. ....	97
Figura 5 Esquema general de tiempos.....	113
Figuran 6 Curva S – Línea Base del Proyecto.....	221
Figura 7 Curva S – Presupuesto del Proyecto .....	231

## **1. CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **1.1. Reseña histórica de Sherwin Williams**

Sherwin Williams Company, fue fundada por Henry Sherwin y Edward Williams en el año de 1866 en la ciudad de Cleveland-Ohio-Estados Unidos, para elaborar y comercializar pinturas y recubrimientos. Cuenta con una fuerza laboral de más de 35 000 colaboradores y opera en 123 países. En Ecuador, está presente a través de Pinturas Cóndor S.A., fundada el 26 de abril de 1939, en la ciudad de Quito.

Latinoamérica ha sido el mercado más fuerte fuera de los Estados Unidos; sin embargo, iniciativas recientes han fortalecido la habilidad para satisfacer las demandas de los clientes en Asia y el Pacífico. Hoy en día los productos Sherwin-Williams son reconocidos en Europa, Centroamérica y Sudamérica. Dentro de los Estados Unidos, Sherwin-Williams no es solamente un fabricante principal, sino también uno de los vendedores más grandes de pintura en comercios minoristas, con más de 3500 tiendas operadas por la compañía en el mundo. También se fabrica y vende pinturas por otros canales de distribución a vendedores y pinturerías independientes, comerciantes mayoristas y home centers.

Parte del éxito y trayectoria empresarial ha sido la dedicación de cada una de las personas que conforman la compañía. Pinturas Cóndor es una empresa que se preocupa y piensa en su gente, tiene como objetivo construir ambientes laborales que garanticen la generación de una cultura de excelencia. Además, invierte en el desarrollo de su personal así como siempre está preocupada de insertar valores como: familia, trabajo e innovación.

### **1.2. Estructura organizacional**

La matriz de Sherwin Williams Ecuador, tiene como base Quito, en la cual se encuentran todos los directores y la presidencia de la Multinacional, la misma que encabeza las operaciones en Perú y Colombia.



Con respecto a la estructura multinacional existen el bloque de Ecuador, Perú y Colombia que reportan de manera directa todos los procesos realizados en estos países, referentes a la elaboración y comercialización de pinturas y recubrimientos, a México y a su vez este a USA – Cleveland.

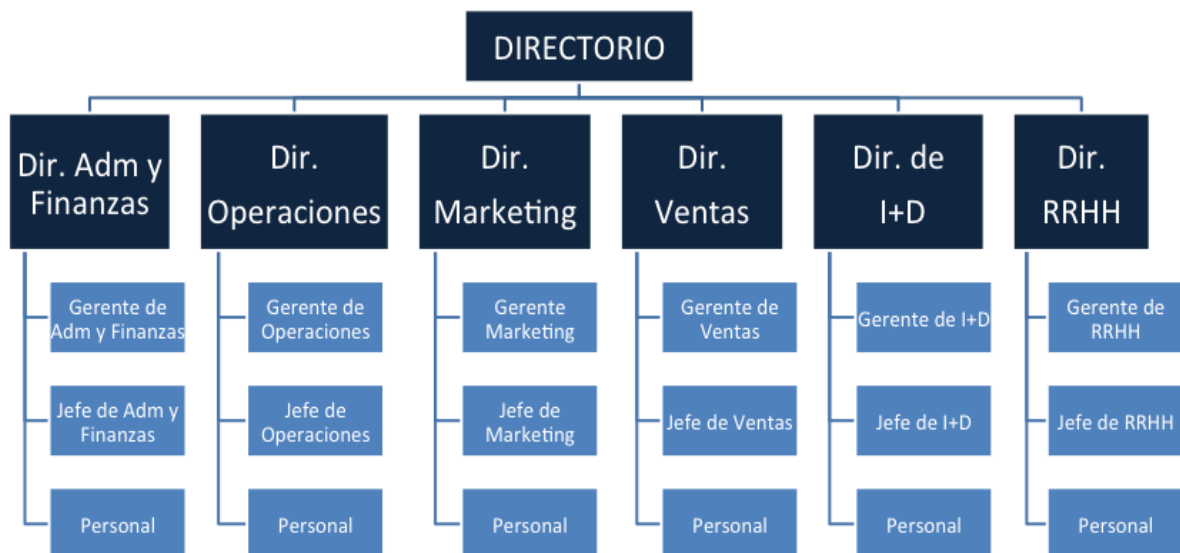


Figura 1. Organigrama Sherwin Williams – Ecuador.

**Tomado de:** Sherwin Williams Ecuador

### 1.3. Línea de negocio

Entre las soluciones de negocio referente a productos de recubrimientos plásticos tales como pinturas, se destacan los sectores arquitectónicos, industriales, madera y metalmecánicos para obras nuevas y repintes.

### 1.4. Plan estratégico

#### 1.4.1. Misión

Desarrollar, fabricar y entregar productos cuyos valores sobrepasen las expectativas de nuestros clientes. Ser una organización de gente cuyo valor, creencias y conducta siempre se proyecten y sobrepasen las expectativas de nuestros clientes.

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

Crear e implementar servicios que nos conviertan en el proveedor de pinturas más innovador y progresista y con la mejor respuesta.

### **1.4.2. Visión**

Ofrecer un entorno de trabajo seguro y saludable, con oportunidades para aprender, crecer y ser reconocidos, mediante planteamientos innovadores constantes, actuando con ética en cada transacción que se realiza, a fin de cubrir la tierra “Cover the earth”.

### **1.5. Descripción de la cadena de valor**

Para analizar las actividades de la empresa y poder identificar sus ventajas competitivas, se requiere mencionar las principales características de sus departamentos o áreas.

Infraestructura de la Empresa: Empresa sólida con una marca reconocida gracias a su trayectoria de 150 años en el mercado mundial y 70 años en el mercado local.

Gestión de Recursos Humanos: Uso de procesos de selección estandarizado a nivel mundial, en el cual garantice que cada nuevo colaborador de Sherwin Williams cumple con las expectativas y especificaciones del perfil para determinado cargo, acompañado de un proceso de carrera y salario competitivo.

Desarrollo Tecnológico: Uso de plataformas tecnológicas estandarizadas a nivel global en Sherwin Williams, para agilizar y tecnificar los procesos de productos, operaciones y comercialización de las soluciones ofrecidas al mercado local.

Compras: Uso de un proceso de selección estandarizado por Sherwin Williams, el cual permite la correcta clasificación de proveedores de servicios y materia primas, que cumplan con las regulaciones tanto de calidad, como medio ambiente al momento de abastecer sus productos en nuestras cadenas de producción.

Logística Interna: Uso de un proceso de selección estandarizado por Sherwin Williams, el cual permita el correcto almacenamiento y codificación de materiales.

Operaciones: Uso de un proceso estandarizado por Sherwin Williams, para el correcto manejo y montaje de tiendas existentes, por apertura y canales de distribución.

Logística Externa: Uso de un proceso de selección estandarizado por Sherwin Williams, el cual permita la pronta y correcta entrega del producto final, método FIFO, método PEPS, método Sherwin Williams.

Marketing y Ventas: Uso de un proceso ya estandarizado por Sherwin Williams para garantizar la correcta distribución de las inversiones destinadas por cada producto antiguo, relanzamiento y lanzamiento de una nueva línea a comerciales.

Servicio y Post Venta: Uso de un proceso ya estandarizado por Sherwin Williams, para garantizar el soporte al cliente, resolución de conflictos y el correcto manejo de información de mercado para una posible mejora continua.

## 1.6. Objetivos institucionales

**Objetivos Corto Plazo:** Lograr en un periodo de un año el aumento en un 2% de participación del mercado de pinturas en Ecuador.

**Objetivos Mediano Plazo:** Lograr en 5 años ser la marca con mayor reconocimiento en el mercado nacional, con una participación del 75% del mercado y un margen de ganancia no menor del 40%.

**Objetivo Largo Plazo:** Convertir en 10 años a Sherwin Williams Ecuador, en la planta operacional con el mayor desempeño en indicadores en América Latina.

## **2. CAPÍTULO B. CASO DE NEGOCIO**

### **2.1. Planteamiento del problema**

Posicionar una marca es poder colocar una imagen única en la mente de los consumidores del producto o servicio que se está ofreciendo, el cual se diferenciara de los demás sustitutos existentes en el mercado. Este posicionamiento, ya sea de marca o producto se logra mediante la comunicación activa de las características, beneficios y valor agregado que este brinda.

El presente caso está enfocado en el posicionamiento de la marca Sherwin Williams en el Ecuador, reemplazando a la ya posicionada Pinturas Cóndor perteneciente a “Sherwin Williams Company”. El objetivo principal de esta compañía es estandarizar la marca Sherwin Williams a nivel nacional y que los consumidores de Pinturas Cóndor pasen a fidelizarse con la nueva marca que posee los mismos estándares de calidad, pero bajo otro nombre.

En el ámbito empresarial, las empresas con mayor participación en la fabricación de pinturas se encuentran Pinturas Cóndor S.A. y Pinturas Ecuatorianas S.A. Pintec (Pintuco) que cubren aproximadamente el 74% de todo el mercado de pinturas, dando como resultado una fuerte concentración en este sector, el cual puede llegar a generar rigidez en los precios, barreras de entrada (diversidad de productos y marcas), asimetría de información y otros factores. Siendo un obstáculo para Sherwin Williams, ya que la marca como la es Pinturas Cóndor está entre las más reconocidas en el país, dificultando la salida de la mente de los consumidores, por lo cual necesitaría una buena estrategia de marketing para poder lograr el objetivo que se plantea la empresa.

En base al apartado anterior, hay que dejar claro que la legislación ecuatoriana determina que el estado tiene la responsabilidad de crear un régimen económico productivo, sostenible, justo y democrático con la finalidad de evitar que se creen monopolios u oligopolios para incentivar el comercio nacional.

El objetivo empresarial no ha sido completado y los consumidores continúan identificándose de manera masiva con Pinturas Cóndor, a pesar de ser Sherwin Williams la empresa que impulsó este producto al mercado.

Inicialmente se había considerado un incremento del 10% en la participación en dólares de Sherwin Williams en relación con la otra marca que la multinacional es dueña, lo cual en el primer año representaría un aumento en dólares de US\$ 3.000.000,00 en participación de marca en la región costa, y US\$ 3.000.000,00 en la región sierra con un aumento del 5% respectivamente, esto sin contar con un posible crecimiento en participación de venta con relación a otras marcas. Por lo cual se espera de Sherwin Williams la implementación de procesos, principalmente de la evaluación y control del proceso comercial, y a medida que pase el tiempo, continuar estandarizando nuevos procesos hasta que logre ubicarse entre las marcas más reconocidas a nivel nacional por los consumidores.

## **2.2. Objetivo general del proyecto**

Estandarizar, formular, unificar y comunicar los procesos de la multinacional, referentes a la fase comercial para la realidad de Ecuador y que le permita a la empresa Sherwin Williams en el país, reducir los tiempos de adaptabilidad y crecimiento de la marca en el mercado nacional.

### **Alternativas**

#### **A. Implementación de un departamento de estandarización**

Esta alternativa permite a Sherwin William poder reducir los tiempos de adaptación al cambio de estándares establecidos, correspondientes a procesos comprobados que permitan el control y monitoreo de los pasos referentes a la fase comercial.

#### **B. Contratar una consultora**

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

La segunda alternativa tiene la finalidad de contratar expertos en el tema de marcas y cambios organizacionales, que le permita a los administradores tener una guía de los pasos a seguir, considerando el mercado actual, para la adaptabilidad y crecimiento de la marca en el mercado nacional.

### 2.3. Descripción de las dos alternativas de solución

En base a las dos alternativas planteadas en la sección 2.2, a continuación, se realiza el respectivo análisis de alternativas de solución según las ventajas y desventajas de cada una.

**Tabla 1. Análisis de Alternativas**

Alternativas de solución	Ventajas	Desventajas
Implementación de un departamento de estandarización	<ul style="list-style-type: none"><li>* Conservar el conocimiento y la experiencia adquirida en la actualidad por Pinturas Cóndor S.A.</li><li>* Inicia desde una base establecida para la ejecución de, mantenimiento y mejoramiento del trabajo.</li><li>* Minimiza la variación de pasar de un método de trabajo a otro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Tiempo requerido para poder cumplir con la estandarización en la fase comercial.</li><li>* Inversión para ejecutar la estandarización del proyecto planteado.</li><li>* Reestructuración con proveedores, clientes y enfoque con el nuevo proyecto.</li></ul>
Contratar una consultora	<ul style="list-style-type: none"><li>* Al contratar una consultora podrá brindar la una investigación y análisis completo del mercado de las pinturas.</li><li>* Identificar mejoras en áreas donde no se han realizados control en la empresa, ayudando a maximizar el tiempo de trabajo y producción.</li><li>* Ideas y propuestas innovadoras</li><li>* Optimización de procesos internos</li><li>* Ordenamiento de información.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Tiempo en realizar la consultoría, por lo general son plazos largos.</li><li>* Costos de consultoría según el tiempo que se tiene para poder dar una respuesta final en base al estudio solicitado.</li></ul>

Elaborado por: Autores

### 2.4. Análisis de mercado

El mercado de pinturas en el Ecuador ha evolucionado de manera considerable por media la globalización actual, el cual permite tener mercados competentes y mayor

número de marcas. En los últimos años este mercado ha tenido un crecimiento en la oferta de productos de pintura que ofrecen las demás empresas ya sean nacionales o extranjeras.

Los tres sectores con mayor representatividad en el PIB no petrolero del Ecuador son: Agricultura, Manufactura, Comercio y Construcción, este último ha sido uno de los más importantes durante los últimos años y también fundamental para sectores que dependen de este como lo es el caso de las pinturas.

En el periodo de 2006 al 2015 el sector de la construcción se ubicó en el cuarto puesto de los sectores que mayor aportan al PIB, registrando un aporte promedio del 9,60% y un crecimiento promedio anual de 3,71%, dando un panorama favorable para las empresas dedicadas a productos de la construcción (BCE, 2016).

Entre las empresas que realizan productos para la construcción se encuentran los productores de pinturas, cuyos actores principales son Pinturas Cóndor S.A. empresa que pertenece a Sherwin Williams y Pinturas Ecuatorianas S.A. Pintec (PINTUCO) las cuales cubren alrededor del 74% del mercado de pinturas. Pese a la gran importancia del mercado de las pinturas en el país, actualmente no se cuenta con investigaciones o información estadística del sector para realizar análisis y tomar medidas para mejorar e incrementar el nivel de operatividad de este mercado a nivel nacional e internacional.

Por lo tanto, se puede concluir que el mercado de pinturas juega un papel importante en el sector de la construcción y por ende en gran parte de las actividades de decoración, línea de madera, metálicas, interiores y exteriores de las viviendas de los ecuatorianos. Por lo cual es un mercado que estará presente y con constantes mejoras de innovación en sus productos como se ha visto con el pasar de los años.

Sin embargo, existen diferencias en el análisis de mercado que se presentan en la Tabla 2.

### **Tabla 2 Análisis de mercado**

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

Alternativa A <b>Implementación de un departamento de estandarización</b>	Alternativa B <b>Contratar una consultora</b>
<p>La alternativa A afectaría de manera positiva al cumplimiento de las metas de la empresa, ya que por medio de un departamento de estandarización podrá administrar diferentes áreas de la empresa, logrando una mejor dinámica en los productos y su respectivo comportamiento en el mercado ecuatoriano ya que existe una gran demanda por parte del sector de construcción y sus derivados, lo cual se podrán desarrollar estrategias de posicionamiento de marca en el mercado.</p> <p>Además, por medio de un departamento de estandarización, la empresa podrá llevar un control en todas sus agencias a nivel nacional y por ende poder ejecutar planes de acción para captar mayor mercado con nuevas certificaciones, estrategias, entre otros elementos que serán un plus para la empresa.</p>	<p>La alternativa B, que se efectúa mediante la contratación de una consultora, permitirá a la empresa tener un panorama del mercado de pinturas y tener una proyección estimada del comportamiento dejando cierta brecha entre lo real y lo proyectado para la toma de decisiones a corto y largo plazo, resultando un indicador que los responsables de cada área y de la empresa en general podrán tener como sustento en presentes y futuras decisiones.</p> <p>Sin embargo, esta alternativa tendría una introducción más lenta en el mercado por el mayor tiempo de adaptación de los procesos de Sherwin Williams.</p>

**Elaborado por:** Autores

### 2.5. Análisis técnico

Sherwin Williams – Pinturas Cóndor brinda sus servicios en seis ciudades del Ecuador, que son: Quito (13), Guayaquil (10), Cuenca (3), Machala (1), Ambato (1) y manta (1) con 29 establecimientos en total distribuidos en estas ciudades, con excelentes instalaciones, con su único objetivo de poder brindar al cliente seguridad, confianza y calidad tanto en sus instalaciones como en sus productos.

Posee en su estructura organizacional certificaciones como Premio Nacional de Calidad 2005, responsabilidad social y un sistema integrado de gestión OHSAS 18001: 2007. También realizan productos para interiores, exteriores, acabados de madera, acabados metálicos y arquitectónicas.



Realiza procesos de capacitación en el color llamada Académica del Pintor donde se ejecutan clases de acabados arquitectónicos y de madera, así como también Pinturas Cándor S.A. ha participado en los acabados de grandes construcciones como: Hilton Colon de Guayaquil, Urbanización Palermo, Conjunto la Toscana, Hospital Eugenio espejo, entre otros.

El proceso de adquisición de los productos Sherwin Williams - Pinturas Cándor se realiza por medio de las tiendas Sherwin Williams ubicados en las ciudades ya detallados o por medio de su línea de contacto:

El proceso para cotización o adquisición de productos es la siguiente:

- Recepción del cliente
- Atención personalizada del cliente para responder las inquietudes o requerimientos de los mimos
- Elección de color u otros productos
- Pruebas de color
- Compra del producto.

El apartado anterior detalla el procedimiento que se realiza con el cliente para poder atender sus requerimientos y finalmente obtenga el producto deseado, logrando satisfacer las necesidades de los consumidores.

Por otro lado, de acuerdo a las alternativas el análisis técnico de diferencia en ciertos aspectos como se muestra en la Tabla 3.

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

**Tabla 3 Análisis técnico**

Análisis técnico	Alternativa A Implementación de un departamento de estandarización	Alternativa B Contratar una consultora
<b>Descripción del proceso de producción</b>	El primer paso para la creación del departamento de estandarización es elaborar el estudio, dimensionamiento del área, descripción de los perfiles y justificativo. Luego, la asignación de recursos económicos para la contratación de personal, equipos, herramientas, suministros y materiales de oficina y movilización. Al interior de la empresa se iniciaría un proceso de socialización. Finalmente, se procederá a estandarizar el proceso comercial de Sherwin Williams, principalmente en las actividades relacionadas a evaluación y control de los procesos del Sher-Plan aplicado a Ecuador	El primer paso consiste en contratar expertos en el tema de marcas y cambios organizacionales. Segundo, los nuevos expertos realizarán una guía de los pasos a seguir para estandarizar los procesos de la multinacional, referentes a la fase comercial para la realidad de Ecuador. Luego, se socializará la guía entre los administradores para conocer el mercado actual, para la adaptabilidad y crecimiento de la marca en el mercado nacional.
<b>Tamaño del proyecto</b>	Consiste en la integración de los siguientes componentes: <u>Construcción</u> ✓ Infraestructura de 150 m2. <u>Contratación de personal:</u> ✓ 1 sponsor del proyecto ✓ 1 especialista Comercial ✓ 1 especialista administrativo ✓ 1 sponsor ✓ 1 jefe financiero ✓ 1 director de marketing ✓ 1 gestor de calidad ✓ 1 o y M ✓ 1 jefe CAC	Consiste en la integración de los siguientes componentes: <u>Contratación de personal:</u> ✓ 1 sponsor del proyecto ✓ 1 especialista Comercial ✓ 1 sponsor ✓ 2 especialista administrativo ✓ 6 expertos en marcas ✓ 1 jefe financiero ✓ 1 director de marketing ✓ 1 gestor de calidad ✓ 5 consultores ✓ 5 expertos en cambios organizacionales

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Análisis técnico	Alternativa A Implementación de un departamento de estandarización	Alternativa B Contratar una consultora
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1 jefe del departamento jurídico</li> <li>✓ 1 jefe de bodega</li> <li>✓ 6 auxiliares</li> <li>✓ 1 jefa de Recursos Humanos</li> <li>✓ 1 jefe de mantenimiento</li> <li>✓ 1 jefe de sistemas</li> <li>✓ 1 capacitador de la matriz de Cleveland</li> <li>✓ 1 fiscalizador</li> <li>✓ 35 representantes de ventas de tienda</li> <li>✓ 1 jefe de Zona 1</li> <li>✓ 1 jefe de Zona 2</li> </ul> <p><u>Compras</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Refrigerios</li> <li>✓ Oficina</li> <li>✓ Impresora</li> <li>✓ Computador</li> <li>✓ Muebles de oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 6 auxiliares</li> <li>✓ 1 jefe de recursos humanos</li> <li>✓ 35 administradores de tiendas</li> <li>✓ 3 técnicos de mercadeo</li> </ul> <p><u>Compras</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oficina</li> <li>✓ Impresora</li> <li>✓ Computador</li> <li>✓ Muebles de oficina</li> </ul>
<b>Localización</b>	Ciudad de Guayaquil	Ciudad de Guayaquil
<b>Inversiones de servicios básicos, administración y suministros de oficina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicios básicos \$2.640,09</li> <li>✓ Oficina administrativa \$19.221,12</li> <li>✓ Equipo de cómputo \$5.900,00</li> <li>✓ Gastos de operación \$4.800,00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicios básicos \$4.790,00</li> <li>✓ Oficina administrativa \$21.371,12</li> <li>✓ Equipo de cómputo \$8.050,00</li> <li>✓ Gastos de operación</li> </ul>

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

Análisis técnico	Alternativa A Implementación de un departamento de estandarización	Alternativa B Contratar una consultora
	✓ Suministros \$1.420,53	\$6.950,00 ✓ Suministros \$3.570,53
<b>Inversiones en capital de trabajo</b>	\$144.534,00	\$261.855,00

Elaborado

por:

Autores

## **2.6. Análisis administrativo**

Pinturas Cóndor comenzó bajo la razón social “Cóndor Industria Química Borja & Leib” fundada el 26 de abril de 1939 en Quito, siendo en 1972 que cambia a su actual nombre Pinturas Cóndor S.A. adquirida por Frank Seelig, consolidándolo actualmente como una de las empresas de mayor trascendencia en el mercado de las pinturas en el Ecuador (Pinturas Condor , 2017).

La administración ha sido satisfactoria ya que ha logrado sostenerse durante 78 años la empresa, la cual ha pasado por diversos cambios políticos que ha vivido el país. La marca Cóndor está posicionada en el mercado y mente de los consumidores, por lo tanto, de las dos alternativas planteadas anteriormente, influirían directamente en la administración del mismo, ya que al pertenecer a una nueva compañía de nivel internacional traerá nuevos conceptos y visiones para el manejo y administración de Pinturas Cóndor.

La alternativa A y B afectan de manera similar al análisis administrativo, ya que ambas alternativas están orientadas a la administración y al análisis de los procesos existentes de la empresa, por lo cual estas dos alternativas impulsarán a reforzar las acciones administrativas de la empresa bajo el enfoque que maneje cada una. Por el lado de la alternativa A, la administración interna y el comportamiento del mercado y por el lado de la alternativa B el diagnóstico situacional de la empresa, competidores, y comportamiento histórico de la misma.

Sin embargo, existen diferencias en la estructura organizacional como se muestra en la Figura 2 respecto a la alternativa A de la implementación de un departamento de estandarización y en la figura 3 respecto a la alternativa B de contratar una consultora.

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

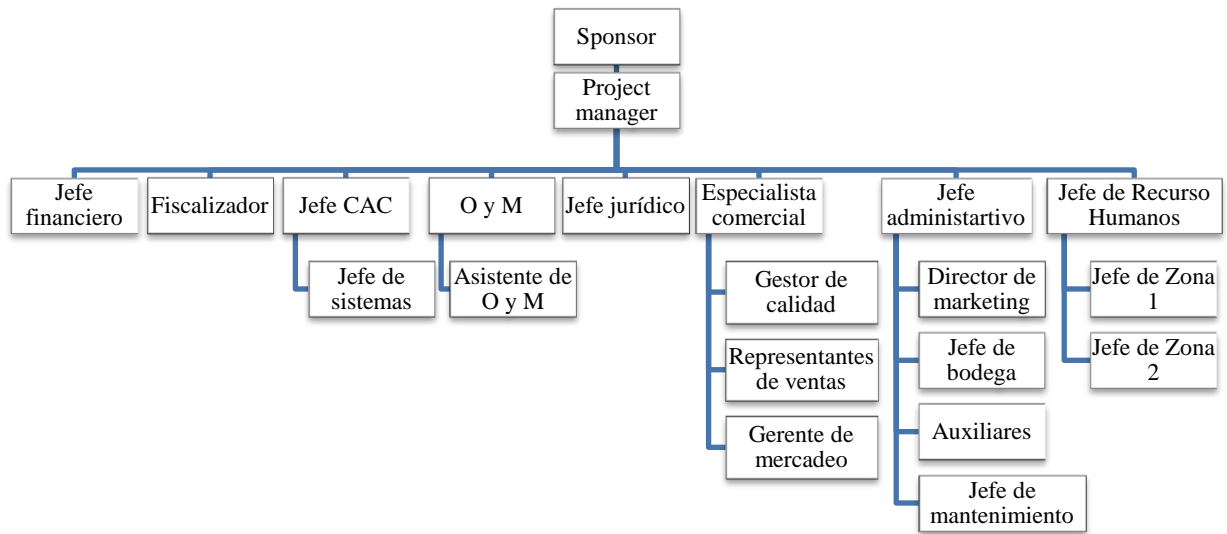


Figura 2. Estructura organizacional de la alternativa A

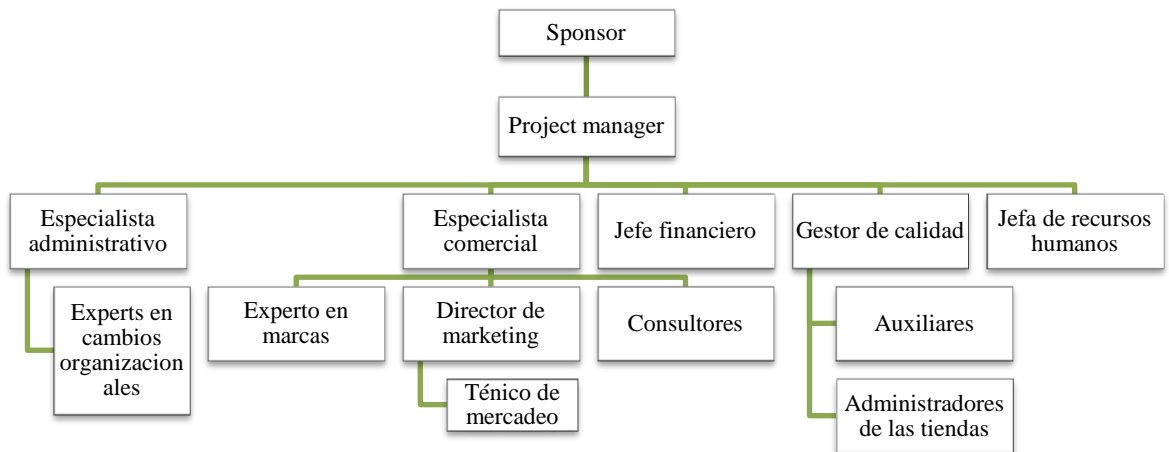


Figura 3. Estructura organizacional de la alternativa B

**2.7. Análisis financiero**

Por medio del portal de información de la superintendencia de compañía se pudo obtener el estado de resultado integral de la empresa Pinturas Cóndor S.A. de 2015 para poder realizar las proyecciones y poder elegir que alternativa favorece ejecutar.

**Tabla 4. Estado de resultado integral Pinturas Cóndor S.A.**

	P&G escenario actual	Alternativa A	Alternativa B
Ventas netas locales	\$ 75.294.928,94	\$ 79.059.675,39	\$ 76.800.827,52

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

	P&G escenario actual	Alternativa A	Alternativa B
Exportaciones netas	\$ 2.550.831,39	\$ 2.678.372,96	\$ 2.678.372,96
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	\$ 7.950,40	\$ 8.347,92	\$ 8.347,92
Otros ingresos	\$ 67.232,26	\$ 70.593,87	\$ 70.593,87
Intereses institucionales financieras no relacionales locales	\$ 1.293,24	\$ 1.357,90	\$ 1.357,90
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 77.922.236,23</b>	<b>\$ 81.818.348,04</b>	<b>\$ 79.559.500,17</b>
<b>Total de costos y Gastos</b>	<b>\$ 73.244.382,40</b>	<b>\$ 72.511.938,58</b>	<b>\$ 76.906.601,52</b>
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$ 4.677.853,83</b>	<b>\$ 9.306.409,47</b>	<b>\$ 2.652.898,65</b>

Adaptado de: Supercias (2017)

Como se puede observar la utilidad del ejercicio de la empresa Pinturas Cóndor S.A. es de \$4.667.853,83 al final del periodo, ejecutando las dos posibles alternativas, da como resultado que con la alternativa A Pinturas unidas incrementaría sus ingresos en un 5% y una reducción en sus costos del 1% dado que se desarrollaría una estandarización que permitiría mantener y subir el nivel de ventas en el mercado, por medio de una inversión, este incremento se lo estimó ya que al ser un proceso de estandarización no realizaría ningún cambio drástico en el manejo de la compañía, más bien ajustara ciertos procesos que no se están maximizando para poder operar con mayor eficiencia en cada área, dando como resultado mejores tiempos de producción y entrega de productos terminados con el fin de abastecer el mercado local sin ningún problema.

Por otro lado, la alternativa B es un poco ambiciosa con respecto a adaptar los procesos actuales de Pinturas Cóndor S.A. a los procesos de matriz de Sherwin Williams, el cual se puede realizar, pero a largo plazo, ya que una empresa constituida y posicionada por años de un momento a otro no podrá cambiar los procesos existentes para adaptarlos a la de una multinacional, adicional este requeriría de mayor inversión, tiempo, entrenamiento del personal y adaptabilidad del mercado. Por este motivo se ve que los ingresos se incrementan en un 2% pero los costos también aumentan si se llega a implementar en el siguiente periodo esta alternativa en un 5% anual, dando como resultado una utilidad de \$ 2.652.898,65.

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

**Tabla 5. Presupuesto de servicios básicos para la administración y suministros de oficina**

	Alternativa A	Alternativa B
Servicios Básicos	\$2.640,09	\$4.790,00
Oficina Administrativa	\$19.221,12	\$21.371,12
Equipo de Computo	\$5.900,00	\$8.050,00
Gastos de Operación	\$4.800,00	\$6.950,00
Suministros	\$1.420,53	\$3.570,53
<b>Total</b>	<b>\$33.981,74</b>	<b>\$44.731,65</b>

Adaptado de: Supercias (2017)

**Tabla 6. Presupuesto para contratación de personal administrativo y operativo**

CANT	CARGO	SUELDO	13 SUELDO	14 SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	SUBTOTAL	TOTAL MES	
<b>ALTERNATIVA A</b>										
1	Sponsor del proyecto	\$3.736,90	\$311,41	\$30,50	\$311,41	\$155,70	\$454,03	\$4.999,95	\$5.000,00	
1	Especialista Comercial	\$3.736,90	\$311,41	\$30,50	\$311,41	\$155,70	\$454,03	\$4.999,95	\$5.000,00	
1	Especialista Administrativo	\$1.481,00	\$123,42	\$30,50	\$123,42	\$61,71	\$179,94	\$1.999,98	\$2.000,00	
1	Equipo de Desarrollo	Sponsor (Director Ejecutivo)	\$7.497,00	\$624,75	\$30,50	\$624,75	\$312,38	\$910,89	\$10.000,26	\$10.000,00
1		Jefe financiero	\$3.737,00	\$311,42	\$30,50	\$311,42	\$155,71	\$454,05	\$5.000,09	\$5.000,00
1		Director de Marketing	\$2.233,00	\$186,08	\$30,50	\$186,08	\$93,04	\$271,31	\$3.000,02	\$3.000,00
1		Gestión de Calidad	\$800,00	\$66,67	\$30,50	\$66,67	\$33,33	\$97,20	\$1.094,37	\$1.094,00



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

CANT	CARGO	SUELDO	13 SUELDO	14 SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	SUBTOTAL	TOTAL MES
1	OIM	\$3.737,00	\$311,42	\$30,50	\$311,42	\$155,71	\$454,05	\$5.000,09	\$5.000,00
1	Asistente de O y M (soporte)	\$3.737,00	\$311,42	\$30,50	\$311,42	\$155,71	\$454,05	\$5.000,09	\$5.000,00
1	Jefe CAC	\$1.481,00	\$123,42	\$30,50	\$123,42	\$61,71	\$179,94	\$1.999,98	\$2.000,00
1	Jefe del departamento jurídico	\$800,00	\$66,67	\$30,50	\$66,67	\$33,33	\$97,20	\$1.094,37	\$1.094,00
1	Jefe de bodega	\$800,00	\$66,67	\$30,50	\$66,67	\$33,33	\$97,20	\$1.094,37	\$1.094,00
6	Auxiliares	\$800,00	\$66,67	\$30,50	\$66,67	\$33,33	\$97,20	\$1.094,37	\$6.564,00
1	Jefa de Recursos humanos	\$1.481,00	\$123,42	\$30,50	\$123,42	\$61,71	\$179,94	\$1.999,98	\$2.000,00
1	Jefe de Mantenimiento	\$800,00	\$66,67	\$30,50	\$66,67	\$33,33	\$97,20	\$1.094,37	\$1.094,00
1	Jefe de sistemas	\$1.481,00	\$123,42	\$30,50	\$123,42	\$61,71	\$179,94	\$1.999,98	\$2.000,00
1	Capacitador de la matriz de Cleveland	\$6.369,00	\$530,75	\$30,50	\$530,75	\$265,38	\$773,83	\$8.500,21	\$8.500,00
1	Fiscalizador	\$800,00	\$66,67	\$30,50	\$66,67	\$33,33	\$97,20	\$1.094,37	\$1.094,00
35	Representantes de ventas de las tiendas	\$1.481,00	\$123,42	\$30,50	\$123,42	\$61,71	\$179,94	\$1.999,98	\$70.000,00
1	Gerente de mercadeo	\$1.481,00	\$123,42	\$30,50	\$123,42	\$61,71	\$179,94	\$1.999,98	\$2.000,00
1	Especialistas Jefe de Zona 1	\$2.233,00	\$186,08	\$30,50	\$186,08	\$93,04	\$271,31	\$3.000,02	\$3.000,00

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

CANT	CARGO		SUELDO	13 SUELDO	14 SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	SUBTOTAL	TOTAL MES
1	Operativo	Jefe de Zona 2	\$2.233,00	\$186,08	\$30,50	\$186,08	\$93,04	\$271,31	\$3.000,02	\$3.000,00
61	<b>TOTAL MES</b>		<b>\$52.935,80</b>	<b>\$4.411,32</b>	<b>\$671,00</b>	<b>\$4.411,32</b>	<b>\$2.205,66</b>	<b>\$6.431,70</b>	<b>\$71.066,79</b>	<b>\$144.534,00</b>
<b>ALTERNATIVA B</b>										
1	Sponsor del proyecto		\$3.736,90	\$311,41	\$30,50	\$311,41	\$155,70	\$454,03	\$4.999,95	\$5.000,00
1	Especialista Comercial		\$3.736,90	\$311,41	\$30,50	\$311,41	\$155,70	\$454,03	\$4.999,95	\$5.000,00
1	Sponsor (Director Ejecutivo)		\$7.497,00	\$624,75	\$30,50	\$624,75	\$312,38	\$910,89	\$10.000,26	\$10.000,00
2	Especialista Administrativo		\$1.481,00	\$123,42	\$30,50	\$123,42	\$61,71	\$179,94	\$1.999,98	\$4.000,00
6	Equipo de Desarrollo	Expertos en marcas	\$5.000,00	\$416,67	\$30,50	\$416,67	\$208,33	\$607,50	\$6.679,67	\$40.080,00
1		Jefe financiero	\$3.737,00	\$311,42	\$30,50	\$311,42	\$155,71	\$454,05	\$5.000,09	\$5.000,00
1		Director de Marketing	\$2.233,00	\$186,08	\$30,50	\$186,08	\$93,04	\$271,31	\$3.000,02	\$3.000,00
1		Gestión de Calidad	\$1.000,00	\$83,33	\$30,50	\$83,33	\$41,67	\$121,50	\$1.360,33	\$1.360,00
5		Consultores	\$5.000,00	\$416,67	\$30,50	\$416,67	\$208,33	\$607,50	\$6.679,67	\$33.400,00
5		Expertos en cambios organizacionales	\$2.000,00	\$166,67	\$30,50	\$166,67	\$83,33	\$243,00	\$2.690,17	\$13.450,00
6		Auxiliares	\$2.000,00	\$166,67	\$30,50	\$166,67	\$83,33	\$243,00	\$2.690,17	\$16.140,00
1		Jefa de Recursos humanos	\$1.481,00	\$123,42	\$30,50	\$123,42	\$61,71	\$179,94	\$1.999,98	\$2.000,00
35		Administradores de las tiendas	\$2.500,00	\$208,33	\$30,50	\$208,33	\$104,17	\$303,75	\$3.355,08	\$117.425,00

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

CANT	CARGO	SUELDO	13 SUELDO	14 SUELDO	FONDO RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	SUBTOTAL	TOTAL MES
3	Técnico de mercadeo	\$1.481,00	\$123,42	\$30,50	\$123,42	\$61,71	\$179,94	\$1.999,98	\$6.000,00
69	<b>TOTAL MES</b>	<b>\$42.883,80</b>	<b>\$3.573,65</b>	<b>\$427,00</b>	<b>\$3.573,65</b>	<b>\$1.786,83</b>	<b>\$5.210,38</b>	<b>\$57.455,31</b>	<b>\$261.855,00</b>

Elaborado por: Autores

**Tabla 7. Inversión total**

	Alternativa A	Alternativa B
Presupuesto de servicios básicos para la administración y suministros de oficina	\$33.981,74	\$44.731,74
Presupuesto para contratación del personal para la alternativa A y B	\$144.534,00	\$261.855,00
Reserva de contingencia	\$ 29.554,84	\$60.000,00
Reserva de gestión	\$ 14.500,00	\$15.000,00
<b>Total</b>	<b>\$222.570,58</b>	<b>\$381.586,74</b>

Elaborado por: Autores

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

Inversión total estimada para la alternativa A es: \$222.570,58. Sin embargo, este valor se suma a la inversión ya establecida en el resultado integral de la empresa Pinturas Cóndor S.A. de 2015, que es de \$34.749.464,40. Por lo tanto la inversión total es de \$34.972.034,98 dólares. Por otro lado, la inversión para la alternativa B es: \$381.586,74. Sin embargo este valor es la suma a la inversión ya establecida en el resultado integral de la empresa Pinturas Cóndor S.A. de 2015, que es de \$34.749.464,40. Por lo tanto la inversión total es de \$35.131.051,14 dólares.

Se estimó en base a los servicios básicos, insumos y nuevo personal para la ejecución de los mismos, los demás gastos fueron incluidos en los flujos de cajas, para la alternativa A los ingresos aumentarían en un 5% en los periodos proyectados con una disminución de costos de un 1%, mientras que la alternativa B tendrá un aumento en las ventas de un 2% y un aumento en los costos de un 5% hasta llegar al 3% en el último periodo.

El CAPM es un recurso en las finanzas que permite medir la relación existente entre el precio de un activo y el riesgo asumido por el mismo. Por medio de este modelo se puede determinar la rentabilidad esperada en función al riesgo que tiene el poseedor del activo. (Lacarte, 2012). La fórmula para calcular el CAPM es  $Re = Rf + (Rm - Rf) * B + \text{Riesgo país}$ , donde Re es la rentabilidad esperada, rf es la tasa libre de riesgo, Rm es la tasa de rentabilidad exigida al mercado, B es un factor propio característico de cada empresa con el cual cotiza en bolsa y finalmente el riesgo es la sensibilidad del país al realizar una inversión, la cual es conocida también como riesgo país. (Brun, Moreno, 2012)

**Tabla 8. Cálculo del CAPM**

CAPM	
<b><math>Re = Rf + (Rm - Rf) * B + \text{Riesgo país}</math></b>	
<b>Re</b>	<b>0,43</b>
Rf	3,5%
B	1,50
Rm	0,30
Riesgo país	0,07
<b>CAPM</b>	<b>50%</b>

Elaborado por: Autores

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

La TMAR (tasa mínima atractiva de retorno) es la tasa mínima de ganancia esperada para la inversión propuesta por un proyecto, siendo la tasa de rentabilidad que le exigirá al proyecto cubrir en su totalidad la inversión, egresos, intereses, impuestos y la rentabilidad exigida por el inversionista. (Rojas López, 2016)

**Tabla 9. Cálculo de la Tmar**

TMAR	
CCPP	
Kd	0
T	0,26
L	0,5
Ke	0,503
<b>CCPP</b>	<b>25%</b>

Elaborado por: Autores

En la Tabla 10 se observa las cotizaciones en la bolsa de la Compañía Sherwin Williams y con ello las variaciones que puede existir entre el precio de un activo y el riesgo asumido por el mismo. A partir de esta información, las empresas pueden establecer el riesgo del país al realizar una inversión. En este caso se obtuvo la información de Beta, que es un factor propio característico de cada empresa con el cual cotiza en bolsa y necesario para el cálculo del CAPM de Sherwin Williams.

**Tabla 10. Beta de Sherwin Williams**



Adaptado de: Yahoo Finance (2017)

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

**Tabla 11. Resumen del flujo de caja de la alternativa A**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
VENTAS NETAS LOCALES	\$ 79.059.675,39	\$ 83.012.659,16	\$ 87.163.292,11	\$ 91.521.456,72	\$ 96.097.529,56		
EXPORTACIONES NETAS	\$ 2.678.372,96	\$ 2.812.291,61	\$ 2.952.906,19	\$ 3.100.551,50	\$ 3.255.579,07		
UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 8.347,92	\$ 8.765,32	\$ 9.203,58	\$ 9.663,76	\$ 10.146,95		
OTROS INGRESOS	\$ 70.593,87	\$ 74.123,57	\$ 77.829,74	\$ 81.721,23	\$ 85.807,29		
Intereses institucionales financieras no relacionales locales	\$ 1.357,90	\$ 1.425,80	\$ 1.497,09	\$ 1.571,94	\$ 1.650,54		
<b>Total de Ingresos</b>	\$ 81.818.348,04	\$ 85.909.265,46	\$ 90.204.728,71	\$ 94.714.965,15	\$ 99.450.713,41		
<b>Total de costos y Gastos</b>	\$ 72.511.938,58	\$ 71.786.819,19	\$ 71.068.951,00	\$ 70.358.261,49	\$ 69.654.678,87		
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$ 9.306.409,46</b>	<b>\$ 14.122.446,27</b>	<b>\$ 19.135.777,71</b>	<b>\$ 24.356.703,66</b>	<b>\$ 29.796.034,54</b>		
<b>Inversión inicial</b>		<b>(\$ 34.972.034,98)</b>	\$ 9.306.409,47	\$ 14.122.446,25	\$ 19.135.777,72	\$ 24.356.703,66	\$ 29.796.034,54

<b>VAN</b>	<b>\$ 11.049.046,81</b>
<b>TIR</b>	<b>37%</b>

Elaborado por: Autores

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

**Tabla 12. Resumen del flujo de caja de la alternativa B**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS NETAS LOCALES	\$ 76.800.827,52	\$ 78.336.844,07	\$ 79.903.580,95	\$ 81.501.652,57	\$ 83.131.685,62
EXPORTACIONES NETAS	\$ 2.678.372,96	\$ 2.731.940,42	\$ 2.786.579,23	\$ 2.842.310,81	\$ 2.899.157,03
UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 8.347,92	\$ 8.514,88	\$ 8.685,18	\$ 8.858,88	\$ 9.036,06
OTROS INGRESOS	\$ 70.593,87	\$ 72.005,75	\$ 73.445,87	\$ 74.914,78	\$ 76.413,08
Intereses institucionales financieras no relacionales locales	\$ 1.357,90	\$ 1.385,06	\$ 1.412,76	\$ 1.441,02	\$ 1.469,84
<b>Total de Ingresos</b>	\$ 79.559.500,17	\$ 81.150.690,18	\$ 82.773.703,99	\$ 84.429.178,06	\$ 86.117.761,63
<b>Total de costos y Gastos</b>	\$ 76.906.601,52	\$ 73.061.271,44	\$ 69.408.207,87	\$ 65.937.797,48	\$ 62.640.907,60
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$ 2.652.898,65</b>	<b>\$ 8.089.418,74</b>	<b>\$ 13.365.496,12</b>	<b>\$ 18.491.380,58</b>	<b>\$ 23.476.854,03</b>
<b>Inversión inicial</b>	<b>(\$ 35.131.051,14)</b>	\$ 2.652.898,65	\$ 8.089.418,74	\$ 13.365.496,12	\$ 18.491.380,58

<b>VAN</b>	<b>(\$ 5.721.405,20)</b>
<b>TIR</b>	<b>19%</b>

Elaborado por: Autores

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

Partiendo desde la situación inicial de la empresa Pinturas Cóndor S.A. con un estado de resultado positivo, una vez que se analizaron las dos posturas planteadas, se puede determinar que la mejor opción sería la alternativa A, por su manejable acceso a la empresa y diferentes áreas por medio de una estandarización, así como también se incurría en costos operativos menores y mayor rapidez de adaptabilidad interna como externa. Mientras que la alternativa B se debería realizar con mayor trabajo porque cambiar de raíz los procesos de una empresa ya establecida es difícil ya que no solo se deberá cambiar la visión interna, sino que también la externa, así como también incurrir en mayores costos y ventas sostenibles, pero sin mayor efecto en las mismas.

### **2.8. Análisis social**

Pinturas Cóndor comprometida con la sociedad es una empresas que se involucra por el bienestar de los demás, por lo cual ha realizados campañas “TECHO PARA MI PAÍS” donde este propósito va más allá de construir viviendas, esta empresa junto a sus voluntarios trabajan en conjunto a los vecinos de los barrios más vulnerables del país en programas de desarrollos comunitarios, el objetivo de esta compañía es poder crear un sociedad justa y sin pobreza, donde todos posean oportunidades de crecer y desarrollar sus capacidades.

Cóndor también realiza jornadas integrales con sus empleados para poder fortalecer lazos entre todos los colaboradores con el fin de poder crear un grupo solido con el propósito de cumplir todos los objetivos de la empresa.

La alternativa A tiene mayor influencia en este apartado, ya que por medio del departamento de estandarización se podrá llevar el control global de la empresa a nivel nacional, con la finalidad de poder monitorear las actividades y desempeño de los empleados, fortaleciendo el comportamiento organizacional que le permitirá tener un ambiente laboral adecuado, influyendo en el mejor desempeño de los empleados, produciendo más y por ende una mayor rentabilidad que le permitirá a la empresa poder generar plazas de trabajos.



## **2.9. Análisis ambiental**

Pinturas Cóndor S.A. realiza constantemente estudios de impactos ambientales, porque como empresa con alto riesgos con los materiales que utilizan para realizar sus productos está consciente de la preservación del entorno y con el afán de cumplir con la legislación ambiental vigente, ha iniciado el proceso de regulación ambiental ante el Gobierno Provincial del Guayas en calidad de Autoridad Ambiental de Aplicación Responsable, mediante un proceso de determinación de cumplimientos y no cumplimientos a la normativa ambiental de las operaciones e instalaciones de la fábrica de Pinturas Cóndor S.A., ubicada en el cantón Durán, provincia del Guayas a través de un Estudio de Impacto Ambiental Expost.

La Dirección de Medio Ambiente del Gobierno Autónomo del Guayas emite la Categorización de la actividad de la Fábrica de Pinturas Cóndor S.A. – Planta Durán, como B; por lo que aplica la elaboración de un Estudio de Impacto Ambiental Expost.

PINTURAS CÓNDOR S.A., presenta el 19 de diciembre de 2012 con oficio Gerencia GHS 038 ante al G.A.D. del Guayas los Términos de Referencia para la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental Expost de la Planta Durán; mediante oficio 945-DMA-GPG-2013 del 21 de febrero de 2013 la AAAR aprueba dicho documento.

Por lo cual se puede concluir que la empresa Pinturas Cóndor S.A. pertenecientes a Sherwin Williams está comprometida con el entorno y realiza frecuentemente estudios ambientales lo cual lo certifica como una empresa comprometida con el entorno.

Las dos alternativas planteadas están enfocadas en la empresa tanto interna como externamente, donde el presente apartado trata sobre el análisis ambiental de la mismas y se puede decir que estas tienen una incidencia positiva hacia el proyecto Cleveland ya que realizarán análisis e investigaciones de mercado, donde se podrán definir y reforzar los parámetros de calidad ambiental para cada uno de sus productos

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

y para la responsabilidad social que tiene la empresa con sus colaboradores. Por lo tanto, ambas alternativas mejorarían la situación ambiental de la empresa.

### **2.10. Riesgo**

#### **2.10.1 Análisis de los riesgos de la alternativa A: Implementación de un departamento de estandarización**

- Riesgos según la comunicación:
  - ✓ Que el mensaje de la campaña no sea interpretado correctamente por el grupo objetivo.
  - ✓ Que se confunda el usuario final.
- Riesgos en la adaptación del plan con la cultura ecuatoriana.
  - ✓ Que se influya negativamente en la cultura de la empresa.
  - ✓ Que genere dificultad en el cambio por parte del recurso humano.
- Riesgos según la inversión:
  - ✓ Que el resultado de la campaña no justifique la inversión.
  - ✓ Que disminuya los índices y márgenes de venta proyectados.

#### **2.10.2 Identificación de medidas preventivas para minimizar riesgos**

- Identificación correcta del origen de la problemática.
- Realizar un estudio de mercado en Sherwin Williams (Pinturas Cóndor) para determinar tendencias de aceptación del mismo.

#### **2.10.3. Matriz de riesgos de la alternativa A: Implementación de un departamento de estandarización**

Se identificaron tres riesgos importantes, y se procedió a evaluar cada uno de ellos considerando su impacto y probabilidad de ocurrencia. Entendiéndose por impacto las consecuencias o efectos que pueden ocasionar la materialización del riesgo, mientras que la probabilidad se entiende como la

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

medida para estimar la posibilidad de que ocurra un riesgo. La metodología de evaluación contempló 3 niveles de calificación.

**Tabla 13. Niveles de calificación de probabilidad e impacto**

NIVEL	CALIFICACIÓN	IMPACTO	PROBABILIDAD
Alto	3	Afecta de forma material el proyecto y sus resultados.	Existen factores de riesgo (antecedentes o resultados de evaluaciones) que sumados indican una aceleración de la frecuencia de ocurrencia.
Medio	2	Aunque se considera importante el efecto, es menor la materialidad que "Alto".	El riesgo podría presentarse con una frecuencia menor que "Alta".
Bajo	1	No se considera importante el efecto, no hay suficientes razones para pensar que el riesgo es una amenaza para los resultados o efectos.	Los antecedentes permiten concluir que la frecuencia de ocurrencia del riesgo es baja o no son una base suficiente para sensibilizar un criterio hacia una probabilidad media o alta.

Elaborado por: Autores

Se analizaron algunas ideas concretas de las acciones que deberían llevarse a cabo, a fin de mitigar los riesgos que pudieran afectar a la propuesta. A continuación, se detallan las medidas de mitigación identificadas para cada riesgo con su respectivo nivel de severidad.

**Tabla 14. Identificación de riesgos y medidas de mitigación – Alternativa A**

N°	Riesgos	Evaluación de riesgo				Nivel de severidad	Mitigación
		Impacto	Probabilidad	Calificación	Valor PROMEDIO		
R001	Que las estandarizaciones de los procesos basados en el manual no sean utilizadas por el aplicador.	2	3	3	3	Medio	Capacitar al personal constantemente con la finalidad de familiarizar los cambios realizados

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

N°	Riesgos	Evaluación de riesgo				Nivel de severidad	Mitigación
		Impacto	Probabilidad	Calificación	Valor PROMEDIO		
	A pesar de adaptar un sistema ya garantizado en el extranjero, el consumidor por costumbre o cultura utilice métodos tradicionales.	3	2	2	2	<b>Medio</b>	Evaluar constantemente al personal de la empresa con la finalidad de verificar el cumplimiento de los nuevos procesos ya estandarizados.
	Que la estandarización de los procesos ocasione mayores gastos y disminuya los ingresos en la empresa.	2	2	2	2	<b>Alto</b>	Cumplir con los procesos estandarizados en toda la empresa y motivar al departamento de ventas para poder cumplir con las metas trazadas.
R004	El Sher-Plan puede no adaptarse a la realidad del país, afectando la estandarización de los procesos y contribuyendo al incremento de los costos	1	1	1	1	<b>Bajo</b>	Analizar nuevamente los procesos de estandarización aplicados a Ecuador y definir nuevamente el plan de aplicación
R005	El Gerente del Proyecto puede ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades al tener demasiadas responsabilidades laborales y no asistir a sus obligaciones contempladas en el cronograma.	2	1	1	1	<b>Bajo</b>	Controles de monitoreo semanales y firma de asistencia a reuniones para evitar la falta y retraso de las actividades.
R006	El seguimiento de los procesos de estandarización, puede tardar varios días, en caso de que no se ejecuten bien los procesos de estandarización, generando retrasos en el cronograma	3	3	3	3	<b>Alto</b>	Realizar llamadas continuas a los representantes de cada local para llevar un monitoreo constante y verificar que se lleven bien los procesos
R007	Debido a la actual situación económica y financiera del país, la empresa puede contemplar reducciones en su nómina, por tanto, es posible que se disminuya de igual manera el número de integrantes del equipo del proyecto, obligando al Gerente del Proyecto a reasignar funciones y responsabilidades.	1	2	2	2	<b>Medio</b>	Informar a los directores sobre la importancia del equipo de trabajo, y disminuir los salarios para que se mantenga el equipo completo

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

N°	Riesgos	Evaluación de riesgo				Nivel de severidad	Mitigación
		Impacto	Probabilidad	Calificación	Valor PROMEDIO		
R008	A causa de una subestimación en el presupuesto, se podrían presentar serias interrupciones por falta de flujo, ocasionando demoras que repercutirán en el cierre exitoso del proyecto.	2	2	2	2	<b>Medio</b>	Realizar reuniones con los expertos para revisar el costo de cada etapa y con todos los interesados del proyecto.
R009	La mala definición de los términos del contrato de adecuación de las oficinas, puede ocasionar que los requerimientos no sean cumplidos, afectando al alcance y causando retraso del cronograma	1	1	2	1	<b>Bajo</b>	Monitorear la selección de proveedores, y especificar bien la lista de adquisiciones.

Elaborado por: Autores

#### 2.10.4. Análisis de los riesgos de la alternativa B: Contratar una consultora

- Riesgos según la innovación:
  - ✓ Que la aplicación de Organización y Métodos a los indicadores seleccionados no sean competitivos con relación a otros países donde tiene cobertura la multinacional.
  - ✓ Que los resultados no generen cambios de impacto con relación a los objetivos estratégicos de la multinacional.
- Riesgos según la inversión:
  - ✓ Que el resultado de la campaña no justifique la inversión.
  - ✓ Que disminuya los índices y márgenes de venta proyectados.

#### 2.10.5. Identificación de medidas preventivas para minimizar riesgos

- Identificación correcta del origen de la problemática.
- Realizar un estudio de mercado en Sherwin Williams (Pinturas Cóndor) para determinar tendencias de aceptación del mismo.

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

### 2.10.6. Matriz de riesgos de la alternativa B: Contratar una consultora

Se identificaron tres riesgos importantes, y se procedió a evaluar cada uno de ellos considerando su impacto y probabilidad de ocurrencia. Entendiéndose por impacto las consecuencias o efectos que pueden ocasionar la materialización del riesgo, mientras que la probabilidad se entiende como la medida para estimar la posibilidad de que ocurra un riesgo. La metodología de evaluación contempló 3 niveles de calificación.

Se analizaron algunas ideas concretas de las acciones que deberían llevarse a cabo, a fin de mitigar los riesgos que pudieran afectar a la propuesta. A continuación, se detallan las medidas de mitigación identificadas para cada riesgo con su respectivo nivel de severidad.

**Tabla 15. Identificación de riesgos y medidas de mitigación – Alternativa B**

N°	Riesgos	Evaluación de riesgo				Nivel de severidad	Mitigación
		Impacto	Probabilidad	Calificación	Valor PROMEDIO		
R001	Que el estancamiento o falta de Innovación en la empresa, no permita competir a SW Ecuador con los otros países en relación a sus indicadores.	2	3	3	3	Medio	Hacer una reingeniería de procesos de acuerdo a la cultura del país, prevaleciendo la marca Cóndor.
	Que la consultoría y sus resultados no logre aumentar la rentabilidad de la empresa.	2	2	2	2	Alto	Realizar un plan de marketing para una masiva socialización de productor Cóndor por Sherwin Williams.
	Que el personal contratado experto en organización y marcas, no cumpla con las expectativas de la empresa.	3	2	2	2	Medio	Verificar la experiencia del personal a contratar para evitar gastos y costos innecesarios.

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

N°	Riesgos	Evaluación de riesgo				Nivel de severidad	Mitigación
		Impacto	Probabilidad	Calificación	Valor PROMEDIO		
R004	Si existen cambios a la asignación de recursos y tiempos, se deberán hacer ajustes en la calidad del proyecto.	1	1	1	1	<b>Bajo</b>	Realizar la dirección del proyecto correctamente con todos los interesados del proyecto.
R005	Se pueden presentar retrasos en los entregables del proyecto, debido a la mala asignación de actividades de los integrantes del equipo.	2	2	2	2	<b>Medio</b>	Realizar controles continuos de las actividades, para evitar retrasos en ellas. Además, controlar la asistencia de reuniones de los participantes.
R006	El proyecto puede desfinanciarse debido a variaciones en la economía local.	1	1	1	1	<b>Bajo</b>	Asignar un presupuesto para reservas de contingencia que permita cubrir este riesgo.
R007	La guía de los pasos a seguir, no consideren el mercado actual, para la adaptabilidad y crecimiento de la marca en el mercado nacional.	2	1	2	2	<b>Medio</b>	Realizar un estudio de mercado adecuado, para evitar que los procesos no sean los correctos.
R008	Que disminuya los índices y márgenes de venta proyectados.	3	2	2	2	<b>Medio</b>	Que el proyecto esté bien planteado y que no se incurra en costos innecesarios.
R009	Que la aplicación de Organización y Métodos a los indicadores seleccionados no sean competitivos con relación a otros países donde tiene cobertura la multinacional.	1	2	2	2	<b>Medio</b>	Aplicar correctamente los procesos planteados en el proyecto.

**Elaborado por:** Autores

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

### 2.11. Análisis de selección de la mejor alternativa

Por medio de un juicio de apreciación se han planteado los siguientes puntos, calificados del 1 al 10, siendo 1 el puntaje más bajo y 10 el más alto. Llegando a la conclusión que la alternativa A es la más factible por ser más accesible en su implementación en una empresa con muchos años de operatividad en el mercado.

**Tabla 16. Juicio de apreciación**

Juicio de apreciación	Alternativa A Departamento de estandarización	Alternativa B Contratar una consultora
<b>Aceptación</b>		
Aceptación de cambios internos	8	5
Aceptación de marca en el mercado	7	7
<b>Flujo de Caja</b>		
Incremento de Rentabilidad	9	5
Ingresos por Ventas	9	5
Disminución de Egresos	8	4
<b>Riesgos Asociados</b>		
Pérdida de Imagen	3	6
<b>Duración de alternativas</b>		
Ahorro de tiempo	10	6
<b>Resultado final</b>	<b>54</b>	<b>38</b>

Elaborado por: Autores

Con 54 puntos la alternativa A, siendo fuerte en la mayoría de las apreciaciones demuestra que implementándola la empresa tendría mejor aceptación interna por parte de los trabajadores ya que se realizaría una estandarización de los procesos ya existentes, la aceptación del mercado se podrá mantener por medio de los mecanismos que la antigua empresa poseía y por medio de esta Sherwin Williams no perdería mercado en el país. Además, el tiempo empleado en la alternativa A es menor que el empleado en la alternativa B, por lo tanto, se implementaría de una manera más rápida.



Por el lado del flujo de caja, se pudo apreciar que los ingresos se incrementarían en un 5% con la primera alternativa, produciendo mayor rentabilidad, por la optimización en sus tiempos y por ende una reducción en sus egresos. Finalmente existe un riesgo menor en la alternativa A que en la B, siendo otro punto para poder decidirse por la primera opción.

### 2.12. Supuestos

- Se dispone sin problema alguno de la infraestructura y equipos necesarios para el proyecto.
- El proyecto se enfocará únicamente en la estandarización del proceso comercial, relacionado a la evaluación y control del Sher-Plan aplicado a Ecuador
- Financiamiento disponible para llevar a cabo todo el proyecto.
- Todos los jefes de departamentos de la empresa proporcionarán el apoyo necesario para el éxito de la finalización del proyecto.
- Depende la aplicación de normativas o políticas
- Condiciones del entorno
- Problemas en comunicación, sea por región o idioma

### 2.13. Objetivos del proyecto

Se ha establecido en la siguiente tabla los objetivos para el presente proyecto:

**Tabla 17. Objetivos específicos del proyecto**

Objetivos	Medición
-----------	----------

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

Objetivos	Medición
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear un nuevo departamento de estandarización de procesos en la ciudad de Guayaquil en un período máximo de dos años.</li><li>• Crear un departamento de estandarización de procesos con las instalaciones y el personal adecuado en un período de 200 días</li><li>• Estandarizar el proceso comercial de Sherwin Williams, principalmente en las actividades relacionadas a evaluación y control de los procesos del Sher-Plan aplicado a Ecuador.</li><li>• Capacitar al 100% los interesados del proyecto para el proceso de cambio en un período máximo de 40 días laborables.</li></ul>	Entrega y Aceptación del 100% de los entregables
Finalizar el 100% del proyecto en un tiempo máximo de 447 días bajo aceptación del sponsor.	En enero del 2019 deberá estar en funcionamiento el nuevo Departamento de estandarización de procesos enfocado para el presente proyecto a la fase comercial.
Ejecutar el 100% de las actividades del proyecto dentro del presupuesto establecido.	Porcentaje de ejecución del presupuesto de inversión (presupuesto ejecutado/ presupuesto planificado)

Elaborado por: Autores

### 2.14. Justificación

El proyecto se da en respuesta a la problemática existente en la desvinculación involuntaria de los procesos de la multinacional, los cuales son estandarizados y aplicados en todos los países donde Sherwin Williams tiene operaciones.

El proyecto tiene el propósito de lograr una propuesta que conlleve a una estandarización, formulación y comunicación de procesos de la multinacional, la cual actualmente utiliza el esquema asociados con las operaciones e indicadores de Pinturas Cóndor. Actualmente, Pinturas Cóndor enfoca sus actividades en la elaboración de pinturas y resinas, la misma actividad económica que emplea Sherwin Williams, siendo estos productos parte del éxito que ha tenido la compañía en los años de operatividad que posee. La planificación que realiza Pinturas Cóndor es una parte importante del sustento de la empresa, ya que por medio de este ha logrado tener un lazo fuerte con sus proveedores y de este depende que siempre

exista abastecimiento en sus diferentes puntos de ventas, logrando satisfacer al mercado nacional.

La importancia del mercado de las pinturas a nivel nacional y el difícil posicionamiento de una nueva marca con nuevos estándares y estrategias de mercado es uno de los motivos por lo cual se ha considerado plantarse dos alternativas en la presente investigación para su respectivo desarrollo.

### **2.15. Restricciones del proyecto**

- Cronograma: 22 meses para cumplir el proyecto.
- Presupuesto: US \$ 222.570,58
- No se estandarizarán todos los procesos de Sherwin- Williams. El proyecto se enfocará en la evaluación y control de la aplicación del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial.

### **2.16. Hitos principales del proyecto**

A continuación, se presenta el cronograma establecido para la puesta en marcha del proyecto que han sido identificados hasta el momento, los cuales se irán ajustando y validando a lo largo del presente caso de estudio.

**Tabla 18. Hitos principales del proyecto**

<b>Hito</b>	<b>Fecha de entrega</b>
Acta de constitución del proyecto aprobada	mié 05/04/17
Registro de interesados aprobado	lun 10/04/17
Plan de Gestión del Alcance aprobado	jue 20/04/17
Plan de Gestión de Requisitos Aprobado	mar 02/05/17
Plan de Gestión del Cronograma Aprobado	jue 11/05/17
Plan de Gestión de Costos Aprobado	jue 25/05/17
Plan de Gestión de Recursos Humanos Aprobado	jue 01/06/17
Plan de Gestión de Comunicaciones Aprobado	mar 06/06/17
Plan de Gestión de Riesgos Aprobado	jue 15/06/17
Plan de Gestión de Adquisiciones Aprobado	mar 20/06/17
Plan de capacitación y socialización Aprobado	lun 26/06/17

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

Hito	Fecha de entrega
Plan de aplicación y control aprobado	mié 26/07/17
Especificación de Requisitos Aprobados	mar 11/07/17
Perfiles y Pruebas Aprobados	mar 25/07/17
Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Preseleccionado	lun 31/07/17
Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Seleccionado	lun 07/8/17
Informe de selección de contratista	lun 21/08/17
Informe de Aprobación de las oficinas listas para funcionamiento	mar 29/08/17
Informe de Selección de Proveedores de Materiales de Apoyo	mar 05/09/17
Personal Contratado Capacitado	vie 08/09/17
Metas del Proyecto Socializadas	jue 05/10/17
Manual del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial a aplicarse a Ecuador	vie 27/10/17
Firma del personal capacitado sobre la estandarización del proceso comercial del Sher-Plan	vie 10/11/17
Informe de seguimiento preliminar sobre la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas a nivel nacional	lun 29/01/18
Firma de personal sobre la capacitación para la aplicación del Sher-Plan	jue 08/02/18
Informe de reforzamiento del Sher-Plan aplicado a nivel nacional	vie 09/02/18
Informe de control y monitoreo del Sher-Plan a nivel nacional	lun 09/02/18
Informe de reuniones gerenciales para el seguimiento comercial del Sher-Plan	mar 09/02/18
Sher-Plan de la estandarización del proceso comercial aplicado a Ecuador	mié 27/12/18
Acta firmada	lun 01/01/19

**Elaborado por:** Autores

### 2.17. Análisis de costo beneficio

El análisis costo beneficio del actual proyecto se ve reflejado en el análisis financiero donde se aprecia que la alternativa A beneficia más al negocio que la alternativa B, hay que recordar que este análisis mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión, con el fin de evaluar su rentabilidad, donde se estableció en la tabla de apreciación que la primera opción brindaba una rentabilidad esperada más alta que la segunda opción. Para una mejor visión, los datos se pueden consultar en el análisis financiero. Los resultados financieros fueron los siguientes:

**Alternativa A:** VAN: \$ 11.049.046,81 y TIR: 37%

**Alternativa B:** VAN: - \$ 5.721.405,20 y TIR: 19%

### **3. CAPÍTULO C: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.**

El presente capítulo describirá el formato que se ha utilizado como metodología para la ejecución del proyecto, el acta de constitución llevara una visión global de los puntos más importantes del proyecto necesario para poder obtener la aprobación del mismo con la finalidad de poder cumplir con los objetivos planteados.

#### **3.1. Descripción general del proyecto**

Todo proyecto posee una finalidad, el presente busca poder plasmar la marca Sherwin Williams por la antes conocida como Pinturas Cóndor, que a pesar de estar ya en el mercado ecuatoriano aun los consumidores la asocian con la antigua marca. Como se analizó en el capítulo anterior, la alternativa que mejor se ajusta a las necesidades del mismo es la A, por lo cual se crearía un departamento de estandarización que beneficie en todo ámbito a un mejor posicionamiento interno como externo de Sherwin Williams. El proyecto se enfocará en la evaluación y control de la aplicación del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial. Por lo tanto, es necesario considerar las etapas respecto a la adaptación del Sher-Plan a Ecuador, la capacitación sobre los nuevos procesos y el seguimiento de la correcta aplicación de los mismos.

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

### 3.2. Aprobaciones

A continuación, se presentan las personas que dejarán constancia del presente documento, mostrando interés, con el único fin de poder cumplir al 100% con el proyecto planteado en este caso de negocio. Una vez firmado, indicara que se puede proceder a realizar los pasos determinados con sus respectivos detalles.

**Tabla 19. Formato de Aprobaciones para creación de Proyecto Formal**

Persona que Aprueba	Cargo	Firma	Fecha
Eduardo Orejuela	Gerente General		26/07/2017

Elaborado por: Autores

La siguiente tabla muestra las respectivas funciones, habilidades, competencia y conocimientos del personal que formara parte de la implementación del proyecto.

**Tabla 20. Equipo para análisis del proyecto**

	DIRECTOR DE PROYECTO	ESPECIALISTA COMERCIAL	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO	ESPECIALISTA OPERATIVO	EQUIPO DE DESARROLLO
CONOCIMIENTOS	Estudios Superiores aplicados en el área a trabajar	Estudios Superiores aplicados en el área a trabajar	Estudios Superiores aplicados en el área a trabajar	Estudios Superiores aplicados en el área a trabajar	Estudios Superiores aplicados en el área a trabajar
	Post Grado	Pre Grado	Pre Grado	Pre Grado	Pre Grado
	Experiencia mín. 10 años en Multinacional sector Comercial	Experiencia mínimo 4 años.	Experiencia mínimo 4 años.	Experiencia mínimo 4 años.	Experiencia mínimo 4 años.
	Nivel de Inglés - 100%	Nivel de Inglés - 80%	Nivel de Inglés - 80%	Nivel de Inglés - 80%	Nivel de Inglés - 80%
COMPETENCIA	Capacidad para analizar y evaluar con los procesos económicos, comercial y operacional de una empresa	Capacidad para manejar el aspecto comercial de la empresa en su totalidad	Capacidad para manejar el aspecto financiero y administrativo de la empresa en su totalidad	Capacidad para manejar el aspecto operacional de la empresa en su totalidad	Capacidad para manejar el aspecto comunicacional y de RRHH de la empresa en su totalidad
HABILIDADES	Dirección y	Planeación	Planeación	Organización y	Comunicación

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>DESARROLLA DAS</b>	Gerencia	Comercial	Financiera	método	Organizacional - Gestión del Cambio
---------------------------	----------	-----------	------------	--------	---

Elaborado por: Autores

**Tabla 21. Perfil Humano**

	<b>HABILIDADES INTERPERSONA LES</b>	<b>CAPACIDAD DE LIDERAZGO</b>	<b>CAPACIDAD ORGANIZATI VA</b>	<b>VISIONARI O</b>
<b>DIRECTOR</b>	ALTA	ALTA	ALFA	ALTA
<b>ESPECIALISTA COMERCIAL</b>	ALTA	ALTA	MEDIA	ALTA
<b>ESPECIALISTA ADMINISTRATIVA</b>	ALTA	MEDIA	ALTA	MEDIA
<b>ESPECIALISTA OPERACIONAL</b>	ALTA	ALFA	ALTA	MEDIA
<b>EQUIPO DESARROLLO</b>	ALTA	ALFA	ALTA	MEDIA

Elaborado por: Autores

A continuación, se presenta el Acta de Constitución para el presente proyecto:

**Tabla 22. Acta de constitución del proyecto**

<b>ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO CÓDIGO ACP001 Versión 1.1</b>					
<b>PROYECTO</b>	Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams				
<b>PATROCINADOR</b>	Eduardo Orejuela				
<b>PREPARADO POR:</b>	Leonardo Martínez	<b>FECHA</b>	28	11	2018
<b>REVISADO POR:</b>	Jairo Viteri	<b>FECHA</b>	29	11	2018
<b>APROBADO POR:</b>	Eduardo Orejuela/ Jairo Viteri	<b>FECHA</b>	30	11	2018
<b>REVISIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN (REALIZADA POR)</b>	<b>FECHA</b>			
01	Primera revisión del Acta (Patrocinador)	28	11	2018	
02	Revisión final y aprobación del Acta (Patrocinador y PM)	3	12	2018	
<b>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>					
El proyecto se da en respuesta a la problemática existente en la desvinculación involuntaria de los procesos de la multinacional, los cuales son estandarizados y aplicados en todos los					

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<p>países donde Sherwin Williams tiene operaciones. El proyecto tiene el propósito de lograr una propuesta que conlleve a una estandarización, formulación y comunicación del proceso comercial de la multinacional, la cual actualmente utiliza el esquema asociado con las operaciones e indicadores de Pinturas Cóndor. De esta manera dar paso a que un futuro se estandaricen nuevos procesos aplicados a la realidad del país</p>		
<b>DESCRIPCIÓN DE ALTO NIVEL DEL PROYECTO Y LÍMITES</b>		
<p>El proyecto busca poder plasmar la marca Sherwin Williams por la antes conocida como Pinturas Cóndor, que a pesar de estar ya en el mercado ecuatoriano aun los consumidores la asocian con la antigua marca. Se creará un departamento de estandarización que beneficie en todo ámbito a un mejor posicionamiento interno como externo de Sherwin Williams. El proyecto se enfocará en la evaluación y control de la aplicación del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial. Por lo tanto, es necesario considerar las etapas respecto a la adaptación del Sher-Plan a Ecuador, la capacitación sobre los nuevos procesos y el seguimiento de la correcta aplicación de los mismos.</p>		
<b>ALINEAMIENTO DEL PROYECTO</b>		
<b>1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>2. PROPÓSITO DEL PROYECTO</b>	
Consolidar la marca Sherwin Williams en el mercado ecuatoriano por medio de la consolidación de estrategias de Pinturas Cóndor y la nueva empresa multinacional.	Definir entregables de procesos que se utilizarán para consolidar el proyecto que lanzará la marca Sherwin Williams en el Ecuador.	
Aumentar las ventas de Sherwin Williams en el corto y largo plazo, una vez implementado el proyecto.	Lograr una propuesta que conlleve a una estandarización, formulación y comunicación de procesos de la multinacional, la cual actualmente utiliza el esquema asociado con las operaciones e indicadores de Pinturas Cóndor.	
<b>Concepto</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Criterios de Éxitos</b>
<b>Alcance</b>	El alcance del proyecto está en lograr una propuesta que conlleve a una estandarización, formulación y comunicación del proceso comercial de la multinacional, la cual actualmente utiliza el esquema asociados con las operaciones e indicadores de Pinturas Cóndor.	Entrega y Aceptación del 100% de los entregables respecto a la evaluación y control de la aplicación del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial. Donde se incluirán las etapas respecto a la adaptación del Sher-Plan a Ecuador, la capacitación sobre los nuevos procesos y el seguimiento de la correcta aplicación de los mismos.
<b>Tiempo</b>	Finalización del proyecto en un máximo de 2 años según lo determine el Sponsor	Tercer trimestre del año
<b>Costo</b>	Ejecutar el 100% de las actividades del proyecto dentro del presupuesto establecido.	Porcentaje de ejecución del presupuesto de inversión (presupuesto ejecutado/ presupuesto planificado)
<b>3. REQUISITOS DE ALTO NIVEL</b>		



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Requisito</b>	<b>Criterio de Aceptación (métrica y/o norma)</b>	<b>Dueño</b>
Definición del marco estratégico y estructura a crear.	Marco estratégico acorde a los objetivos estratégicos y a la visión de los directivos de la compañía. Estipulado en Plan de Dirección del Proyecto	Patrocinador: Eduardo Orejuela
Crear e implementar servicios que nos conviertan a la empresa en el proveedor de pinturas más innovador y progresista y con la mejor respuesta.	Los servicios deben estar definidos de acuerdo a estándares utilizados internacionalmente.	Project Manager: Leonardo Martínez
Capacitación a las personas durante el proceso de implementación.	Deberán estar aptas para asumir los cambios de la implementación.	Patrocinador: Eduardo Orejuela

#### **4. EXTENSIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO**

<b>FASES DEL PROYECTO</b>	<b>PRINCIPALES ENTREGABLES</b>
Fase de inicio	Acta de constitución del proyecto aprobada
Fase de inicio	Registro de interesados aprobado
Fase de planificación	Plan de Gestión del Alcance aprobado
Fase de planificación	Plan de Gestión de Requisitos Aprobado
Fase de planificación	Plan de Gestión del Cronograma Aprobado
Fase de planificación	Plan de Gestión de Costos Aprobado
Fase de planificación	Plan de Gestión de Recursos Humanos Aprobado
Fase de planificación	Plan de Gestión de Comunicaciones Aprobado
Fase de planificación	Plan de Gestión de Riesgos Aprobado
Fase de planificación	Plan de Gestión de Adquisiciones Aprobado
Fase de planificación	Plan de capacitación y socialización Aprobado
Fase de planificación	Plan de aplicación y control aprobado
Fase de diseño	Especificación de Requisitos Aprobados
Fase de diseño	Perfiles y Pruebas Aprobados
Fase de construcción	Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Preseleccionado
Fase de construcción	Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Seleccionado
Fase de construcción	Informe de selección de contratista
Fase de construcción	Informe de Aprobación de las oficinas listas para funcionamiento
Fase de construcción	Informe de Selección de Proveedores de Materiales de Apoyo
Fase de construcción	Personal Contratado Capacitado
Fase de construcción	Metas del Proyecto Socializadas
Fase de construcción	Manual del Sher-Plan para la estandarización del proceso

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

	comercial a aplicarse a Ecuador	
Fase de construcción	Firma del personal capacitado sobre la estandarización del proceso comercial del Sher-Plan	
Fase de construcción	Informe de seguimiento preliminar sobre la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas a nivel nacional	
Fase de construcción	Firma de personal sobre la capacitación para la aplicación del Sher-Plan	
Fase de prueba	Informe de reforzamiento del Sher-Plan aplicado a nivel nacional	
Fase de prueba	Informe de control y monitoreo del Sher-Plan a nivel nacional	
Fase de prueba	Informe de reuniones gerenciales para el seguimiento comercial del Sher-Plan	
Fase de prueba	Sher-Plan de la estandarización del proceso comercial aplicado a Ecuador	
Fase de entrega	Acta firmada	
<b>5. INTERESADOS CLAVE</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>ROL EN EL PROYECTO</b>
EDUARDO OREJUELA	Director Ejecutivo	Sponsor
LEONARDO MARTÍNEZ	KAN	Project Manager
LUIGGINA CASTAGNETO	Contralor	Fiscalización
JAIRO VITERI	OIM	OIM
DANIELA PÉREZ	Asistente de O y M	Asistente de O y M
SUSANA URIBE	SIS	Gestión de calidad
ROBERTO TOLA	Jefe CAC	Comunicación organizacional
LUCIANA HERRERA	Director Comercial	Planificación de producto
FERNANDO PAZMIÑO	Director de marketing	Planificación de estrategia
NATALIE PINCAY	Jefa Administrativa	Jefa Administrativa
CARLA PATIÑO	Jefa Mantenimiento	Jefa Mantenimiento
LUIS CORNEJO	Jefa RRHH	Jefa RRHH
MARTHA ANDRADE	Jefa Sistema	Jefa Sistema
ANTONIO SANTOS	Jefe de Laboratorio	Jefe de Laboratorio
JAVIER CASTILLO	Jefe de Bodega	Jefe de Bodega
WESTER ALVIA	Jefe del Departamento Jurídico	Jefe del Departamento Jurídico
DIANA VERA	Auxiliar	Soporte
MALENA GÓMEZ	Auxiliar	Soporte
CINDY VEINTIMILLA	Auxiliar	Soporte
MARIELA VÉLEZ	Auxiliar	Soporte
TITO RENDÓN	Auxiliar	Soporte
CARLOS VILLA	Auxiliar	Soporte
SANTIAGO FERNÁNDEZ	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 1
PEDRO GÓMEZ	Jefe de Zona 2	Jefe de Zona 1
ANDRÉS DEL PINO	Proveedores	Proveedores
CARLOS FERAUD	Mayoristas	Mayoristas
ITALO OROZCO	Supervisor de Seguridad	Supervisor de Seguridad
JUAN CARLOS	Ministro Comercio Exterior	Ministro Comercio

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

CASSINELLI		Exterior
PABLO ORTIZ	Capacitador	Capacitador
SANDRA CADENA	Auditor General	Auditor General
PAOLA ALARCÓN	Publicista	Publicista
ÁLVARO CRUZ	Agente de Aduana	Agente de Aduana
MIGUEL MACÍAS	Mantenimiento	Mantenimiento
LUIS GUZMÁN	Transportista	Transportista
ABEL BONILLA	Canales	Canales
POR DETERMINAR	Capacitador de la matriz de Cleveland	Capacitador
VARÍA DE ACUERDO A LA TIENDA DE SHERWIN A NIVEL NACIONAL	Representantes de ventas de los locales	Administrador
<b>6. NIVEL DE AUTORIDAD DEL PROJECT MANAGER</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL NIVEL DE AUTORIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control del Proyecto y creación de directivas según las Políticas y Procedimientos de la compañía.</li> <li>• Revisión del proyecto aprobado por el sponsor.</li> <li>• Supervisión de funciones para asegurar que se están cumpliendo con los objetivos planteados en el departamento de estandarización.</li> <li>• Designar responsabilidad y Autoridad en procesos nuevos.</li> </ul>		
<b>7. RIESGOS DE ALTO NIVEL</b>		
<b>RIESGO POSITIVO O NEGATIVO</b>		<b>IMPACTO EN OBJETIVOS</b>
<b>RG001</b> La estandarización de los procesos basados en el manual al no ser utilizados correctamente por el aplicador afectará la calidad del proyecto		Bajo
<b>RG002</b> La estandarización de los procesos podría ocasionar mayores gastos y disminuir los ingresos en la empresa afectando los costos del proyecto		Muy bajo
<b>RG003</b> El Sher-Plan puede no adaptarse a la realidad del país, afectando la estandarización de los procesos y contribuyendo al incremento de los costos		Muy Bajo
<b>RG004</b> El Gerente del Proyecto puede ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades al tener demasiadas responsabilidades laborales y no asistir a sus obligaciones contempladas en el cronograma.		Muy Bajo
<b>RG005</b> Omisión de tareas específicas en el proceso de la determinación del EDT, que cambien drásticamente el cronograma y recursos necesarios en el proyecto.		Muy Bajo
<b>RG006</b> El seguimiento de los procesos de estandarización pueden tardar varios días, en caso de que no se ejecuten bien los procesos de estandarización, generando retrasos en el cronograma		Muy bajo
<b>RG007</b> Debido a la actual situación económica y financiera del país, la empresa puede contemplar reducciones en su nómina, por tanto, es posible que se disminuya de igual manera el número de integrantes del equipo del proyecto, obligando al Gerente del Proyecto a reasignar funciones y responsabilidades.		Muy bajo

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>RG008</b> Existe la posibilidad de nuevos desastres naturales que pueden originar cambios no solo a nivel del proyecto o de organización, sino a nivel macroeconómico.	Muy bajo
<b>RG009</b> A causa de una subestimación en el presupuesto, se podrían presentar serias interrupciones por falta de flujo, ocasionando demoras que repercutirán en el cierre exitoso del proyecto.	Muy bajo
<b>RG010</b> El proyecto puede desfinanciarse debido a variaciones en la economía local.	Muy Bajo
<b>RG011</b> Se pueden presentar retrasos en los entregables del proyecto, debido a la mala asignación de actividades de los integrantes del equipo	Muy Bajo
<b>RG012</b> La incorrecta socialización y capacitación del Sher-Plan con respecto al proyecto podría generar malas adaptaciones del proceso tanto en la planificación como en la implementación.	Muy Bajo
<b>RG013</b> El refuerzo de la capacitación puede ser necesario por varias ocasiones, lo que incrementaría los costos y tiempo del proyecto	Muy Bajo
<b>RG014</b> Si existen cambios a la asignación de recursos y tiempos, se deberán hacer ajustes en la calidad del proyecto.	Muy Bajo
<b>RG015</b> Las malas especificaciones de la lista de recursos, materiales y equipos pueden provocar que al ser entregados por los proveedores no cumplan los requerimientos, causando retrasos en el cronograma y aumentando el presupuesto	Muy Bajo
<b>RG016</b> La mala definición de los términos del contrato de adecuación de las oficinas, puede ocasionar que los requerimientos no sean cumplidos, afectando al alcance y causando retraso del cronograma	Muy Bajo
<b>RG017</b> La falta de experiencia del personal puede generar errores en el levantamiento de la información.	Muy Bajo
<b>RG018</b> El Sher-Plan de estandarización de procesos comerciales permitirá reducir tiempo en la planificación del proyecto, al ser una guía ya preestablecida	Muy Bajo
<b>RG019</b> La estandarización del proceso comercial permitirá que mejore la calidad de proyecto por el éxito a nivel mundial del Sher-Plan	Muy Bajo
<b>RG020</b> La empresa Sherwin Williams al ser conocida mundialmente, hará que su introducción al mercado sea mucho más rápida, beneficiando el alcance del proyecto	Muy Bajo

**8. HITOS PRINCIPALES DEL PROYECTO**

<b>HITO</b>	<b>PLAZO</b>	<b>APROBADO POR</b>
Reuniones de monitoreo	1,4 días	Leonardo Martínez
Acta de constitución del proyecto aprobada	3 días	Leonardo Martínez
Registro de interesados aprobado	3 días	Leonardo Martínez
Plan de Gestión del Alcance aprobado	7 días	Leonardo Martínez
Plan de Gestión de Requisitos Aprobado	7 días	Leonardo Martínez
Plan de Gestión del Cronograma Aprobado	7 días	Leonardo Martínez
Plan de Gestión de Costos Aprobado	10 días	Leonardo Martínez
Plan de Gestión de Recursos Humanos Aprobado	4 días	Leonardo Martínez
Plan de Gestión de Comunicaciones Aprobado	3 días	Leonardo Martínez
Plan de Gestión de Riesgos Aprobado	7 días	Leonardo Martínez
Plan de Gestión de Adquisiciones Aprobado	3 días	Leonardo Martínez

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Plan de capacitación y socialización Aprobado	4 días	Leonardo Martínez
Plan de aplicación y control aprobado	21,91 días	Leonardo Martínez
Especificación de Requisitos Aprobados	7,6 días	Leonardo Martínez
Perfiles y Pruebas Aprobados	10 días	Leonardo Martínez
Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Preseleccionado	4 días	Leonardo Martínez
Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Seleccionado	5 días	Leonardo Martínez
Informe de selección de contratista	9 días	Leonardo Martínez
Informe de Aprobación de las oficinas listas para funcionamiento	6 días	Leonardo Martínez
Informe de Selección de Proveedores de Materiales de Apoyo	5 días	Leonardo Martínez
Personal Contratado Capacitado	3 días	Leonardo Martínez
Metas del Proyecto Socializadas	19 días	Leonardo Martínez
Manual del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial a aplicarse a Ecuador	15 días	Leonardo Martínez
Firma del personal capacitado sobre la estandarización del proceso comercial del Sher-Plan	8 días	Leonardo Martínez
Informe de seguimiento preliminar sobre la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas a nivel nacional	49,75	Leonardo Martínez
Firma de personal sobre la recapacitación para la aplicación del Sher-Plan	8 días	Leonardo Martínez
Informe de reforzamiento del Sher-Plan aplicado a nivel nacional	1 días	Leonardo Martínez
Informe de control y monitoreo del Sher-Plan a nivel nacional	160,25	Leonardo Martínez
Informe de reuniones gerenciales para el seguimiento comercial del Sher-Plan	160,63	Leonardo Martínez
Sher-Plan de la estandarización del proceso comercial aplicado a Ecuador	171,17	Leonardo Martínez
Acta firmada	3 días	Eduardo Orejuela/ Leonardo Martínez

#### **9. PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

<b>ENTREGABLES</b>	<b>MONTO</b>
Reuniones de monitoreo	\$ 6.412,60
Acta de constitución del proyecto aprobada	\$ 1.660,56
Registro de interesados aprobado	\$ 2.643,62
Plan de Gestión del Alcance aprobado	\$ 2.920,64
Plan de Gestión de Requisitos Aprobado	\$ 2.920,64
Plan de Gestión del Cronograma Aprobado	\$ 3.889,86
Plan de Gestión de Costos Aprobado	\$ 4.166,78
Plan de Gestión de Recursos Humanos Aprobado	\$ 1.674,50
Plan de Gestión de Comunicaciones Aprobado	\$ 1.674,50
Plan de Gestión de Riesgos Aprobado	\$ 2.920,64
Plan de Gestión de Adquisiciones Aprobado	\$ 1.674,50
Plan de capacitación y socialización Aprobado	\$ 3.921,45

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Plan de aplicación y control aprobado		\$ 1.674,50
Especificación de Requisitos Aprobados		\$ 7.174,20
Perfiles y Pruebas Aprobados		\$ 1.948,34
Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Preseleccionado		\$ 1.446,29
Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Seleccionado		\$ 1.580,14
Informe de selección de contratista		\$ 1.661,76
Informe de Aprobación de las oficinas listas para funcionamiento		\$ 1.107,84
Informe de Selección de Proveedores de Materiales de Apoyo		\$ 1.675,95
Personal Contratado Capacitado		\$ 2.045,49
Metas del Proyecto Socializadas		\$ 2.862,38
Manual del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial a aplicarse a Ecuador		\$ 6.122,54
Firma del personal capacitado sobre la estandarización del proceso comercial del Sher-Plan		\$ 31.131,88
Informe de seguimiento preliminar sobre la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas a nivel nacional		\$ 19.201,08
Firma de personal sobre la recapitación para la aplicación del Sher-Plan		\$ 31.131,88
Informe de reforzamiento del Sher-Plan aplicado a nivel nacional		\$ 4.302,82
Informe de control y monitoreo del Sher-Plan a nivel nacional		\$ 21.131,18
Informe de reuniones gerenciales para el seguimiento comercial del Sher-Plan		\$ 2.466,30
Sher-Plan de la estandarización del proceso comercial aplicado a Ecuador		\$ 1.830,54
Acta firmada		\$ 1.540,35
Reserva de contingencia		\$ 29.554,84
<b>TOTAL ENTREGABLES+ RESERVA DE CONTINGENCIA</b>		<b>208.070,58</b>
<b>RESERVA DE GESTIÓN</b>		<b>\$ 14.500,00</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO</b>		<b>\$ 222.570,58</b>
<b>10. REQUERIMIENTOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO</b>		
<b>Criterios de éxito</b>	<b>Evaluador</b>	<b>Firma el cierre del proyecto</b>
Entrega y Aceptación del 100% de los entregables	Eduardo Orejuela - Patrocinador del proyecto	Eduardo Orejuela - Patrocinador del proyecto
En enero del 2019 deberá estar en funcionamiento la nueva estructura de cambios realizados incluidas las pruebas de seguimiento	Eduardo Orejuela - Patrocinador del proyecto	
Porcentaje de ejecución del presupuesto de inversión (presupuesto ejecutado/ presupuesto planificado)	Eduardo Orejuela - Patrocinador del proyecto	
<b>11. RESTRICCIONES</b>		
Las restricciones para este proyecto son:		

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma: 22 meses para cumplir el proyecto.</li> <li>• Presupuesto: US \$ \$ 222.570,58</li> <li>• Estándares locales en procesos comerciales.</li> </ul>	
<b>12. SUPUESTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dispone sin problema alguno de la infraestructura y equipos necesarios para el proyecto.</li> <li>• Financiamiento disponible para llevar a cabo todo el proyecto.</li> <li>• Todos los jefes de departamentos de la empresa proporcionarán el apoyo necesario para el éxito de la finalización del proyecto.</li> <li>• Depende la aplicación de normativas o políticas</li> <li>• Condiciones del entorno</li> <li>• Problemas en comunicación, sea por región o idioma</li> </ul>	
<b>13. GERENTE ASIGNADO AL PROYECTO</b>	
Leonardo Martínez - Gerente de Proyectos	
<b>14. AUTORIDAD ASIGNADA</b>	
Eduardo Orejuela – Gerente General.	
<b>Aceptado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Leonardo Martínez	Eduardo Orejuela
Gerente del Proyecto	Patrocinador
FECHA: __01/01/2019	FECHA: __01/01/2019

Elaborado por: Autores

#### 4. CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

##### 4.1. Subcapítulo D1. Gestión de interesados

###### 4.1.1. Registro de interesados

Tomando en cuenta las diferentes variables y departamentos involucrados en una línea de producción, se realizará una estrategia comunicacional y un estudio de impacto ya sea en referencia a interesados externos e internos, la misma que dará como resultado la identificación de los usuarios y sus posibles niveles de influencia a ser ubicados en cada proceso que se requiere estandarizar.

Esta lista será presentada al Gerente de Proyectos, en la cual se darán responsabilidades y funciones de planificación y control desde el momento de la aprobación del inicio del proyecto, estableciendo una reunión semanal con los participantes y así revisar novedades y avances del proyecto, las

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

observaciones surgidas como resultado de las reuniones pactadas, quedarán registradas en la minuta de reunión tal como se muestra en la Tabla 23.

**Tabla 23 Minuta de reunión**

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>			
<b>Fecha: viernes, 21 de abril 2017. Hora de inicio: 11:20 am</b>			
1	Gerente de Proyecto	Firma:	
2	Jefe de Comunicaciones	Firma:	
3	Jefe de Recursos Humanos	Firma:	
<b>Temas tratados:</b>			
1	Se debe detallar los ítems tratados		
2	Descripción		
<b>Compromisos de la reunión.</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Asunto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha cumplimiento</b>
1	Detallar los compromisos y tareas del involucrado	Roberto Tola	29-abr
<b>Elaborado por:</b> Autores			



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

#### 4.1.2. Matriz de interesados

Una vez realizado el levantamiento de información con los Interesados internos y externos, se ha elaborado una matriz con las características de mayor importancia que tienes las personas y en cargo sobre el Proyecto, la misma que se encuentra en la Tabla 24.

**Tabla 24. Matriz de interesados del proyecto Cleveland**

NO.	INVOLUCRADO	CARGO	ROL EN EL PROYECTO	DEPARTAMENTO	IMPACTO SOBRE OTRAS ÁREAS	INFLUENCIA	INTERÉS	FASE DE INFLUENCIA
<b>INTERESADOS INTERNOS</b>								
001	EDUARDO OREJUELA	Director Ejecutivo	Sponsor	Dirección Ejecutiva	General	Soporte - activo	Alta	Acta de Constitución
002	LEONARDO MARTÍNEZ	KAM	Project Manager	Comercial	General	Soporte - activo	Alta	Acta de Constitución
003	LUIGGINA CASTAGNETO	Contralor	Fiscalización	Financiero	Comercial - Financiero	Resistente - activo	Alta	Acta de Constitución
004	JAIRO VITERI	OIM	OIM	Operaciones	General	Soporte - pasivo	Alta	Acta de Constitución
005	SUSANA URIBE	SIS	Gestión de calidad	Calidad	General	Resistente - activo	Alta	Acta de Constitución
006	ROBERTO TOLA	Jefe CAC	Comunicación organizacional	Comercial	General	Soporte - activo	Alta	Acta de Constitución
007	LUCIANA HERRERA	Director Comercial	Planificación de producto	Comercial	Comercial - Financiero	Soporte - activo	Alta	Acta de Constitución
008	FERNANDO PAZMIÑO	Director de marketing	Planificación de estrategia	Marketing	Comercial - Financiero	Soporte - activo	Alta	Gestión del Alcance

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

NO.	INVOLUCRADO	CARGO	ROL EN EL PROYECTO	DEPARTAMENTO	IMPACTO SOBRE OTRAS ÁREAS	INFLUENCIA	INTERÉS	FASE DE INFLUENCIA
009	NATALIE PINCAY	Jefa Administrativa	Jefa Administrativa	Administrativa	General	Resistente - activo	Alta	Acta de Constitución
010	CARLA PATIÑO	Jefa Mantenimiento	Jefa Mantenimiento	Talleres	Producción - Financiero - Operaciones	Soporte - pasivo	Alta	Gestión del Alcance
011	LUIS CORNEJO	Jefa RRHH	Jefa RRHH	RRHH	Comercial - Financiero	Soporte - activo	Media	Gestión de RRHH
012	MARTHA ANDRADE	Jefa Sistema	Jefa Sistema	Sistemas	Facturación - Operaciones	Resistente - activo	Alta	Gestión del Alcance
013	ANTONIO SANTOS	Jefe de Laboratorio	Jefe de Laboratorio	Formulación	Producción - Proveedores - Operaciones	Soporte - pasivo	Alta	Acta de Constitución
014	JAVIER CASTILLO	Jefe de Bodega	Jefe de Bodega	Logística	Financiero - Operaciones - Comercial	Soporte - pasivo	Media	Acta de Constitución
015	WESTER ALVIA	Jefe del Departamento Jurídico	Jefe del Departamento Jurídico	Legal	General	Soporte - pasivo	Baja	Acta de Constitución
016	DIANA VERA	Aux	Soporte	Cartera	Comercial - Cartera	Resistente - pasivo	Media	Gestión de Costos
017	MALENA GÓMEZ	Auxiliar	Soporte	RRHH	Comercial - Financiero	Soporte - activo	NA	Gestión de RRHH
018	CINDY VEINTIMILLA	Auxiliar	Soporte	Formulación	Producción - Proveedores - Operaciones	Resistente - pasivo	Alta	Gestión del Alcance
019	MARIELA VÉLEZ	Auxiliar	Soporte	Logística	Producción - Financiero - Operaciones -	Resistente - activo	NA	Gestión del Alcance

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

NO.	INVOLUCRADO	CARGO	ROL EN EL PROYECTO	DEPARTAMENTO	IMPACTO SOBRE OTRAS ÁREAS	INFLUENCIA	INTERÉS	FASE DE INFLUENCIA
					Comercial			
020	TITO RENDÓN	Auxiliar	Soporte	Talleres	Producción - Financiero - Operaciones	Resistente - pasivo	Baja	Gestión de Costos
021	CARLOS VILLA	Auxiliar	Soporte	Sistemas	Facturación - Operaciones	Resistente - activo	Media	Acta de Constitución
022	SANTIAGO FERNÁNDEZ	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 1	Logística	Comercial-Operaciones	Resistente - activo	Alta	Estandarización del proceso
023	PEDRO GÓMEZ	Jefe de Zona 2	Jefe de Zona 2	Logística	Comercial-Operaciones	Resistente - activo	Alta	Estandarización del proceso
024	DANIELA PÉREZ	Asistente de O y M	Asistente de O y M	Operación	Producción	Resistente - activo	Media	Estandarización del proceso
<b>INTERESADOS EXTERNOS</b>								
025	ANDRÉS DEL PINO	Proveedores	Proveedores	Proveedores	Cartera - Financiero	Soporte - activo	NA	Gestión de Adquisiciones
026	CARLOS FERAUD	Mayoristas	Mayoristas	Mayoristas	Comercial - Mercado	Resistente - activo	Baja	Gestión de Adquisiciones
027	ITALO OROZCO	Supervisor de Seguridad	Supervisor de Seguridad	Servicios Profesionales-Seguridad	Comercial-Logística	Soporte - activo	Media	Gestión de Adquisiciones
028	JUAN CARLOS CASSINELLI	Ministro Comercio Exterior	Ministro Comercio Exterior	Gobierno	General	Resistente - activo	Alta	Gestión de Adquisiciones
029	PABLO ORTIZ	Capacitador	Capacitador	Servicios Profesionales-Capacitador	Comercial	Soporte - activo	Media	Gestión de RRHH
030	SANDRA CADENA	Auditor General	Auditor General	Servicios Profesionales-Audidores	Cartera - Financiero	Soporte - activo	Media	Acta de Constitución

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

NO.	INVOLUCRADO	CARGO	ROL EN EL PROYECTO	DEPARTAMENTO	IMPACTO SOBRE OTRAS ÁREAS	INFLUENCIA	INTERÉS	FASE DE INFLUENCIA
031	PAOLA ALARCÓN	Publicista	Publicista	Servicios Profesionales-Publicitarios	Comercial	Soporte - activo	Media	Gestión del Alcance
032	ÁLVARO CRUZ	Agente de Aduana	Agente de Aduana	Servicios Profesionales-Aduaneros	Logística	Resistente - activo	Media	Gestión de Adquisiciones
033	MIGUEL MACÍAS	Mantenimiento	Mantenimiento	Servicios Profesionales-Mantenimiento	Producción - Operaciones	Soporte - activo	Alta	Gestión del Alcance
034	LUIS GUZMÁN	Transportista	Transportista	Servicios Profesionales	Logística	Soporte - activo	Alta	Acta de Constitución
035	ABEL BONILLA	Canales	Canales	Canales	Comercial - Mercado	Resistente - activo	Media	Gestión de Comunicaciones
036	POR DETERMINAR	Capacitador de la matriz de Cleveland	Capacitador	Servicios Profesionales-Capacitador	Logística	Soporte - activo	Media	Gestión de RRHH
037	VARÍA DE ACUERDO A LA TIENDA DE SHERWIN WILLIAMS A NIVEL NACIONAL	Representante de ventas del local	Administrador	Servicios Profesionales-Administrador	Comercial	Soporte - activo	Media	Levantamiento de información

**Elaborado por:** Autores

#### **4.1.3. Análisis de clasificación de interesados**

Para poder identificar claramente los interesados del proyecto, es necesario clasificarlos de acuerdo al grado de influencia, interés, poder e impacto que generan durante el proyecto. La matriz identifica el nivel de compromiso que tiene el interesado y el nivel que necesita el proyecto, nivel de soporte versus resistencia que posee y finalmente el nivel de influencia del interesado.

- Soporte – Activo (Es ideal por el compromiso de estas personas).
- Soporte – Pasivo (Se debe enfrentar por medio de una solicitud directa para un mayor apoyo o entregar roles más formales dentro del proceso).
- Resistente – Activo (Se debe enfrentar directamente por el equipo de dirección adecuado o por un miembro del equipo del proyecto).
- Resistente – Pasivo (Es la más engañosa y se debe enfrentar por medio de roles formales, discusiones directas, compromiso de un antiguo líder clave).

#### **4.1.4. Influencia e interés de los interesados**

La ubicar la situación actual de los Interesados se requiere emplear un plano cartesiano, donde se mida el nivel de influencia en el Proyecto conforme se describe en la Figura 4.

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>ACTIVO</b>							
<b>RESISTENTE</b>	Contralor	Jefe de Zona 1	Ministro	KAN	Jefa RRHH	Auditor general	<b>SOPORTE</b>
	SIS	Jefe de Zona 2	Canales	Jefe CAC	Proveedores	Publicista	
	Jefa administrativa	Asistente de O y M		Director comercial	Supervisor de seguridad	Mantenimiento	
	Jefe Sistema	Mayoristas		Director de marketing	Capacitador	Transportista	
				Representantes de ventas			
	Auxiliares			OIM	Jefe de bodega		
	Agente de aduana			Jefe de mantenimiento	Jefe del departamento jurídico		
				Jefe de laboratorio			
<b>PASIVO</b>							

Figura 4. Plano de la influencia actual de los interesados

**4.1.5. Plan de acción efectiva para generar conducta deseada de los Interesados.**

Con la finalidad de lograr el efecto deseado en la conducta de los Interesados, el equipo de Proyecto realizó un Plan de acción, que permita aumentar el interés de acuerdo a los requerimientos del Proyecto, tal como se muestra en la Tabla 25.

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

**Tabla 25. Matriz de acción para generar conducta deseada de los Interesado**

NOMBRE	CARGO EN LA ORGANIZACIÓN	ROL EN PROYECTO	GRUPO ACTUAL	INTERÉS DESEADO	PLAN ACCIÓN EFECTIVA
Eduardo Orejuela	Director Ejecutivo	Sponsor	Soporte - activo	Soporte – activo	Tomando en cuenta la importancia e influencia del Director Ejecutivo en la aprobación de cualquier cambio en el desarrollo del proyecto Cleveland, es mandatorio la participación de Eduardo como Soporte Activo en nuestro plan de acción. ACCIÓN: Enviar continuamente comunicaciones concernientes al proyecto y receptor sus puntos de vista, aprobaciones, y retroalimentaciones, incluyendo reuniones periódicas obligatorias.
Leonardo Martínez	KAM	Project Manager	Soporte - activo	Soporte – activo	Al ser Leonardo el Gerente de Proyecto, será Él quien defina la estrategia del plan de acción y así equilibrar las funciones, tomando en cuenta las características de cada involucrado. ACCIÓN: Presentar los avances del proyecto y los resultados obtenidos en cuanto al cumplimiento de los requerimientos de los interesados. Estos cortes serán realizados cada 15 días y expuestos en reunión de equipo de proyecto.
Luiggina Castagneto	Contralor	Fiscalización	Resistente - activo	Resistente - activo	Luiggina cuenta con amplia experiencia en el control y manejo de gastos. ACCIÓN: tomando en cuenta la cantidad de recursos y complejidad en los procesos del proyecto, se la evaluará y compensará por medio de KPIs, lo cual buscará que cumpla con las expectativas y así contar con un elemento activo que proteja la inversión destinada al proyecto en mención.
Jairo Viteri	OyM	OyM	Soporte - pasivo	Resistente - activo	Cleveland es un proyecto que representa unir varios procesos, administrativos, operativos y comerciales, es necesario contar con un participante del departamento de Organización y Métodos que constantemente nos dé la posibilidad de una mejora continua, cuestione nuestros resultados y aporte con nuevos KPI. ACCIÓN: se lo incluye al proceso para admitir su aporte siendo evaluado y compensado por los resultados obtenidos en conjunto con respecto a los procesos de estandarización.

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>ROL EN PROYECTO</b>	<b>GRUPO ACTUAL</b>	<b>INTERÉS DESEADO</b>	<b>PLAN ACCIÓN EFECTIVA</b>
Santiago Fernández	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 1	Resistente - activo	Resistente - activo	Santiago es el encargado de la Zona 1 de Sherwin Williams en Ecuador. ACCIÓN: Se lo incluye en el proceso para que sean los encargados de capacitar al personal que entra a trabajar en Sherwin-Williams
Pedro Gómez	Jefe de Zona 2	Jefe de Zona 2	Resistente - activo	Resistente - activo	Pedro es el encargado de la Zona 2 de Sherwin Williams en Ecuador. ACCIÓN: Se lo incluye en el proceso para que sean los encargados de capacitar al personal que entra a trabajar en Sherwin-Williams
Daniela Pérez	Asistente de O y M	Asistente de O y M	Resistente - activo	Resistente - activo	Daniela es la asistente de OIM, por lo tanto, su misión es estar atenta a los principales cambios realizados en el proyecto. ACCIÓN: Solicitar a Daniela que revise continuamente los procesos previos al proceso de estandarización
Susana Uribe	SIS	Gestión de calidad	Resistente - activo	Resistente - activo	En Sherwin Williams, lo principal es la seguridad y calidad integral, tomando esta premisa, es importante mantener el interés de Susana como resistente - activo, así velará por el cumplimiento de los estándares ya establecidos en nuestros procesos de producción en el proyecto. ACCIÓN: Solicitar a Susana que realice y controle un plan de calidad para la gestión del proyecto. Este plan será medido y cotejado con los resultados obtenidos.
Roberto Tola	Jefe CAC	Comunicación organizacional	Soporte - activo	Soporte - pasivo	Roberto es un soporte constante en el desarrollo del proyecto, ya que por su experiencia en Jefaturas tiende a ser participativo y buscar liderar un grupo de trabajo. Nos interesa que cumpla funciones de mediador y comunicador, no de crítico, ya que no influye en la acción directa del proyecto. ACCIÓN: Se le dará importancia a sus habilidades blandas y facilidad de expresión, enfocadas al manejo de información a los involucrados internos y externos del proyecto, limitando su participación para la toma de decisiones.



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

NOMBRE	CARGO EN LA ORGANIZACIÓN	ROL EN PROYECTO	GRUPO ACTUAL	INTERÉS DESEADO	PLAN ACCIÓN EFECTIVA
Luciana Herrera	Director Comercial	Planificación de producto	Soporte - activo	Soporte – activo	Luciana está involucrada de manera directa al proyecto, ya que es una nueva herramienta comercial y dependerá de su éxito un posible traslado internacional a otra fábrica de Sherwin Williams, es por eso que su soporte activo es vital en los intereses del proyecto. ACCIÓN: Se solicitará planeación para comunicar el proyecto a otras filiales de la compañía, en coordinación con el Sponsor y una exposición de los procesos de comercialización ya estandarizados.
Fernando Pazmiño	Director de marketing	Planificación de estrategia de producto	Soporte - activo	Soporte - pasivo	Fernando como director busca involucrarse directamente en cada proyecto de Sherwin Williams, Cleveland es un proyecto con mayor porcentaje en operaciones y procesos. ACCIÓN: limitar las habilidades y experiencia de Fernando solamente con el manejo de factores externos que influyen de manera directa en el desarrollo de los procesos de comercialización.
Cecilia Alvear	Jefa Administrativa	Administración de Recursos	Resistente - activo	Soporte – activo	Cecilia trabaja de manera directa con Contraloría, departamento que ya es un filtro inicial Resistente - Activo, deberá ser un soporte activo si tenemos la aprobación de Pierina, por lo cual no es admisible que limite su participación de manera proactiva en la distribución y revisión de recursos. ACCIÓN: Presentar informe de justificación de uso de recursos con las respectivas firmas de solicitud, Autorización y fiscalización.
Mariana Marco	Jefa Mantenimiento	Planificación de Operaciones	Soporte - pasivo	Soporte – activo	El interés principal de Mariana es cumplir sus KPI en el área de mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas. El Equipo de proyecto Cleveland, no puede arriesgar alguna paralización en la producción por una falla en algún equipo, por lo cual se deberá dar énfasis en su aporte de manera activa, tomando en cuenta la inversión versus el riesgo en el proceso, ACCIÓN: Se la medirá por medio de cumplimiento de objetivos y así obtener una bonificación dependiendo del resultado.

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

NOMBRE	CARGO EN LA ORGANIZACIÓN	ROL EN PROYECTO	GRUPO ACTUAL	INTERÉS DESEADO	PLAN ACCIÓN EFECTIVA
Erika López	Jefa RRHH	Contratación y Evaluación	Soporte - activo	Soporte - pasivo	Erika se debe alinear al perfil administrativo y operativo el proyecto, por lo que su trabajo solo se enfoca en la correcta selección y filtro de los posibles aspirantes, no justifica que su interés soporte - activo ya que no influye de manera directa al resultado del proyecto. ACCIÓN: Entregar perfil detallado de recurso humano requerido y esperado para el proyecto Cleveland, y determinar una fecha tope de incorporación de este recurso a la empresa.
Esther Muchilo	Jefa Sistema	CRM	Resistente - activo	Soporte – activo	Esther deberá codificar cada proceso tanto administrativo, comercial, productivo y operacional, el cual está debidamente aprobado por OyM, tomando en cuenta que con Juan José se trabajó con un interés resistente activo, la Jefatura de Sistema deberá alinearse según los requerimientos ya previamente acordados. ACCIÓN: Presentar los requerimientos técnicos y tecnológicos esperados y solicitar respuesta en un plazo máximo de 48 horas.
Rodrigo Vescio	Jefe de Laboratorio	Homologación – Pruebas	Soporte - pasivo	Soporte - pasivo	La función de Rodrigo es mantener la fórmula del producto, según los estándares y características ya establecidas, por lo tanto, su interés soporte pasivo es el indicado al momento de requerir su participación en el proyecto. ACCIÓN: Entregar alcance del proyecto y solicitar resultados de las pruebas en sitio después de obtener las formulaciones.
Alfredo Luna	Jefe de Bodega	Operaciones	Soporte - pasivo	Soporte - pasivo	Alfredo se rige a las políticas de manejo de bodegas ya previamente establecidas y comunicadas por Sherwin Williams, las cuales fueron revisas y aprobadas por el Directorio y Controlador.
Dan Cope	Jefe del Dep. Jurídico	Revisión documentación	Soporte - pasivo	Soporte - pasivo	Dan Cope previamente revisó, aprobó y comunicó a RRHH y Directorio General las políticas de contratación interna, externa, riesgos, contratos, regulaciones y cualquier adaptación que fue realizada para los involucrados internos y externos del proyecto Cleveland, por lo tanto, su interés no cambia.

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

NOMBRE	CARGO EN LA ORGANIZACIÓN	ROL EN PROYECTO	GRUPO ACTUAL	INTERÉS DESEADO	PLAN ACCIÓN EFECTIVA
Diana Vera	Cartera	Pago Contratación Externa	Resistente - pasivo	Soporte - pasivo	No es factible que Diana tenga un interés resistente pasivo ya que pertenece al departamento financiero y este reporta al contralor, al tener el interés de los departamentos mencionados alineados a nuestra estrategia, es imperativo el cambio de interés a Soporte Pasivo. ACCIÓN: Solicitar que reporte a Financiero el estado continuo del proceso toda vez que se seleccione al proveedor de materia prima.
Malena Gómez	Auxiliar RRHH	Registro HH - Ambiente Laboral	Soporte - activo	Soporte - pasivo	Malena le reporte a la Jefatura de RRHH, al tener el interés de Erika enfocado al requerimiento del equipo. ACCIÓN: Limitar participación en la contratación del personal.
Cindy Veintimilla	Formulación	Composición Química	Resistente - pasivo	Soporte - pasivo	Cindy se basa en el cumplimiento de estándares internacionales, por lo cual no deberá cuestionar la formulación de la línea Sherwin Williams, se le comunicará las regulaciones Corporativas para así alinear su metodología de trabajo e intereses. ACCIÓN: Entregar alcance del proyecto y solicitar resultados de las pruebas en sitio después de obtener las formulaciones y solicitar trabajo conjunto con jefatura de laboratorio.
Mariela Vélez	Logística	Operaciones Servicios Externos	Resistente - activo	Soporte - activo	Mariela es clave en el manejo de todas las áreas y etapas involucradas en el desarrollo del proyecto. ACCIÓN: Inclusión de su participación de manera activa en cada comunicación, análisis de KPI e información que afecte al proyecto.
Tito Ricardo	Talleres	Mantenimiento	Resistente - pasivo	Soporte - pasivo	Al reportar Tito a la Jefatura de Mantenimiento, debe alinearse al interés de Mariana. ACCIÓN: Solicitar reportes de daños o desperfectos en las maquinarias inherentes a la producción y así mejorar los procesos de mantenimiento preventivo.

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>ROL EN PROYECTO</b>	<b>GRUPO ACTUAL</b>	<b>INTERÉS DESEADO</b>	<b>PLAN ACCIÓN EFECTIVA</b>
Carlos Villa	Auxiliar Sistema	Codificación - Soporte PLC	Resistente - activo	Soporte - pasivo	ACCIÓN: al reportar Carlos a la Jefatura de Sistemas, debe alinearse al interés de Esther.
Andrés Del Pino	Proveedores	Proveedores Externos	Soporte - activo	Soporte - pasivo	Al contratar de manera externa el servicio detallado para las líneas de pintura, se espera que cumplan lo comunicado y establecido en el contrato de proveedores, el cual está debidamente revisado por nuestro departamento legal. ACCIÓN: deberá exponer las alternativas dadas por los proveedores.
Carlos Feraud	Mayoristas	Clientes Corporativos	Resistente - activo	Soporte – activo	ACCIÓN: Se manejará un esquema de Rebate por la compra de la Sherwin Williams, lo cual cambiará su grupo de interés para convertirlo en nuestro aliado estratégico.
Por determinar	Capacitador de la matriz de Cleveland	Capacitador	Soporte - activo	Soporte – activo	ACCIÓN: Brindará capacitaciones al nuevo personal.
Varía de acuerdo a la tienda de Sherwin a nivel nacional	Representante de Ventas del local	Representante de Ventas del local	Soporte - activo	Soporte – activo	ACCIÓN: Estarán atendiendo al personal del levantamiento de información en el recorrido de las 35 tiendas de Sherwin a nivel nacional.

**Elaborado por:** Autores

#### 4.1.6. Influencia deseada con la implementación de plan de acción

Para ubicar la situación deseada de los Interesados, se requiere emplear un plano cartesiano, donde se mida el nivel de influencia en el Proyecto luego de aplicar el plan de acción, conforme se describe en la Figura 5.

		<b>ACTIVO</b>							
<b>RESISTENTE</b>	Contralor      Jefe de Zona 1      OIM  SIS      Jefe de Zona 2			KAN      Proveedores      Auditor general  Mayoristas      Jefa administrativa      Ministro  Director comercial      Jefe Sistema      Jefe de mantenimiento  Representantes de ventas      Jefe del departamento jurídico			<b>SOPORTE</b>		
	Auxiliares      Mantenimiento  Agente de aduana			Director de marketing      Jefe de bodega      Transportista  Jefe de laboratorio      Capacitador      Jefe CAC  Supervisor de seguridad      Publicista      Jefa RRHH  Canales					
		<b>PASIVO</b>							

Figura 5. Plano de la influencia deseada de los Interesados posterior al plan de acción

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

### **4.1.7. Plan de gestión de interesados**

#### **4.1.7.1 Planificación**

El proceso de estandarización consta con varias áreas, en las cuales cada una deberá tener un seguimiento específico. La implementación del departamento de estandarización de procesos deberá estar enfocado a la comercialización, producción, y administración de los productos con marca propia, se asignarán líderes por departamentos con responsabilidades para manejar el control, intereses y expectativas en cada área.

Con respecto a la parte administrativa se plantea reuniones claves con los departamentos de sistemas, financiero, operaciones, comercial y RRHH ya que cada uno de ellos presentan niveles de respaldo, objeciones y resistencias en cada etapa en el enfoque administrativo del proyecto.

Los nuevos procesos serán entregados a todas las áreas de Sherwin Williams, los cuales deberán retroalimentar la posible aceptación del mismo, el Gerente de Proyectos, identifico usuarios del entregable con características de consumo y niveles de aceptación diferente, estos serán planificados y monitoreados por medio de Jefatura de Comercialización, KAM, Analista de Mercado, Vendedores y Usuarios.

Obtenida cada información de los involucrados en el proceso del entregable se deberá definir un matriz de estrategias, en la cual se detalle el nivel de interés e influencia de cada participante con su respectivo plan de acción a ejecutar.

#### **4.1.7.2 Manejo de relación con los interesados**

Cada departamento involucrado en el proceso del entregable designará un líder, el cual será responsable de informar la planificación, ejecución,

monitoreo y cierre de su proceso en la línea de producción, sea administrativo, operacional o comercial.

La administración de la información será entregada a sus demás colaboradores en un equipo, así será el intermediario en un proceso de retroalimentación a los involucrados.

En el caso de presentarse algún requerimiento u objeción en cualquier etapa del entregable, el líder deberá informarlo y documentarlo en la matriz de solicitud de cambio tal como se muestra en la Tabla 26, así será oficial y dará seguimiento a los nuevos intereses y participantes que afecten al entregable para que sea aceptado o rechazado por el Gerente de Proyecto.

**Tabla 26. Matriz de solicitud de cambio**

**Datos de la solicitud de cambio**

<b>Nro. control de solicitud de cambio</b>	SW – Cleveland - 150
<b>Solicitante del cambio</b>	Susana Uribe
<b>Área del solicitante</b>	Departamento RRHH
<b>Lugar</b>	Casa Matriz
<b>Patrocinador del proyecto</b>	Sherwin Williams
<b>Gerente del proyecto</b>	Roberto Tola

**Categoría de Cambio**

<input checked="" type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Cronograma <input checked="" type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Recursos
<input type="checkbox"/> Procedimientos <input type="checkbox"/> Documentación <input checked="" type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Comunicación

**Causa / Origen de Cambio**

<input checked="" type="checkbox"/> Solicitud de cliente <input type="checkbox"/> Reparación de defecto <input type="checkbox"/> Acción correctiva
<input type="checkbox"/> Acción preventiva <input type="checkbox"/> Actualización / Modificación de documento
<input type="checkbox"/> Otros

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

### **Descripción de la propuesta de cambio**

Departamento de RRHH sugiere un aumento en capacitación del personal de sistemas para la elaboración de los nuevos procesos.

### **Justificación de la propuesta de cambio**

La mayoría del personal no cuenta con la capacitación correspondiente para elaborar la estandarización de procesos comerciales, lo cual puede retrasar el tiempo estimado en la elaboración.

### **Impacto del cambio en la línea base**

**Alcance:** Medio - Tiempo y económico

**Cronograma:** 2 semanas

**Costo:** USD \$ 1.200,00

### **Implicaciones de recursos (materiales y capital humano)**

Contratación de empresa que capacite al personal. O requerir tiempo extra de operadores con mayor experiencia para que capaciten a quienes lo requieran.

### **Implicaciones para los interesados**

Extender los tiempos del entregable en los siguientes departamentos:

- Operaciones.
- Logística.
- Equipo PM.

### **Implicaciones en la documentación del proyecto**

- Registrar cada cambio en la minuta de reunión.
- Registrar cada cambio en la matriz de estrategia.

### **Riesgos**

Retrasos en la entrega del entregable que afecte a los KPI administrativos, operacionales y cronograma de entrega de Gerente de Proyecto.



### Firmas del comité de cambios

Nombre	Rol / Cargo	Firma

Elaborado por: Autores

#### 4.1.8. Control de relación con los interesados

Oficializada la plantilla de Gestión de Cambios, dará como resultados diferentes intereses, objetivos e influencias de algún participante en la elaboración del entregable, de ser así de manera inmediata se deberá actualizar el registro de interesados, evaluar su nivel de influencia y planificar una nueva estrategia según la matriz, esta etapa será encabezada por el Gerente de Proyecto en conjunto con el líder departamental y así, de ser aprobado modificar el entregable.

## 4.2. Subcapítulo D2. Gestión de alcance

### 4.2.1 Plan de gestión de alcance

#### 4.2.1.1. Gestión del alcance

El objetivo del proyecto es alinearse a la meta establecida por la multinacional, aprobada por el sponsor y alta gerencia. El gerente de proyectos deberá dar inicio a la creación del plan de gestión del alcance a partir de la información recopilada en el acta de constitución del proyecto.

#### 4.2.1.2. Definición del alcance

El alcance del proyecto se desarrollará a partir de los requerimientos. El Gerente de Proyectos junto al equipo de trabajo tendrá como tarea desarrollar el primer documento de alcance, que será revisado por el Sponsor del proyecto, quien aprobará las sucesivas versiones.

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

El Gerente de proyectos será el responsable de la coordinación e integración de las cinco fases del proyecto (1. Dirección del Proyecto, 2. Levantamiento de Información, 3. Implementación de la oficina de estandarización, 4 Estandarización del proceso, 5. Cierre del Proyecto) para formar un único documento que explique todo el alcance del proyecto y asegurar la integridad de la información allí plasmada.

### **4.2.2 Creación de la EDT y diccionario de la EDT**

Para el desarrollo del Proyecto Cleveland, se han identificado cinco entregables de alto nivel: Dirección del proyecto, Levantamiento de información, Implementación de la oficina de estandarización, Proceso de estandarización, y Cierre del Proyecto.

#### Formato de la EDT:

- Se utilizará la técnica de descomposición clásica mediante la estructura de desglose por entregables.
- La EDT se realizará de forma visual gráfica con codificación numérica de sus elementos.
- El desglose comprende tres niveles de descomposición, comprendiendo los grandes entregables y sus correspondientes sub entregables.
- Los líderes asignados a la recolección de requerimientos serán encargados de la descomposición de los entregables que tienen bajo su responsabilidad.

El gerente de proyecto será el responsable de coordinar el trabajo de desglose (EDT o WBS), e integrarlo oportunamente.

La estructura jerárquica resultante de la descomposición deberá ser aprobada por el Sponsor del proyecto. Una vez aprobada se transformará en la línea base del alcance del proyecto.

#### Diccionario del EDT:

El diccionario contendrá la información de la EDT, recogida bajo la definición de los siguientes aspectos:

- Nombre del Proyecto. - Nombre dado al Proyecto.
- Nivel. - Número de nivel en que se considera el entregable según el desglose jerárquico desarrollado.
- Código. - Identificación numérica dada al entregable.
- Responsable. - Nombre del departamento responsable de llevar a cabo el entregable.
- Nombre del elemento. - Nombre designado al entregable.
- Definición. - Descripción detallada del contenido del entregable.
- Duración. - Tiempo estimado para la realización de los entregables.
- Otros. - Detalle de observaciones u otra información adicional de relevancia.

#### **4.2.3 Validación del alcance**

Una vez completada la elaboración de los entregables del proyecto, se presentará el resultado a Eduardo Orejuela, Director General de la empresa y Sponsor del proyecto, quién decidirá si el entregable en cuestión puede ser mostrado a Sherwin Williams internacional, mediante la revisión de los requerimientos relevados versus la funcionalidad presente en el entregable.

Una vez aprobado el entregable, el gerente de proyectos se reunirá con los interesados quienes evaluarán y aceptarán o no el entregable.

En caso de ser aprobado, se registrará en el documento de trazabilidad de requerimientos que el entregable fue aceptado.

En el caso de existir objeciones por parte de los interesados, se procederá a tomar nota de ellas, utilizando la Matriz de Solicitud de cambio y se procederá a contactar al líder del entregable para que verifique los criterios de aceptación asentados en el documento de requerimientos y lo documentado en la matriz de trazabilidad de requerimientos para detectar si hubo falla.

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

- *Toda la información requerida para la solicitud de cambios, será proporcionada por la persona solicitante, mediante el llenado escrito de la matriz de solicitud de cambios y avalada por el comité de cambios establecido.*

### 4.2.4 Control del alcance

El Gerente de proyectos verificará que cada requerimiento asentado en el documento de requerimientos se esté desarrollando de acuerdo a lo estipulado en la línea base. En caso de encontrar discrepancias se analizará el caso y se procederá a seguir el proceso de control de cambios definido en el plan de gestión del proyecto tal como se indica en la Tabla 27.

**Tabla 27. Matriz de control de alcance**

Entregable	Fecha	Discrepancia	Sugerencia	Riesgo	Revisión	Asignación	Fecha de Revisión
Capacitación y Socialización	Abr.15/17	Plan de Capacitación	Adecuar el plan de capacitación para entendimiento del interesado *Obrero*	<i>Desinformación de los nuevos procesos.</i>	Propuesta: Sí Aprobada: Sí Incorporada: No	Dep. de RRHH	Abr.22/17

**Elaborado por:** Autores

- *Toda la información requerida para el control del alcance, será proporcionada por la persona solicitante, mediante una entrevista directa con el Gerente de proyectos.*

### 4.2.5 Documentación de requisitos

La documentación de requisitos va a permitir identificar y gestionar de manera permanente las necesidades de los diferentes interesados, con el fin de cumplir los objetivos y alcance del proyecto acorde a la planificación realizada. Se presenta la Matriz de Trazabilidad de requisitos de los entregables del proyecto Cleveland, tal como se muestra en la Tabla 26.

- **SW001: Reporte quincenal de avances y entrega de departamento de estandarización**

*Aprueba: Jairo Viteri*

Obtención de documentos relacionados a los procesos que se requiere estandarizar, previamente revisado por el encargado de Organización y métodos de la empresa.

Que se determine que los entregables estén listo a tiempo, para lo cual es necesario:

- ✓ Pedir información a los encargados de cada fase
  - ✓ Analizar la documentación: para constatar lo más relevante y obtener información adecuada.
  - ✓ Cumplir estándares de políticas de procedimientos
- **SW002: Autorización de inversiones para Cleveland**

Que se dé el suficiente financiamiento para cumplir con todas las fases del proyecto de Cleveland

*Aprueba: Eduardo Orejuela, sponsor del proyecto*

Se debe:

- ✓ Tener listo el presupuesto de acuerdo al cronograma establecido, recursos utilizados y costos de cada recurso.
  - ✓ Que se incluyan las reservas de contingencia al presupuesto.
- **SW003: Adquisición de inmobiliario y ubicación física para departamento de estandarización**

Las características de infraestructura y equipamiento que utilizará el departamento de procesos, previamente por el jefe de Control de Calidad.

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

*Aprueba: Susana Uribe, experta en Salud Ocupacional.*

### Oficinas

Que cumpla con los datos especificados en la ficha técnica, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Infraestructura de 150 m<sup>2</sup>.
- ✓ La iluminación: debe ser natural y artificial, teniendo en cuenta que la distribución de ventanas, de tal forma que no afecte los rayos solares directamente sobre el área de trabajo.
- ✓ Ventilación natural o mecánica: climatización para abastecer 360m<sup>3</sup>.
- ✓ Espacio: garantizar la movilización mínimo de 2 m<sup>2</sup> independiente de mobiliario y equipos de trabajo.
- ✓ El piso: plano y horizontal de manera que no se presenten deslizamientos involuntarios de las sillas.

### Materiales de Apoyo

Que cumpla con las especificaciones técnicas, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ 8 cubículos amoblados (Escritorio en L, silla ergonómica, archivador aéreo).
- ✓ 1 sala de reunión (mesa rectangular, sillas, toma corriente personal).
- ✓ 8 computadores portátiles.
- ✓ 1 impresora copiadora matricial de 200 hojas por minuto.
- ✓ 1 proyector con pantalla rebatible.
- ✓ Accesorios de oficina (grapadora, perforadora, notas adhesivas, clips, hojas, esferográficos, marcadores, lápices, cesto de basura).
- ✓ 1 estación de café.
- ✓ 1 sala de estar.

- **SW004: Capacitación de los procesos estandarizados**

Cumplir con el método y cronograma de capacitación, previamente revisado por el equipo de comunicación organizacional de la empresa.

*Aprueba: Roberto Tola. Jefe de Comunicación Organizacional.*

Capacitación de Personal Contratado.

Que cumpla con el método y esquema de capacitación al personal contratado, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Tipo - Capacitación Preventiva: Preparar al personal para enfrentar los nuevos procesos, metodología de trabajo, nueva tecnología, mejorando la relación al desarrollo empresarial.
- ✓ Modalidad – Actualización: Proporcionar conocimientos de los nuevos procesos y avances tecnológicos.
- ✓ Nivel – Intermedio: Para profundizar conocimientos y experiencia en el cargo asignado, hasta adquirir nuevas habilidades para el desempeño ocupacional.
- ✓ Capacitadores: Selección de personal de Sistemas y RRHH con habilidades como expositores y relaciones humanas.
- ✓ Infraestructura: Destinar el auditorio de la empresa, con la finalidad que exista un ambiente adecuado.

Socialización Interna.

Que cumpla con el método y esquema de socialización al personal que labora en Sherwin Williams, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Objetivo: Incrementar las buenas relaciones en todo el personal, haciendo conocer las bondades de los nuevos cambios a ejecutar.
- ✓ Dirigido: Para todo el personal de Sherwin Williams.
- ✓ Tema: Etapa General y etapa específica de acuerdo al área.

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

- ✓ Medios: Mediante talleres, exposiciones.

Socialización Externa.

Que cumpla con el método y esquema de socialización a los futuros clientes de Ecuador, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Objetivo: Conocer las bondades de los nuevos cambios a ejecutar.
- ✓ Dirigido: Para toda la población ecuatoriana.
- ✓ Tema: Etapa General y etapa específica de acuerdo al área.
- ✓ Medios: Mediante propagandas y volantes

- SW005: Adaptación del Sher-plan al caso de Ecuador para estandarizar procesos comerciales, mediante los KPI

Que se cumpla con los KPI establecidos para el equipo de proyecto, previamente revisado por el equipo de Gestión de Calidad de la empresa.

*Aprueba: Susana Uribe, experta en indicadores de Gestión.*

Que cumpla con los KPI establecidos para el proyecto, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Indicador de participación de Sherwin Williams versus productos Córdor, 35% Sherwin Williams – 65% Pinturas Córdor, como referencia del primer año de inicio del plan de estandarización.
- ✓ Indicador de participación de Sherwin Williams – Pinturas Córdor versus productos del mercado nacional, 75% de participación.

A continuación, se presenta la matriz de trazabilidad, todos los requisitos se verificarán a través de entregables que se realizarán en una de las cinco fases del proyecto como se muestra en la columna 6 de “alcance del proyecto/entregable del WBS”



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

**Tabla 28. Matriz de trazabilidad**

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS											
PROYECTO LEVELAND											
CÓDIGO	DEPARTAMENTO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS DEL NEGOCIO	OBJETIVOS DEL PROYECTO	ALCANCE DEL PROYECTO / ENTREGABLE DEL SBS	DISEÑO DEL PRODUCTO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	ESTRATEGIA DE PRUEBA	ESCENARIO DE PRUEBA	REQUERIMIENTO DE ALTO NIVEL	ESTADO
SW001	DIRECCIÓN EJECUTIVA	Reporte quincenal de avances de equipo PM	Cumplir estándares de políticas de procesos y procedimientos	Llevar un control periódico para cumplir con los KPI en un porcentaje aceptable no menor al 98%	DIRECCION DE PROYECTO	Formato de Reportes	Equipo de Proyecto	NA	NA	Cumplir con el Plan del Proyecto	AC
SW001	DEPARTAMENTO DE ESTANDARIZACIÓN	Entrega de departamento de estandarización como parte de la estructura de las operaciones de SW	Cumplir estándares de políticas de procesos y procedimientos	Llevar un control periódico para cumplir con los KPI en un porcentaje aceptable no menor al 98%	DIRECCION DE PROYECTO	Selección de equipo de proyecto	Equipo de Proyecto	NA	Campo	Cumplir con el Plan del Proyecto	AC
SW002	FINANCIERO	Autorización de inversiones para proyecto Leveland	Posicionar en el mercado la marca de pinturas Sherwin Williams	Aumentar ventas de pintura SW en un 10% en relación con Condor, en un plazo de un año	DIRECCION DE PROYECTO	Formato Financiero	Equipo de Proyecto	NA	NA	Cumplir con el Plan del Proyecto	AC
SW003	FINANCIERO	Autorización de inversiones para proyecto Leveland	Posicionar en el mercado la marca de pinturas Sherwin Williams	Adquisición de mobiliario y ubicación física para departamento de estandarización	INSTALACIONES	Estandar de oficinas administrativas	Equipo de Proyecto	NA	NA	Cumplir con el Plan del Proyecto	AC
SW004	RRHH	Capacitación interna de procesos estandarizados para departamentos involucrados	Cumplir estándares de políticas de procesos y procedimientos	Comunicar la correcta utilización de herramientas, plataformas y KPIs con respecto a procesos estandarizados	CAPACITACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	Plan anual de capacitación interna	Equipo de Proyecto	NA	Campo	Cumplir con el Plan del Proyecto	AC
SW005	ADMINISTRATIVO	Implementar KPIs que permitan aumentar el desempeño administrativo en procesos de SW	Cumplir estándares de políticas de procesos y procedimientos	Comunicar la correcta utilización de herramientas, plataformas y KPIs con respecto a procesos estandarizados	CAPACITACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	Estándares Internacionales	Equipo de Proyecto	SÍ	Campo	Cumplir con el Plan del Proyecto	AC

Elaborado por: Autores

#### **4.2.6 Línea base de alcance**

##### **4.2.6.1. Enunciado del alcance**

###### **Descripción del alcance del producto**

El proyecto está conformado por cinco entregables, los cuales se detallan a continuación:

**1.1 Dirección del proyecto:** enfoque que permite planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Intervienen los siguientes sub-entregables:

1.1.1.- Acta de constitución del proyecto: Documento en el que se define el alcance, los objetivos e involucrados, además brinda una visión preliminar de los roles y responsabilidades durante el Proyecto y asigna la Autoridad del Gerente de Proyecto.

1.1.2.- Registro de Interesados: establece el conjunto de personas internas o externas, pero que poseen un nivel de influencia durante la ejecución del Proyecto.

1.1.3.- Plan de Dirección del Proyecto: Es un conjunto de documentos formalmente aprobados y que indican los lineamientos para realizar la ejecución, monitoreo y control y el cierre del proyecto.

1.1.4.- Plan de Capacitación y Control: Conjunto de documentos que indica la forma en que se enseñará al personal los cambios obtenidos en la empresa, con la finalidad de lograr mayor eficiencia durante la ejecución.

1.1.5.- Plan de Aplicación de Control: Esquema que presenta de forma detallada la metodología con la cual se realizará la ejecución del Proyecto durante las diferentes fases.

**1.2 Levantamiento de Información:** Es un proceso mediante el cual se recopila datos de la situación actual, con la finalidad de identificar los posibles inconvenientes para la estandarización de procesos. Interviene el siguiente sub-entregable:

1.2.1 Especificación de Requisitos: Proceso en el cual se documenta en forma clara y pormenoriza las necesidades que tienen los interesados, con la finalidad de evitar inconvenientes durante la ejecución del proyecto.

**1.3 Implementación de la oficina de estandarización:** Es el proceso que permite determinar las actividades para las instalaciones de las oficinas donde se llevará a cabo los principales procesos del proyecto. De igual manera el personal necesario para que sea capacitado en los procesos de estandarización.

**1.3.1 Búsqueda y Contratación de Personal:** Proceso que se utiliza para seleccionar individuos idóneos a los requerimientos del Proyecto. Intervienen los siguientes sub-entregables:

1.3.1.1 Definición de Perfiles: Se recopila los requisitos y características cualitativas del personal, para que cumpla en forma satisfactoria las tareas asignadas durante el Proyecto.

1.3.1.2 Búsqueda de Personal: Conjunto de etapas que tiene como objetivo identificar posibles candidatos, que se desempeñen en diferentes áreas de trabajo durante el Proyecto.

1.3.1.3 Selección y Contratación de Personal: Proceso para encontrar al personal adecuado para cubrir el cargo asignado durante el Proyecto, especificando los requerimientos que debe cumplir mediante un contrato.

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

**1.3.2 Instalaciones:** Infraestructura y equipamiento que se requiere para poner en funcionamiento el Proyecto. Intervienen los siguientes sub-entregables:

1.3.2.1 Oficinas: Se requiere de un espacio físico debidamente acondicionado y distribuido equitativamente, para el adecuado desempeño del personal que ejecutará el proyecto.

1.3.2.2 Materiales de Apoyo: Se requiere de equipos que contribuyan al desarrollo del Proyecto tales como: computadores, muebles y equipos de oficina que cumplan con las características requeridas por el equipo de Proyecto.

**1.3.3 Capacitación y Socialización:** Proceso en el cual se proporcionará a los empleados información de los nuevos procesos a implementar en Sherwin Williams. Intervienen los siguientes sub-entregables:

1.3.3.1 Capacitación de Personal Contratado: En esta fase se realizará aprendizaje y adiestramiento al personal involucrado, de acuerdo al área de trabajo que se desempeñan, con la finalidad de proveer las competencias necesarias para adaptarse a los nuevos procesos de la empresa.

1.3.3.2 Socialización Interna: Etapa que se da a conocer a todo el personal de la empresa los objetivos del Proyecto, con la finalidad de obtener una amigable adaptación a los nuevos procesos de Sherwin Williams.

1.3.3.3 Socialización externa: Etapa que da a conocer el producto a nivel nacional a través de propaganda

**1.4 Estandarización del proceso comercial:** Esta etapa incluye todo el proceso de estandarización del Sher-Plan a la realidad de Ecuador. El Sher-Plan es una serie de disposiciones para el control los procesos de pinturas. En este apartado se incluye actividades desde preparar la información para la aplicación al caso ecuatoriano hasta el seguimiento de la ejecución de estos procesos a nivel nacional.

**1.4.1. Aplicación de Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial:** Esta etapa consiste en aplicar a la realidad de Ecuador, el Sher-plan utilizado por varios países a nivel mundial, donde Sherwin Williams tienen presencia. Se pretende estandarizar los procesos en todos los locales a nivel nacional y verificar que lo apliquen correctamente. Caso contrario, brindar el refuerzo necesario y continuar con el monitoreo durante seis meses.

1.4.1.1. Preparar información para la realidad de Ecuador: El Sher-plan es un manual creado a nivel global para los procesos de estandarización en el caso de pinturas creado por la multinacional Sherwin William. Sin embargo, no está aplicado para cada realidad de los países. Por lo tanto, es necesario bajarlo a la realidad de Ecuador.

1.4.1.2. Capacitación al personal para la aplicación de Sher-Plan: La capacitación consiste en brindar información sobre el Sher-plan aplicado a Ecuador establecido en la etapa anterior. Es decir, se comunica los nuevos procesos a seis grupos ubicados en Quito y Guayaquil.

1.4.1.3. Recopilación de información para seguimiento preliminar: En las 35 tiendas de Sherwin Williams se recopilará información sobre la aplicación de los procesos de estandarización. Se realizarán las respectivas evaluaciones y las recomendaciones para su mejor implementación. Esto se efectuará durante tres meses.

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

1.4.1.4. Reforzamiento de Sher-Plan: En esta etapa, una vez obtenido el informe de seguimiento preliminar, se brindará una capacitación sobre los procesos de estandarización que no fueron aplicados correctamente.

1.4.1.5. Seguimiento de Sher-Plan: Se monitoreará por parte del departamento de estandarización durante seis meses la correcta aplicación del Sher-plan en todas las tiendas a nivel nacional. Para ello serán necesarias reuniones gerenciales mensuales, seguimiento cada mes de los locales y nuevas capacitaciones al personal que ingresa recientemente a la compañía.

**1.5 Cierre del Proyecto:** Etapa final del Proyecto, en el cual se realiza un balance para determinar el cumplimiento de los objetivos trazados en el Acta de Constitución. Interviene el siguiente sub-entregable:

1.7.1 Acta de cierre del Proyecto: El Gerente de Proyecto debe revisar y firmar junto a los Interesados de mayor jerarquía, dejando en evidencia que el Proyecto se ha completado en su totalidad.

### **4.2.6.2.Exclusiones del proyecto**

#### Exclusiones Generales:

- Se excluye del proyecto participantes externos que no se hayan considerado y aprobado en la matriz de Registro de Interesados.
- Se excluye actualizaciones de software interno de la empresa, que no tenga vinculación a la codificación de los nuevos procesos.
- Se incluye contratación adicional de mano de obra para estandarizar los procesos.
- El proceso de estandarización se enfoca principalmente en el monitoreo y control del proceso comercial del Sher-Plan.

Exclusiones de producto:

- Cualquier factor ambiental externo, el cual pueda afectar en tiempos, costos y criterios del entregable.
- Cualquier factor ambiental interno, con relación a las políticas de la Sherwin Williams Internacional, las cuales puedan afectar en tiempos, costos y criterios del entregable.

Exclusiones Operacionales:

- Se excluye cualquier mala práctica que no se alinea a los códigos operacionales previamente establecidos y aprobados por el equipo de proyecto.
- Se excluye cualquier variación técnica de la característica de la pintura Sherwin Williams, la cual no está considerado como parte de los entregables del proyecto.
- Se excluye el monitoreo y control de los entregables teniendo la aceptación del cierre del proyecto debidamente firmada.

*\* Todas las exclusiones serán comunicadas a las áreas involucradas mediante una Carta de Exclusión validada por el Gerente del Proyecto y el Director Ejecutivo.*

**4.2.6.3. Restricciones**

- No superar el presupuesto estimado del proyecto \$ 225.570,58
- Concluir el proyecto dentro de la fecha especificada por el cliente – 22 meses

**4.2.6.4. Supuestos**

- Se dispone sin problema alguno de infraestructura, viajes, comunicación y capacitación del equipo de proyecto.

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

- Financiamiento disponible para llevar a cabo todo el proyecto.
- Todos los jefes de departamentos de la empresa proporcionarán el apoyo necesario para el éxito de la finalización del proyecto.



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

#### 4.2.7 Desglose de la estructura de trabajo

De acuerdo a una estructura jerárquica la EDT en este Proyecto se desglosa en tres niveles de descomposición, comprometiéndose los grandes entregables y sus correspondientes sub entregables, conforme se puede apreciar en la Figura 6.

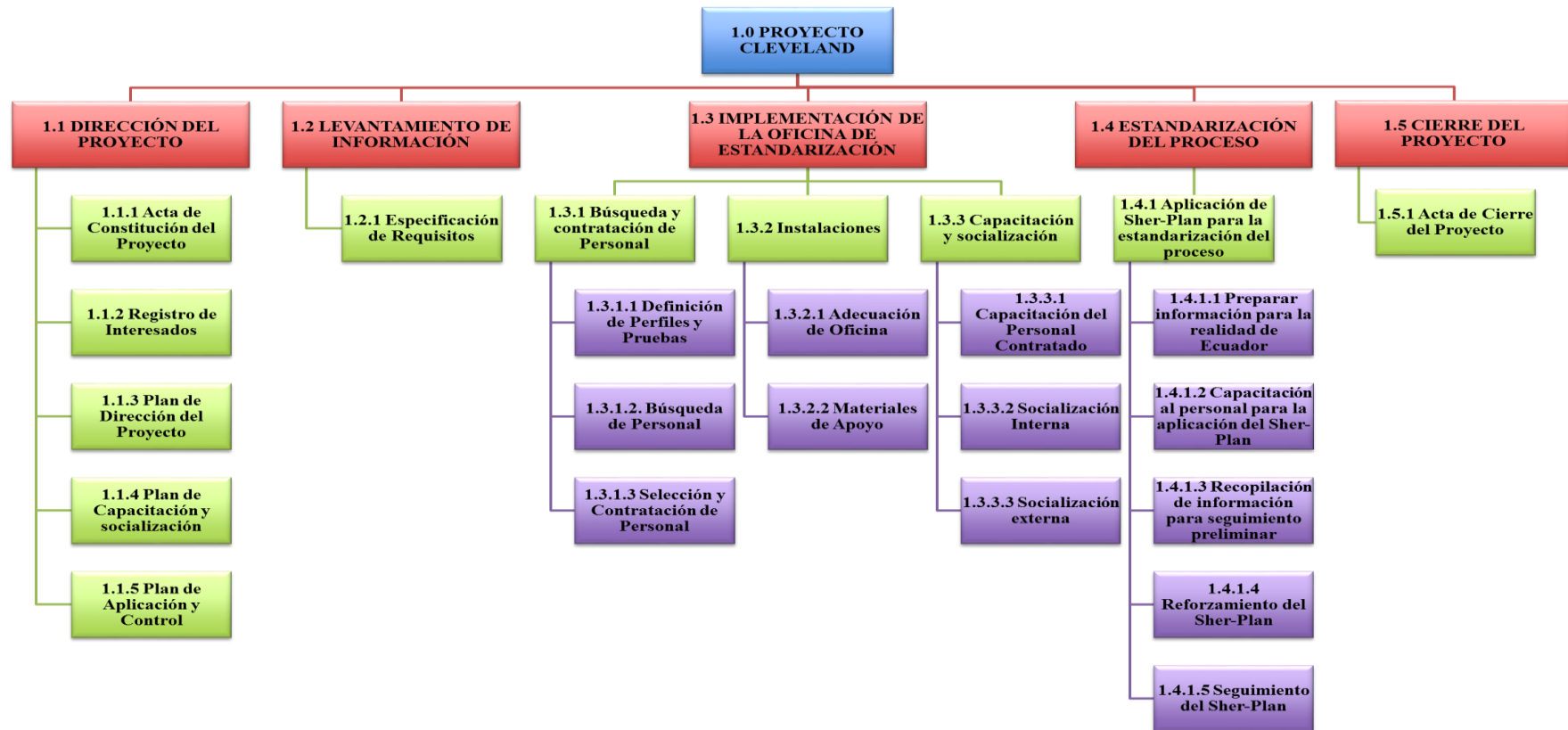


Figura 6. Desglose de la EDT del Proyecto Cleveland.

#### 4.2.8 Diccionario de la estructura de trabajo

- **Entregable: 1.1 Dirección del proyecto**

Enfoque que permite planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Intervienen los siguientes sub-entregables:

**Tabla 29 Sub-entregable: 1.1.1 Acta de constitución del proyecto**

<b>DICCIONARIO EDT</b>				
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>3</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.1.1</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b> Sponsor
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Acta de constitución del proyecto			
<b>DEFINICIÓN:</b>	Documento en el que se define el alcance, los objetivos e involucrados, además brinda una visión preliminar de los roles y responsabilidades durante el Proyecto y asigna la Autoridad del Gerente de Proyecto.			
<b>DURACIÓN:</b>	1 semanas			
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que se cumpla con los siguientes requerimientos que se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contener todas las partes que la conforman previo a ser aprobada por el sponsor.</li> <li>• Las partes que conforman el acta deberán ser discutidas en reuniones programadas con anticipación y contar con la asistencia del 100% de los interesados.</li> <li>• Al final de las revisiones se firmará un acta de constitución por el sponsor.</li> </ul>			
<b>OTROS:</b>				

Elaborado por: Autores

**Tabla 30 Sub-entregable: 1.1.2 Registro de interesados**

<b>DICCIONARIO EDT</b>				
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>3</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.1.2</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b> Sponsor
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Registro de interesados			

<b>DEFINICIÓN:</b>	Establece el conjunto de personas internas o externas, pero que poseen un nivel de influencia durante la ejecución del Proyecto.
<b>DURACIÓN:</b>	1 semanas
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	Que se cumpla con los requerimientos establecidos a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La identificación y evaluación de los interesados deberá contener a las personas idóneas para el cumplimiento del mismo y deberá estar sujeto a las fases del proyecto y pertinencia del mismo.</li> <li>• No se puede dejar de lado a ningún interesado.</li> </ul>
<b>OTROS:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 31 Sub-entregable: 1.1.3 Plan de dirección del proyecto**

<b>DICCIONARIO EDT</b>			
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>			
<b>NIVEL:</b>	<b>3</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.1.3</b>
		<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b>	Sponsor
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Plan de dirección del proyecto		
<b>DEFINICIÓN:</b>	Es un conjunto de documentos formalmente aprobados y que indican los lineamientos para realizar la ejecución, monitoreo y control y el cierre del proyecto		
<b>DURACIÓN:</b>	9 semanas		
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	Que se cumpla con los requerimientos establecidos a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contener todos los elementos necesarios para la gestión de los procesos que involucran todos los planes de gestión (alcance, requisitos, cronogramas, costos, RRHH, comunicaciones, riesgos y calidad).</li> <li>• El levantamiento de información y fase de planificación hasta esta fase, se deberá realizar en un plazo menor o igual a 2 meses y medio.</li> <li>• El director de proyectos deberá presentar al patrocinador un preliminar en una reunión previamente establecida dentro de las instalaciones de la empresa.</li> <li>• Todo será controlado mediante reuniones periódicas cada 15 días y gestiones de respuesta de las solicitudes de cambio, dónde toda corrección tendrá un plazo de 5 días.</li> </ul>		

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>OTROS:</b>	
---------------	--

Elaborado por: Autores

**Tabla 32 Sub-entregable: 1.1.4 Plan de capacitación y socialización**

<b>DICCIONARIO EDT</b>			
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>			
<b>NIVEL:</b>	<b>3</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.1.4</b>
		<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b>	Sponsor
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Plan de capacitación y socialización		
<b>DEFINICIÓN:</b>	Conjunto de documentos que indica la forma en que se enseñará al personal los cambios obtenidos en la empresa, con la finalidad de lograr mayor eficiencia durante la ejecución.		
<b>DURACIÓN:</b>	1 semana		
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que se cumpla con los requerimientos establecidos a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la validación del plan se requiere de la aprobación inicial del plan de difusión y socialización establecido por el sponsor previa aceptación del director de proyectos y el comité de difusión de cambios masivo.</li> </ul>		
<b>OTROS:</b>			

Elaborado por: Autores

**Tabla 33 Sub-entregable: 1.1.5 Plan de aplicación y control**

<b>DICCIONARIO EDT</b>			
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>			
<b>NIVEL:</b>	<b>3</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.1.5</b>
		<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b>	Sponsor
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Plan de aplicación y control		
<b>DEFINICIÓN:</b>	Esquema que presenta de forma detallada la metodología con la cual se realizará la ejecución del Proyecto durante las diferentes fases.		
<b>DURACIÓN:</b>	3 semanas		
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que se cumpla con los requerimientos establecidos a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este proceso tendrá una duración de 3 semanas, durante los cuales la compañía asignará mínimo a 3 recursos para realizar el levantamiento de información dentro de las instalaciones de la empresa.</li> <li>• Al finalizar esta etapa, se debe firmar el acta de levantamiento</li> </ul>		

	que certifique el trabajo realizado.
<b>OTROS:</b>	

Elaborado por: Autores

- **Entregable: 1.2 Levantamiento de información**

Obtención de documentos relacionados a los procesos que se requiere estandarizar, previamente revisado por el encargado de Organización y métodos de la empresa.

**Tabla 34 Sub-entregable: 1.2.1 Especificación de requisitos**

<b>DICCIONARIO EDT</b>			
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>			
<b>NIVEL:</b>	<b>3</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.2.1</b>
		<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b>	OIM
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Especificación de Requisitos		
<b>DEFINICIÓN:</b>	Proceso en el cual se documenta en forma clara y pormenoriza las necesidades que tienen los interesados, con la finalidad de evitar inconvenientes durante la ejecución del proyecto.		
<b>DURACIÓN:</b>	2 semanas		
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que se cumpla con los requerimientos establecidos por los Interesados, los cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la documentación: para constatar lo más relevante y obtener información adecuada.</li> <li>• Observación: interrelacionar con los interesados para definir la situación.</li> <li>• Entrevistas: visitas formales a la Matriz de la multinacional.</li> <li>• Encuestas: recopilar eficientemente los requerimientos del personal.</li> <li>• Historia del usuario: Revisar la documentación de procesos exitosos en la matriz de Sherwin Williams – Cleveland.</li> </ul>		
<b>OTROS:</b>			

Elaborado por: Autores

- **Entregable: 1.3. Implementación de la oficina de estandarización**

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Proceso que permite determinar las actividades para las instalaciones de las oficinas donde se llevará a cabo los principales procesos del proyecto. De igual manera el personal necesario para que sea capacitado en los procesos de estandarización.

### 1.3.1 Búsqueda y Contratación de Personal

Tabla 35: Sub-entregable: 1.3.1.1 Definición de perfiles

<b>DICCIONARIO EDT</b>					
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>					
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.3.1.1</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b>	<b>RRHH</b>
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Definición de Perfiles.				
<b>DEFINICIÓN:</b>	Se recopila los requisitos y características cualitativas del personal, para que cumpla en forma satisfactoria las tareas asignadas durante el Proyecto.				
<b>DURACIÓN:</b>	2 semanas				
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que cumpla con los datos especificados en la ficha técnica de Cóndor Plus, los cuales se detallan a continuación:</p> <p>Que cumpla con las especificaciones que requiere el Proyecto, los cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación académica: Ingeniería en Sistemas/ Informática / Industrial.</li> <li>• Experiencia Laboral: Mínimo 10 años (Consultorías/ Multinacionales/ Cargos Ejecutivos).</li> <li>• Especialidad: Maestría (Administración Estratégica/ Diseño de Procesos / Dirección de Proyectos / Logística y Operaciones).</li> <li>• Idioma: español / Ingles.</li> <li>• Disponibilidad: Tiempo completo y viajes de trabajo</li> <li>• Funciones a desarrollar: Planear y desarrollar proyectos de diseño y/o rediseño de proceso de operaciones. Coordinar o supervisar la ejecución de proyectos de diseño o rediseño de procesos de operaciones. Diseñar y rediseñar procesos, servicios y procedimientos en operaciones. Elaborar y formular informes de los procesos de la Gerencia.</li> </ul>				
<b>OTROS:</b>					

Elaborado por: Autores

**Tabla 36 Sub-entregable: 1.3.1.2 Búsqueda de personal**

<b>DICCIONARIO EDT</b>				
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.3.1.2</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b>
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Búsqueda de Personal.			
<b>DEFINICIÓN:</b>	Conjunto de etapas que tiene como objetivo identificar posibles candidatos, que se desempeñen en diferentes áreas de trabajo durante el Proyecto.			
<b>DURACIÓN:</b>	1 semanas			
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que cumpla con las especificaciones que requiere el Proyecto, los cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir el puesto vacante: Funciones, tareas, obligaciones y responsabilidades del trabajador.</li> <li>• Describir los requisitos para el puesto: De acuerdo al perfil requerido para el Proyecto.</li> <li>• Diseñar anuncios: A través de una publicación en la prensa.</li> <li>• Información: Lugar, forma y plazo para entregar el curriculum vitae.</li> </ul>			
<b>OTROS:</b>				

Elaborado por: Autores

**Tabla 37 Sub-entregable: 1.3.1.3 Selección y contratación de personal**

<b>DICCIONARIO EDT</b>				
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.3.1.3</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b>
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Selección y Contratación.			
<b>DEFINICIÓN:</b>	Proceso para encontrar al personal adecuado para cubrir el cargo asignado durante el Proyecto, especificando los requerimientos que debe cumplir mediante un contrato.			
<b>DURACIÓN:</b>	1 semanas			

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que cumpla con las especificaciones que requiere el Proyecto, los cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de carpetas: Se evaluará los requisitos especificados para obtener el puesto.</li> <li>• Selección: El Director Ejecutivo y Jefe de RRHH seleccionarán los mejores postulantes.</li> <li>• Examen de conocimiento: Elaborado por el Jefe de Sistemas, específicamente en el Diseño de Procesos.</li> <li>• Entrevista: Dirigida por el Director Ejecutivo y el jefe de RRHH, para definir al personal idóneo a contratar.</li> <li>• Contrato: Duración de la jornada de trabajo, Monto, forma y periodo de pago de remuneración, plazo, lugar de trabajo, demás pactos que se definen posterior a la entrevista.</li> </ul>
<b>OTROS:</b>	

Elaborado por: Autores

**1.3.2 Instalaciones**

Se describe las características de infraestructura y equipamiento que utilizará el departamento de procesos.

**Tabla 38 Sub-entregable: 1.3.2.1 Adecuación de Oficinas**

<b>DICCIONARIO EDT</b>					
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>					
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.3.2.1</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b>	Control de Calidad
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Adecuación de la Oficina				
<b>DEFINICIÓN:</b>	Espacio físico debidamente acondicionado y distribuido equitativamente, para el adecuado desempeño del personal que ejecutará el proyecto.				
<b>DURACIÓN:</b>	3 semanas				
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	Que cumpla con los datos especificados en la ficha técnica, los cuales se detallan a continuación:				



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de 150 m<sup>2</sup>.</li> <li>• La iluminación: debe ser natural y artificial, teniendo en cuenta que la distribución de ventanas, de tal forma que no afecte los rayos solares directamente sobre el área de trabajo.</li> <li>• Ventilación natural o mecánica: climatización para abastecer 360 m<sup>3</sup>.</li> <li>• Espacio: garantizar la movilización mínimo de 2 m<sup>2</sup> independiente de mobiliario y equipos de trabajo.</li> <li>• El piso: plano y horizontal de manera que no se presenten deslizamientos involuntarios de las sillas.</li> </ul>
<b>OTROS:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 39 Sub-Entregable: 1.3.2.2 Materiales de Apoyo**

<b>DICCIONARIO EDT</b>				
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.3.2.2</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b> Control de Calidad
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Materiales de Apoyo.			
<b>DEFINICIÓN:</b>	Equipos que contribuyan al desarrollo del Proyecto tales como: computadores, muebles y equipos de oficina que cumplan con las características requeridas por el equipo de Proyecto.			
<b>DURACIÓN:</b>	1 semana			
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que cumpla con las especificaciones técnicas, los cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 cubículos amoblados (Escritorio en L, silla ergonómica, archivador aéreo).</li> <li>• 1 sala de reunión (mesa rectangular, sillas, toma corriente personal).</li> <li>• 8 computadores portátiles.</li> <li>• 1 impresora copiadora matricial de 200 hojas por minuto.</li> <li>• 1 proyector con pantalla abatible.</li> <li>• Accesorios de oficina (grapadora, perforadora, notas adhesivas, clips, hojas, esferográficos, marcadores, lápices, cesto de</li> </ul>			

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

	basura). <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 estación de café.</li> <li>• 1 sala de estar.</li> </ul>
<b>OTROS:</b>	

Elaborado por: Autores

**1.3.3 Capacitación y socialización.**

Proceso en el cual se proporcionará a los empleados contratados información de los nuevos procesos a implementar en Sherwin Williams y los posibles cambios.

**Tabla 40 Sub-entregable: 1.3.3.1 Capacitación de personal contratado**

<b>DICCIONARIO EDT</b>				
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.3.3.1</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b> Jefe de Comunicaciones / RRHH
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Capacitación de Personal.			
<b>DEFINICIÓN:</b>	Aprendizaje y adiestramiento al personal contratado, de acuerdo al área de trabajo que se desempeñan, con la finalidad de proveer las competencias necesarias para adaptarse a los nuevos procesos de la empresa.			
<b>DURACIÓN:</b>	1 semanas			
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	Que cumpla con el método y esquema de capacitación al personal contratado, los cuales se detallan a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo - Capacitación Preventiva: Preparar al personal para enfrentar los nuevos procesos, metodología de trabajo, nueva tecnología, mejorando la relación al desarrollo empresarial.</li> <li>• Modalidad – Actualización: Proporcionar conocimientos de los nuevos procesos y avances tecnológicos.</li> <li>• Nivel – Intermedio: Para profundizar conocimientos y experiencia en el cargo asignado, hasta adquirir nuevas habilidades para el desempeño ocupacional.</li> <li>• Capacitadores: Selección de personal de Sistemas y RRHH con</li> </ul>			

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

	<p>habilidades como expositores y relaciones humanas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura: Destinar el auditorio de la empresa, con la finalidad que exista un ambiente adecuado.</li> </ul>
<b>OTROS:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 41 Sub-entregable: 1.3.3.2 Socialización interna**

<b>DICCIONARIO EDT</b>				
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.3.3.2</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b> Jefe de Comunicaciones / RRHH
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Socialización Interna.			
<b>DEFINICIÓN:</b>	Hacer conocer a todo el personal de la empresa los objetivos del Proyecto y los nuevos cambios con la finalidad de obtener una amigable adaptación a los nuevos procesos de Sherwin Williams.			
<b>DURACIÓN:</b>	1 semanas			
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que cumpla con el método y esquema de socialización al personal que labora en Sherwin Williams, los cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo: Incrementar las buenas relaciones en todo el personal, haciendo conocer las bondades de los nuevos cambios a ejecutar.</li> <li>• Dirigido: Para todo el personal de Sherwin Williams.</li> <li>• Tema: Etapa General y etapa específica de acuerdo al área.</li> <li>• Medios: Mediante talleres, exposiciones.</li> </ul>			
<b>OTROS:</b>				

Elaborado por: Autores

**Tabla 42 Sub-entregable: 1.3.3.3 Socialización externa**

<b>DICCIONARIO EDT</b>				
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.3.3.3</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b> Jefe de Comunicaciones / RRHH

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Socialización Externa.
<b>DEFINICIÓN:</b>	Hacer conocer a todo el personal externo de la empresa los objetivos del Proyecto, con la finalidad de obtener una amigable adaptación a los nuevos procesos de Sherwin Williams.
<b>DURACIÓN:</b>	1 semanas
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	Que cumpla con el método y esquema de socialización al personal externo a Sherwin Williams, los cuales se detallan a continuación: <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivo: Incrementar las buenas relaciones en todo el personal, haciendo conocer las bondades de los nuevos cambios a ejecutar.</li><li>• Dirigido: Para todo el personal de Sherwin Williams.</li><li>• Tema: Etapa General y etapa específica de acuerdo al área.</li><li>• Medios: Mediante talleres, exposiciones.</li></ul>
<b>OTROS:</b>	

Elaborado por: Autores

- **Entregable: 1.4. Estandarización del proceso comercial**

Proceso de estandarización del Sher-Plan a la realidad de Ecuador. El Sher-Plan es una serie de disposiciones para el control los procesos de pinturas. En este apartado se incluye actividades desde preparar la información para la aplicación al caso ecuatoriano hasta el seguimiento de la ejecución de estos procesos a nivel nacional.

### **1.4.1 Aplicación de Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial**

Aplicar a la realidad de Ecuador, el Sher-plan utilizado por varios países a nivel mundial, donde Sherwin Williams tienen presencia. Se pretende estandarizar los procesos en todos los locales a nivel nacional y verificar que lo apliquen correctamente. Caso contrario, brindar el refuerzo necesario y continuar con el monitoreo durante seis meses.

**Tabla 43 Sub-entregable: 1.4.1.1. Preparar información para la realidad de Ecuador**

<b>DICCIONARIO EDT</b>				
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.4.1.1</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b> Director Comercial
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Preparar información para la realidad de Ecuador			
<b>DEFINICIÓN:</b>	El Sher-plan es un manual creado a nivel global para los procesos de estandarización en el caso de pinturas creado por la multinacional Sherwin William. Sin embargo, no está aplicado para cada realidad de los países. Por lo tanto, es necesario bajarlo a la realidad de Ecuador.			
<b>DURACIÓN:</b>	3 semanas			
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que cumpla con los datos especificados en el manual de procesos de Sherwin Williams, los cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la información sea analizada conjuntamente con todos los miembros del equipo para evitar la omisión de información relevante.</li> <li>• Que la aplicación del Sher-Plan a la realidad del Ecuador sea lo más clara posible</li> <li>• Que el informe contenga todos los lineamientos que serán aplicados en todas las tiendas a nivel nacional</li> </ul>			
<b>OTROS:</b>				

Elaborado por: Autores

**Tabla 44 Sub-entregable: 1.4.1.2. Capacitación al personal para la aplicación del Sher-Plan**

<b>DICCIONARIO EDT</b>				
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.4.1.2</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b> Director Comercial
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Capacitación al personal para la aplicación del Sher-Plan			
<b>DEFINICIÓN:</b>	La capacitación consiste en brindar información sobre el Sher-plan aplicado a Ecuador establecido en la etapa anterior. Es decir, se comunica los nuevos procesos a seis grupos ubicados en Quito y Guayaquil.			

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>DURACIÓN:</b>	2 semanas
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que cumpla con el método y esquema de socialización al personal que labora en Sherwin Williams y definido en la etapa previa, los cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo: Incrementar las buenas relaciones en todo el personal, haciendo conocer las bondades de los nuevos cambios a ejecutar.</li> <li>• Dirigido: Para todo el personal de ventas Sherwin Williams.</li> <li>• Tema: Etapa General y etapa específica de acuerdo al área.</li> </ul> <p>Medios: Mediante talleres, exposiciones.</p>
<b>OTROS:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 45 Sub-entregable: 1.4.1.3. Recopilación de información para seguimiento preliminar**

<b>DICCIONARIO EDT</b>				
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.4.1.3</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b> Director Comercial
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Recopilación de información para seguimiento preliminar			
<b>DEFINICIÓN:</b>	En las 35 tiendas de Sherwin Williams se recopilará información sobre la aplicación de los procesos de estandarización. Se realizarán las respectivas evaluaciones y las recomendaciones para su mejor implementación. Esto se efectuará durante tres meses.			
<b>DURACIÓN:</b>	12 semanas			
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que se entreguen los informes respectivos sobre la aplicación de los procesos de estandarización de la siguiente manera y se ejecuten las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se ejecuten los procesos adecuadamente</li> <li>• Que se brinde asesoramiento al personal que no haya entendido completamente el manual de procesos</li> <li>• Que se lleve un seguimiento adecuado</li> </ul>			
<b>OTROS:</b>				

Elaborado por: Autores

**Tabla 46 Sub-entregable: 1.4.1.4. Reforzamiento de Sher-Plan**

<b>DICCIONARIO EDT</b>
------------------------

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.4.1.4</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b> Director Comercial
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Reforzamiento de Sher-Plan			
<b>DEFINICIÓN:</b>	Una vez obtenido el informe de seguimiento preliminar, se brindará una recapitación sobre los procesos de estandarización que no fueron aplicados correctamente.			
<b>DURACIÓN:</b>	1 semanas			
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que el personal sea recapitado nuevamente y que quede completamente informado para que cumpla con el método y esquema de Sherwin Williams para Ecuador definido en etapas anteriores, los cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo: Incrementar las buenas relaciones en todo el personal, haciendo conocer las bondades de los nuevos cambios a ejecutar.</li> <li>• Dirigido: Para todo el personal de ventas Sherwin Williams.</li> <li>• Tema: Etapa General y etapa específica de acuerdo al área.</li> </ul> <p>Medios: Mediante talleres, exposiciones.</p>			
<b>OTROS:</b>				

Elaborado por: Autores

**Tabla 47 Sub-entregable: 1.4.1.5. Seguimiento de Sher-Plan**

<b>DICCIONARIO EDT</b>				
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>				
<b>NIVEL:</b>	<b>4</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.4.1.6</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b> Financiero - Administrativo
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Seguimiento de Sher-Plan			
<b>DEFINICIÓN:</b>	Se monitoreará por parte del departamento de estandarización durante seis meses la correcta aplicación del Sher-plan en todas las tiendas a nivel nacional. Para ello serán necesarias reuniones gerenciales mensuales, seguimiento cada mes de los locales y nuevas capacitaciones al personal que ingresa recientemente a la compañía.			
<b>DURACIÓN:</b>	6 meses			
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	Que cumpla con los datos especificados en el manual de procesos de Sherwin Williams, los cuales se detallan a continuación:			

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de gastos operacionales en un 25%.</li> <li>• Respuesta a requerimientos internos y externos en un tiempo no mayor de 24 horas.</li> <li>• Aprobación de márgenes de ventas por un monto no menor de 40% de ganancia.</li> <li>• Cumplimiento de Ratios de Gestión en un tiempo no mayor de 170 días.</li> <li>• Cumplimiento de Ratios de rotación de mercadería en tiendas propias en 3.5 veces por año.</li> </ul>
<b>OTROS:</b>	

Elaborado por: Autores

### Entregable: 1.5 Cierre del Proyecto

Etapa final del Proyecto, en el cual se realiza un balance para determinar el cumplimiento de los objetivos trazados en el Acta de Constitución.

**Tabla 48 Sub-entregable: 1.5.1 Acta de cierre del proyecto**

<b>DICCIONARIO EDT</b>					
<b>PROYECTO CLEVELAND</b>					
<b>NIVEL:</b>	<b>3</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.7.1</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE:</b>	Dirección – Equipo del Proyecto
<b>NOMBRE ELEMENTO:</b>	Acta de cierre del Proyecto.				
<b>DEFINICIÓN:</b>	El Gerente de Proyecto debe revisar y firmar junto a los Interesados de mayor jerarquía, dejando en evidencia que el Proyecto se ha completado en su totalidad.				
<b>DURACIÓN:</b>	1 semana				
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN:</b>	<p>Que cumpla con los datos especificados en el acta de cierre del proyecto, los cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificaciones de cada entregable, incluyendo fecha de inicio, cierre, involucrados, alternativas, cambios, impactos y costos.</li> <li>• Firma de aceptación de cada involucrado en cada etapa y cierre de entregable.</li> <li>• Sugerencias para monitoreo y control de cada entregable.</li> </ul>				



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación: formato debidamente aprobado por equipo de proyecto – incluyen 3 copias.</li> </ul>
<b>OTROS:</b>	

Elaborado por: Autores

### 4.3. Subcapítulo D3. Gestión del tiempo

La gestión de tiempo está conformada por los procesos necesarios para completar el proyecto a tiempo. De acuerdo a las necesidades del proyecto, cada etapa implica la participación de uno o varios recursos, ya sea material, de trabajo o de costo (Gbednedji, 2012). En la Figura 7 se presenta en el esquema general de tiempos de las fases principales del proyecto. Además, en la Tabla 49 se detalla en plan de gestión de tiempo del proyecto.

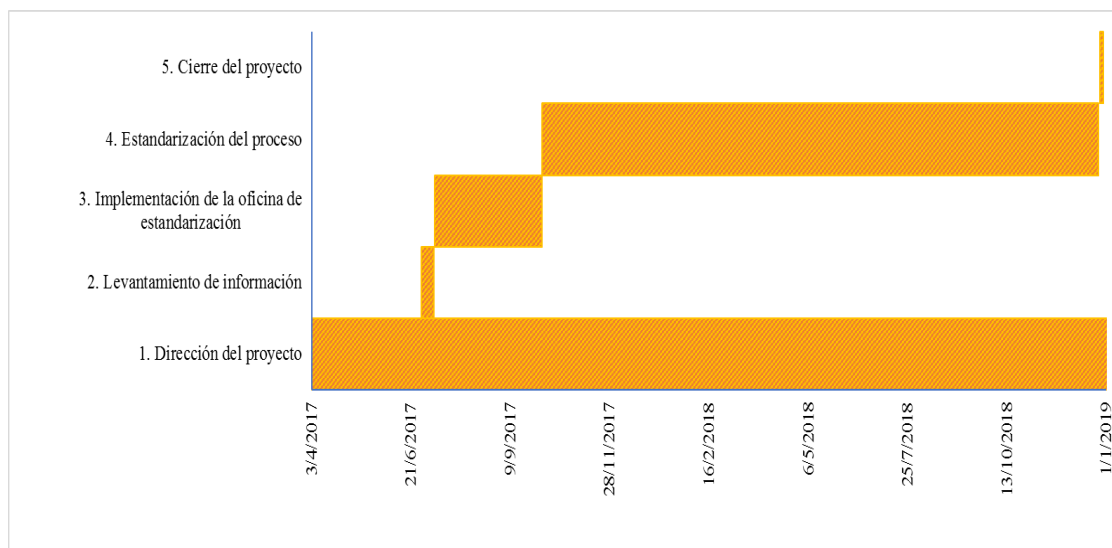


Figura 7 Esquema general de tiempos

Tabla 49 Plan de gestión del tiempo

PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO			
<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b>	Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.	<b>FECHA:</b>	13/03/2017
<b>METODOLOGÍA DEL CRONOGRAMA</b>			
El presente proyecto llevará a cabo el cronograma por medio del método de la ruta crítica mediante el diagrama de Gantt			

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>HERRAMIENTAS DEL CRONOGRAMA</b>		
MS Project versión 2013		
<b>NIVEL DE PRECISIÓN</b>	<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	<b>UMBRALES DE VARIANZA</b>
Horas	Días	+/- 5 días
<b>FORMATO Y REPORTE DEL CRONOGRAMA</b>	Resumen del proyecto - Ruta Crítica - Listado y reporte del cumplimiento de los hitos en formato PDF	
<b>Razones aceptables para cambios en cronograma del Proyecto:</b>		
- Solicitudes de procedimientos y alcances por parte de los encargados de las actividades del proyecto.		
- Situación externas, fuera del alcance de los encargados y control de los directivos.		
- Condiciones externas, relacionadas a situaciones del país.		
- Incumplimiento por parte de los interesados de información vital para el proyecto.		
- Incumplimiento de los responsables de la coordinación del departamento de estandarización para el proyecto.		
- Mala comunicación en la ejecución de procesos internos del proyecto.		
<b>GESTIÓN DE PROCESOS</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	Para la respectiva identificación de las actividades es necesario contar con los encargados de cada área del proyecto, donde los entregables pactados en el EDT sean descritos con su fecha de inicio y fin. En esta parte se podrá conocer el tiempo, estimación del cronograma, planes de control, afinidad a la que se orienta la actividad, control e identificación de la actividad y más que nada el significado y la importancia de dicha actividad.	
<b>SECUENCIA DE ACTIVIDADES</b>	El proyecto debe tener necesariamente registrado la relación entre las distintas actividades que se establezcan en el cronograma. Las actividades deben estar secuencialmente ordenada según sus fechas de inicio y fin, identificando cualquier novedad sucedida en el transcurso de la ejecución de la misma, con la finalidad de poder tener un cronograma realista y factible para los interesados que forman parte del proyecto.	
<b>RECURSOS ESTIMADOS</b>	Los recursos requeridos para el proyecto son: 1 sponsor del proyecto, 1 especialista Comercial, 1 especialista administrativo, 1 sponsor, 1 jefe financiero, 1 director de marketing, 1 gestor de calidad, 1 O y M, 1 jefe CAC, jefe del departamento jurídico, 1 jefe de bodega, 6 auxiliares, 1 jefa de Recursos Humanos, 1 jefe de mantenimiento, 1 jefe de sistemas, 1 capacitador de la matriz de Cleveland, 1	

	<p>fiscalizador, 35 representantes de ventas de tienda, 1 jefe de Zona 1 y 1 jefe de Zona 2. Adicional a los recursos, también se estimarán los costos y tiempos en la ejecución de las actividades del proyecto. Este proceso de estimación deberá ser realizado por al menos un responsable de cada área, para poder determinar qué cantidad de recurso se utilizará y cuál será el costo de cada uno, esta información se levantará en horarios de oficina.</p>
<p><b>DURACIÓN Y ESFUERZOS ESTIMADOS</b></p>	<p>El proceso de determinación de duración esfuerzos estimados del proyecto se enfocan en el establecimiento de las fechas de inicio y fin de las actividades planteadas para el proyecto. Estos tiempos deberán ser revisados contantemente con la finalidad de garantizar el cumplimiento de cada uno de estas. Para el presente proyecto se utilizará una estimación por tres valores para poder determinar la duración de cada actividad de forma individual. El plazo para la culminación del proyecto es de 180 días el cual no sobrepase el presupuesto determinado por los directores del proyecto.</p>
<p><b>ACTUALIZACIÓN, MONITOREO Y CONTROL</b></p>	<p>El respectivo monitoreo y control de las actividades que se ejecutarán en el proyecto serán semanales, las mismas que serán revisadas según el orden cronológico que se muestra en el diagrama de Gantt. Así como también cada responsable deberá realizar reuniones entre semana sobre los avances y novedades que resulten del proyecto, elaborando un acta de reunión con el respectivo código que identifique el área y el número de revisión.</p>
<p><b>PROCESO DE CONTROL DE CAMBIOS</b></p>	<p>El proceso de control de cambio va ligado al avance de las actividades según la línea base del diagrama de Gantt y según la planificación del control de cambios, los cuales deberán esperar un máximo de 48 horas para conocer si existe o no aprobación al cambio por parte de los responsables.</p>
<p><b>RELACIÓN DE ANEXOS</b></p>	
<p><b>Aceptado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>
<p>Patricio Dávila</p>	<p>EDUARDO OREJUELA</p>
<p>Project Manager</p>	<p>Director Ejecutivo</p>
<p>FECHA: 03/05/2017</p>	<p>FECHA: 03/05/2017</p>

**Elaborado por:** Autores

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

**4.3.1 Plan de gestión del cronograma**

**Tabla 50. Formato de aprobación de la lista de actividades e hitos del plan de gestión del cronograma**

Código identificación Proyecto		IDESW
<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.	
<b>Director/Responsable del proyecto</b>	<b>Persona:</b>	Leonardo Martínez
	<b>Departamento:</b>	Project Manager
<b>APROBACIÓN</b>	<b>Persona:</b>	Eduardo Orejuela
	<b>Cargo:</b>	Director Ejecutivo
	<b>Firma:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 51. Formato de aprobación de la lista de actividades e hitos del plan de gestión del cronograma**

Actividad	Descripción Actividad	Identificador
<b>Desarrollo e implementación de estrategia comercial</b>		
<b><u>Dirección del Proyecto</u></b>	Establecer puntos relevantes para desarrollar e implementar el proyecto.	<b><u>1.1</u></b>
<b>Reuniones de monitoreo</b>	Monitorear cada avance del Proyecto.	1.1.1
<b>Reunión de avances</b>	Monitorear cada avance del proyecto por etapas.	1.1.1.1
Reunión de avances 1	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 3/4/17.	1.1.1.1.1
Reunión de avances 2	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 17/4/17.	1.1.1.1.2
Reunión de avances 3	Monitorear avance del proyecto hasta el martes 2/5/17.	1.1.1.1.3
Reunión de avances 4	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 15/5/17.	1.1.1.1.4
Reunión de avances 5	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 29/5/17.	1.1.1.1.5
Reunión de avances 6	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 12/6/17.	1.1.1.1.6

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Identificador</b>
Reunión de avances 7	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 26/6/17.	1.1.1.1.7
Reunión de avances 8	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 10/7/17.	1.1.1.1.8
Reunión de avances 9	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 24/7/17.	1.1.1.1.9
Reunión de avances 10	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 7/8/17.	1.1.1.1.10
Reunión de avances 11	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 21/8/17.	1.1.1.1.11
Reunión de avances 12	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 4/9/17.	1.1.1.1.12
Reunión de avances 13	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 18/9/17.	1.1.1.1.13
Reunión de avances 14	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 2/10/17.	1.1.1.1.4
<b>Acta de constitución del proyecto</b>	Desarrollar una visión global de los puntos más importantes del proyecto, necesario para poder obtener la aprobación del mismo y poder cumplir con los objetivos planteados.	<b>1.1.2</b>
Elaborar el acta de constitución		1.1.2.1
Acta de constitución del proyecto aprobada		HITO 1.1.2.2
<b>Registro de interesados</b>	Definir el entorno y los integrantes del proyecto con el fin de evaluarlos y con la información recolectada poder analizar el comportamiento, importancia, expectativas, de los involucrados sobre el proyecto.	<b>1.1.3</b>
Elaborar el Registro de interesados		1.1.3.1
Registro de interesados aprobado		HITO 1.1.3.2
<b>Plan para la Dirección del Proyecto</b>	La planificación para la dirección del proyecto identifica los pasos para gestionar cada apartado establecido y comprobar que estos permitan alcanzar los objetivos planteados.	<b>1.1.4</b>
<b>Plan de Gestión del Alcance</b>	El alcance del proyecto comienza con la recolección de datos necesarios para poder llevar a cabo el proyecto.	<b>1.1.4.1</b>
Elaborar Plan de Gestión del Alcance		1.1.4.1.1
Plan de Gestión del Alcance aprobado		HITO 1.1.4.1.2
<b>Plan de Gestión de Requisitos</b>	La gestión de requisitos es una etapa de validación de los elementos que brindan soporte a las operaciones propuestas por el proyecto.	<b>1.1.4.2</b>
Elaborar Plan de Gestión de Requisitos		1.1.4.2.1
Plan de Gestión de Requisitos Aprobado		HITO 1.1.4.2.2
<b>Plan de Gestión del Cronograma</b>	El plan de gestión de cronograma es una estructura donde se describe paso a paso los tiempos para la ejecución de las tareas propuestas.	<b>1.1.4.3</b>
Elaborar Plan de Gestión del Cronograma		1.1.4.3.1
Plan de Gestión del Cronograma Aprobado		HITO 1.1.4.3.2
<b>Plan de Gestión de Costos</b>	El plan de gestión de costo está conformado por un formato, el mismo que contiene criterios necesarios para poder proyectar, estimar, presupuestar y llevar el control de los	<b>1.1.4.4</b>
Elaborar Plan de Gestión de Costos		1.1.4.4.1

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Identificador</b>
	costos incurridos en el proyecto.	
Plan de Gestión de Costos Aprobado	HITO	1.1.4.4.2
<b>Plan de Gestión de Recursos Humanos</b>	Recursos humanos elabora un instructivo basado en la selección, dirección y control del personal involucrado en el proyecto.	<b>1.1.4.5</b> 1.1.4.5.1
Elaborar Plan de Gestión de Recursos Humanos		
Plan de Gestión de Recursos Humanos Aprobado	HITO	1.1.4.5.2
<b>Plan de Gestión de Comunicaciones</b>	El plan de comunicación se enfoca en poder brindar una comunicación efectiva con la finalidad de poder difundir la información relevante del proyecto.	<b>1.1.4.6</b> 1.1.4.6.1
Elaborar Plan de Gestión de Comunicaciones		
Plan de Gestión de Comunicaciones Aprobado	HITO	1.1.4.6.2
<b>Plan de Gestión de Riesgos</b>	La planificación de riesgos permite observar las diferentes planificaciones del proyecto y poder monitorear, controlar y evitar situaciones de riesgo.	<b>1.1.4.7</b> 1.1.4.7.1
Elaborar Plan de Gestión de Riesgos		
Plan de Gestión de Riesgos Aprobado	HITO	1.1.4.7.2
<b>Plan de Gestión de Adquisiciones</b>	Se plantea un modelo de gestión para poder aplicar y ejecutar procesos estándar para el proyecto.	<b>1.1.4.8</b> 1.1.4.8.1
Elaborar Plan de Gestión de Adquisiciones		
Plan de Gestión de Adquisiciones Aprobado	HITO	1.1.4.8.2
<b>Plan de capacitación y socialización</b>	El plan de capacitación determina las necesidades del proyecto para fortalecer los conocimientos de su personal	<b>1.1.5</b> 1.1.5.1
Elaborar Plan de difusión		
Elaborar Plan de socialización	El plan de socialización determina las necesidades del proyecto para fortalecer los conocimientos de su personal	1.1.5.2
Plan de capacitación y socialización Aprobado	HITO	1.1.5.3
<b>Plan de Aplicación y Control</b>	El plan de evaluación consiste en poder llevar un control de los procesos que se realizan en el proyecto, con la finalidad de levantar la información más relevante sobre el avance del posicionamiento de la marca Sherwin Williams y la efectividad del departamento de estandarización.	<b>1.1.6</b>

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Identificador</b>
Elaborar Plan de Evaluaciones	Documento que permitirá evaluar cada actividad realizada en el proyecto Sherwin Williams.	1.1.6.1
Reserva de contingencia RG004		1.1.6.2
Reserva de contingencia RG005		1.1.6.3
Reserva de contingencia RG009		1.1.6.4
Reserva de contingencia RG010		1.1.6.5
Reserva de contingencia RG011		1.1.6.6
Reserva de contingencia RG014		1.1.6.7
Reserva de contingencia RG018		1.1.6.8
Plan de Aplicación y Control aprobado	HITO	1.1.6.9
<b><u>Levantamiento de información</u></b>	Está conformada por toda la información de los diferentes procesos para ser consolidada en este punto.	<b><u>1.2</u></b>
<b>Especificaciones de Requisitos</b>	Los requisitos requeridos serán determinados por los respectivos directivos de las diferentes áreas del proyecto, como el Project manager, sponsor, director ejecutivo y otras integrantes del proyecto.	<b>1.2.1</b>
Verificar con los Interesados	Este punto se llevará a cabo en las instalaciones de Guayaquil de Sherwin Williams con todos los responsables de las diferentes áreas y los miembros de cada equipo.	1.2.1.1
Validar con los interesados	Este punto se llevará a cabo en las instalaciones de Guayaquil de Sherwin Williams con todos los responsables de las diferentes áreas y los miembros de cada equipo, con el objetivo de validar la información presentada.	1.2.1.2
Reserva de contingencia RG008		1.2.1.3
Reserva de contingencia RG017		1.2.1.4
Especificaciones de requisitos aprobado	HITO	1.2.1.5
<b><u>Implementación de la oficina de estandarización</u></b>	Es el proceso que permite determinar las actividades para las instalaciones de las oficinas de Sherwin Williams, donde se llevará a cabo los principales procesos del proyecto.	<b><u>1.3</u></b>
<b>Búsqueda y contratación de personal</b>	La búsqueda del personal del proyecto se va desarrollando a medida que determinen las necesidades del mismo.	<b>1.3.1</b>
<b>Definición de perfiles y pruebas</b>	Por medio del estudio del proyecto se elaboran los requisitos para el personal que ocupará	<b>1.3.1.1</b>

---

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Identificador</b>
Definición de perfiles y pruebas a precandidatos	distintas actividades en el proyecto.	1.3.1.1.1
Perfiles y Pruebas Aprobados	HITO	1.3.1.1.2
<b>Búsqueda del personal</b>	Este punto se encarga de buscar al personal más idóneo para ocupar las vacantes del proyecto.	<b>1.3.1.2</b>
Publicación de Anuncio en Búsqueda de Personal en medios pre-acordados.	Publicación del Anuncio para la búsqueda del personal.	1.3.1.2.1
Selección Preliminar del Personal	Se realiza un escaneo de los candidatos que cumplen con el perfil requerido	1.3.1.2.2
Pruebas a Personal Preseleccionados	Los candidatos preseleccionados realizan pruebas psicométricas y referentes al puesto aplicado.	1.3.1.2.3
Proceso de Entrevistas con Personal Preseleccionado	Se acuerda y realizan entrevistas al personal preseleccionado con Dpto. de Recursos Humano.	1.3.1.2.4
Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Preseleccionado	HITO	1.3.1.2.5
<b>Selección y contratación del personal</b>	<b>Proceso que se realiza una vez identificado el personal adecuado para el para luego su contratación.</b>	<b>1.3.1.3</b>
Selección de Terna de Candidatos	Se selecciona a la terna de Candidatos según los parámetros preindicados y aprobados por los interesados.	1.3.1.3.1
Proceso de Entrevistas con Terna de Personal Preseleccionado	Se acuerda y realizan entrevistas al personal preseleccionado con jefes del Área.	1.3.1.3.2
Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Seleccionado	HITO	1.3.1.3.3
<b>Instalaciones</b>	Lugar geográfico donde se desarrollará el proyecto.	<b>1.3.2</b>
<b>Oficinas</b>	Distribución por oficinas según los departamentos del proyecto Sherwin Williams.	<b>1.3.2.1</b>
<b>Selección de Contratistas</b>	Proceso de Selección de Contratista para las adecuaciones de la Oficina.	<b>1.3.2.1.1</b>
Licitación de Adecuación de Oficina	Proceso de Licitación de Contratista para las adecuaciones de la Oficina.	1.3.2.1.1.1
Recepción de Ofertas de Diseño de Adecuación de Oficina	Recepción de Ofertas, Diseños y Presupuestos de Contratista para las adecuaciones de la Oficina.	1.3.2.1.1.2

---



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Identificador</b>
Negociación con Contratistas	Proceso de Negociación de Contratista para las adecuaciones de la Oficina.	1.3.2.1.1.3
Informe de Selección de Contratistas	HITO	1.3.2.1.1.4
<b>Adecuaciones</b>	Proceso de Adecuación de la Oficina por parte del contratista.	<b>1.3.2.1.2</b>
Adecuación de la Oficina		1.3.2.1.2.1
Informe de Aprobación de las oficinas listas para funcionamiento	HITO	1.3.2.1.2.2
<b>Materiales de Apoyo</b>	Proceso de Selección de Proveedores para Materiales de Apoyo.	<b>1.3.2.2</b>
Recepción de Ofertas de Proveedores de Materiales de Apoyo	Recepción de Ofertas y Modelos de Proveedores para Materiales de Apoyo.	1.3.2.2.1
Negociación con Proveedores de Materiales de Apoyo	Proceso de Negociación de Proveedores de Materiales de Apoyo.	1.3.2.2.2
Informe de Selección de Proveedores de Materiales de Apoyo	HITO	1.3.2.2.3
<b>Capacitación y Socialización</b>	Se enfoca en capacitar al personal según los resultados obtenidos en las pruebas para su posterior difusión.	<b>1.3.3</b>
<b>Capacitación del personal contratado</b>	Se implementa capacitación al personal para comunicar, educar y preparar al personal correspondiente para los cambios considerados durante el proyecto.	1.3.3.1
Personal Contratado Capacitado	HITO	1.3.3.2
<b>Socialización interna</b>	Se realizan cambios internos según los resultados obtenidos en las pruebas del personal y son difundidos en el medio.	1.3.3.3
<b>Socialización externa</b>	Se realizan cambios externos según los resultados obtenidos en las pruebas del personal y son difundidos en el medio.	1.3.3.4
Reserva de contingencia RG007		1.3.3.5
Reserva de contingencia RG008		1.3.3.6
Reserva de contingencia RG012		1.3.3.7
Reserva de contingencia RG015		1.3.3.8
Reserva de contingencia RG016		1.3.3.9
Metas del Proyecto Socializadas	HITO	1.3.3.10

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Identificador</b>
<b><u>Estandarización del proceso comercial</u></b>	Esta etapa incluye todo el proceso de estandarización del Sher-Plan a la realidad de Ecuador. El Sher-Plan es una serie de disposiciones para el control los procesos de pinturas.	<b>1.4</b>
<b>Aplicación de Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial</b>	Esta etapa consiste en aplicar a la realidad de Ecuador, el Sher-plan utilizado por varios países a nivel mundial, donde Sherwin Williams tienen presencia. Se pretende estandarizar los procesos en todos los locales a nivel nacional y verificar que lo apliquen correctamente	<b>1.4.1</b>
<b>Preparar información para la realidad de Ecuador</b>	El Sher-plan es un manual creado a nivel global para los procesos de estandarización en el caso de pinturas creado por la multinacional Sherwin William. Sin embargo, no está aplicado para cada realidad de los países. Por lo tanto, es necesario bajarlo a la realidad de Ecuador.	<b>1.4.1.1</b>
Analizar el Sher-Plan utilizado a nivel mundial	Revisar todos los planes aplicados en el Sher-Plan a nivel mundial	1.4.1.1.1
Analizar situación actual de Ecuador	Analizar todos los factores económicos, ambientales, legales, políticos y sociales en Ecuador que pudiera permitir o impedir la aplicación de los procesos de estandarización.	1.4.1.1.2
Preparar Sher-Plan aplicado a Ecuador	Aplicar a la realidad de Ecuador los procedimientos necesarios para los procesos de pintura de Sherwin Williams.	1.4.1.1.3
Manual del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial a aplicarse a Ecuador	HITO	1.4.1.1.4
<b>Capacitación al personal para la aplicación de Sher-Plan</b>	La capacitación consiste en brindar información sobre el Sher-plan aplicado a Ecuador establecido en la etapa anterior.	<b>1.4.1.2</b>
Capacitar al personal de los 4 grupos pequeños	Existen cuatro grupos grandes que se aplicará una capacitación de un día por cada grupo.	1.4.1.2.1
Capacitar al personal de los 2 grupos grandes	Existen dos grupos pequeños que se aplicará una capacitación de dos días por cada grupo.	1.4.1.2.2
Firma del personal capacitado sobre la estandarización del proceso comercial del Sher-Plan	HITO	1.4.1.2.3
<b>Recopilación de información para seguimiento preliminar</b>	En las 35 tiendas de Sherwin Williams se recopilará información sobre la aplicación de los procesos de estandarización. Se realizarán las respectivas evaluaciones y las	<b>1.4.1.3</b>

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Identificador</b>
	recomendaciones para su mejor implementación.	
<b>Recorrido de las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional</b>	Se recorrerá las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional	<b>1.4.1.3.1</b>
<b>Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente</b>	Se recorrerá las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	<b>1.4.1.3.1.1</b>
Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 1	Se recorrerá las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	1.4.1.3.1.1.1
Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 2	Se recorrerá las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	1.4.1.3.1.1.2
Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 3	Se recorrerá las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	1.4.1.3.1.1.3
Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 4	Se recorrerá las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	1.4.1.3.1.1.4
<b>Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional mensualmente</b>	Se recorrerá las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional mensualmente durante 1 mes	<b>1.4.1.3.1.2</b>
Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional mensualmente 1	Se recorrerá las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional mensualmente durante 1 mes	1.4.1.3.1.2.1
<b>Evaluación de la aplicación Sher-Plan</b>	Se evaluará la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional	<b>1.4.1.3.2</b>
<b>Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente</b>	Se evaluará la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	<b>1.4.1.3.2.1</b>
Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 1	Se evaluará la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	1.4.1.3.2.1.1
Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 2	Se evaluará la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	1.4.1.3.2.1.2
Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 3	Se evaluará la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	1.4.1.3.2.1.3
Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 4	Se evaluará la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	1.4.1.3.2.1.4

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Identificador</b>
<b>Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional mensualmente</b>	Se evaluará la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional mensualmente durante 1 mes	<b>1.4.1.3.2.2</b>
Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional mensualmente 1	Se evaluará la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional mensualmente durante 1 mes	1.4.1.3.2.2.1
<b>Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización</b>	Se asesorará al personal que no ejecute adecuadamente los procesos de estandarización del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional	<b>1.4.1.3.3</b>
<b>Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente</b>	Se asesorará al personal que no ejecute adecuadamente los procesos de estandarización del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	<b>1.4.1.3.3.1</b>
Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 1	Se asesorará al personal que no ejecute adecuadamente los procesos de estandarización del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	1.4.1.3.3.1.1
Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 2	Se asesorará al personal que no ejecute adecuadamente los procesos de estandarización del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	1.4.1.3.3.1.2
Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 3	Se asesorará al personal que no ejecute adecuadamente los procesos de estandarización del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	1.4.1.3.3.1.3
Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 4	Se asesorará al personal que no ejecute adecuadamente los procesos de estandarización del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional quincenalmente durante dos meses	1.4.1.3.3.1.4
<b>Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente</b>	Se asesorará al personal que no ejecute adecuadamente los procesos de estandarización del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional mensualmente durante 1 mes	<b>1.4.1.3.3.2</b>
Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente 1	Se asesorará al personal que no ejecute adecuadamente los procesos de estandarización del Sher-Plan en las 35 tiendas de Sherwin Williams a nivel nacional mensualmente durante 1 mes	1.4.1.3.3.2.1
Elaborar informe de desviación vs meta del Sher-Plan	Se realizará el informe de desviación vs meta para determinar cuáles son las actividades que son ejecutadas correctamente.	1.4.1.3.4

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Identificador</b>
Presentar informe a gerencia	Se debe presentar informe a gerente del seguimiento preliminar del proyecto	1.4.1.3.5
Informe de seguimiento preliminar sobre la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas a nivel nacional	HITO	1.4.1.3.6
<b>Reforzamiento de Sher-Plan</b>	En esta etapa, una vez obtenido el informe de seguimiento preliminar, se brindará una capacitación sobre los procesos de estandarización que no fueron aplicados correctamente.	<b>1.4.1.4</b>
Capacitación adicional a los trabajadores de Sher-Plan de los 4 grupos pequeños	La capacitación adicional consiste en brindar nueva información sobre el Sher-plan aplicado a Ecuador, con la evaluación preliminar. Esto con el objetivo de reforzar conocimientos.	1.4.1.4.1
Capacitación adicional al personal de los 2 grupos grandes	Existen cuatro grupos grandes que se aplicará una nueva capacitación de un día por cada grupo.	1.4.1.4.2
Firma de personal capacitado	Existen dos grupos pequeños que se aplicará una nueva capacitación de dos días por cada grupo.	1.4.1.4.3
Presentación de seguimiento preliminar	Se deberá presentar nuevamente a los representantes de ventas de cada local el informe de capacitación y todos los procedimientos que se deben tener en cuenta para mejorar el servicio	1.4.1.4.4
Firma de personal sobre la capacitación para la aplicación del Sher-Plan	HITO	1.4.1.4.5
<b>Seguimiento de Sher-Plan</b>	Se monitoreará por parte del departamento de estandarización durante seis meses la correcta aplicación del Sher-plan en todas las tiendas a nivel nacional. Para ello serán necesarias reuniones gerenciales mensuales, seguimiento cada mes de los locales y nuevas capacitaciones al personal que ingresa recientemente a la compañía.	<b>1.4.1.5</b>
<b>Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams</b>	Se realizará un seguimiento a las tiendas de Sherwin Williams durante un periodo de seis meses	<b>1.4.1.5.1</b>
Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 1	Se realizará un seguimiento a las tiendas de Sherwin Williams mensualmente	1.4.1.5.1.1
Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 2	Se realizará un seguimiento a las tiendas de Sherwin Williams mensualmente	1.4.1.5.1.2

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Identificador</b>
Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 3	Se realizará un seguimiento a las tiendas de Sherwin Williams mensualmente	1.4.1.5.1.3
Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 4	Se realizará un seguimiento a las tiendas de Sherwin Williams mensualmente	1.4.1.5.1.4
Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 5	Se realizará un seguimiento a las tiendas de Sherwin Williams mensualmente	1.4.1.5.1.5
Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 6	Se realizará un seguimiento a las tiendas de Sherwin Williams mensualmente	1.4.1.5.1.6
Elaborar informe de seguimiento	El informe contendrá nuevamente el análisis de desviación vs meta del Sher-Plan	1.4.1.5.1.7
Informe de control y monitoreo del Sher-Plan a nivel nacional	HITO	1.4.1.5.1.8
<b>Reuniones gerenciales de seguimiento</b>	Se realizarán reuniones gerenciales durante seis meses para verificar como está actualmente la aplicación de los procesos de estandarización.	<b>1.4.1.5.2</b>
Reuniones gerenciales de seguimiento 1	Se realizarán reuniones gerenciales mensualmente	1.4.1.5.2.1
Reuniones gerenciales de seguimiento 2	Se realizarán reuniones gerenciales mensualmente	1.4.1.5.2.2
Reuniones gerenciales de seguimiento 3	Se realizarán reuniones gerenciales mensualmente	1.4.1.5.2.3
Reuniones gerenciales de seguimiento 4	Se realizarán reuniones gerenciales mensualmente	1.4.1.5.2.4
Reuniones gerenciales de seguimiento 5	Se realizarán reuniones gerenciales mensualmente	1.4.1.5.2.5
Reuniones gerenciales de seguimiento 6	Se realizarán reuniones gerenciales mensualmente	1.4.1.5.2.6
Informe de reuniones gerenciales para el seguimiento comercial del Sher-Plan	HITO	1.4.1.5.2.7
<b>Capacitación a nuevo personal</b>	Debido a que ingresará nuevo personal a la empresa durante los seis meses de seguimiento es necesaria nuevas capacitaciones	<b>1.4.1.5.3</b>
Capacitación a nuevo personal 1	Se realizarán nuevas capacitaciones cada dos meses	1.4.1.5.3.1
Capacitación a nuevo personal 2	Se realizarán nuevas capacitaciones cada dos meses	1.4.1.5.3.2
Capacitación a nuevo personal 3	Se realizarán nuevas capacitaciones cada dos meses	1.4.1.5.3.3
Reserva de contingencia RG001	Se realizarán nuevas capacitaciones cada dos meses	1.4.1.5.3.4
Reserva de contingencia RG002	Se realizarán nuevas capacitaciones cada dos meses	1.4.1.5.3.5

---

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Identificador</b>
Reserva de contingencia RG003	Se realizarán nuevas capacitaciones cada dos meses	1.4.1.5.3.6
Reserva de contingencia RG006	Se realizarán nuevas capacitaciones cada dos meses	1.4.1.5.3.7
Reserva de contingencia RG013	Se realizarán nuevas capacitaciones cada dos meses	1.4.1.5.3.8
Reserva de contingencia RG019		1.4.1.5.3.9
Reserva de contingencia RG020		1.4.1.5.3.10
Sher-Plan de la estandarización del proceso comercial aplicado a Ecuador	HITO	1.4.1.5.3.11
<b><u>Cierre del Proyecto</u></b>	Se deben ejecutar dos fases, la primera culminar las acciones contractuales del proyecto y la segunda la elaboración del documento final como instrumento a futuros proyectos similares.	<b><u>1.5</u></b>
<b>Acta de aceptación del Proyecto</b>	Documento final de aceptación del proyecto del tipo aprobatorio y resultados viables.	<b>1.5.1</b>
Revisar actas de capacitación e indicadores	Se supervisan y se analizan todas las actividades desarrolladas en el proyecto, así como también el cumplimiento de sus respectivos objetivos.	1.5.1.1
Elaborar acta de recepción definitiva del proyecto	Documento para validar de manera formal todo los desarrollados en el proyecto, garantizando la autenticidad y el desarrollo responsable en cada una de las estrategias y procesos realizados.	1.5.1.2
Acta firmada	HITO	1.5.1.3

Elaborado por: Autores

**Tabla 52 Formato de Aprobación de la Lista de Recursos**

<b>Código identificación Proyecto</b>		<b>IDESW</b>
<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.	
<b>Director/Responsable. del proyecto</b>	<b>Persona:</b>	Leonardo Martínez
	<b>Departamento:</b>	Project Manager

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>APROBACIÓN</b>	<b>Persona:</b>	Eduardo Orejuela
	<b>Cargo:</b>	Director Ejecutivo
	<b>Firma:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 53 Lista maestro de recursos**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
1.1.1.1.1	Monitorear Reunión de avances 1	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba Procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y softwares adicionales.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.1.1.2	Monitorear Reunión de avances 2	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineados al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.1.1.3	Monitorear Reunión de avances 3	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.1.1.4	Monitorear Reunión de avances 4	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando la herramienta alineados al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba Procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y softwares adicionales.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.1.1.5	Monitorear Reunión de avances 5	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineados al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.1.1.6	Monitorear Reunión de avances 6	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.1.1.7	Monitorear Reunión de avances 7	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.1.1.8	Monitorear Reunión de avances 8	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.1.1.9	Monitorear Reunión de avances 9	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.1.1.10	Monitorear Reunión de avances 10	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineados al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.1.1.11	Monitorear Reunión de avances 11	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.1.1.12	Monitorear Reunión de avances 12	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineados al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.1.1.13	Monitorear Reunión de avances 13	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
1.1.1.1.14	Monitorear Reunión de avances 14	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe financiero	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 año de experiencia en el área financiera o en cargos similares según lineamiento del Gerente del Proyecto
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.1.2.1	Elaborar el acta de constitución	Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineados al PMBOK
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Computador	Material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.1.3.1	Elaborar el Registro de interesados	OIM	Trabajo	100%	1	Especialista en levantamiento de procesos
		Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineados al PMBOK
		Sponsor (Director Ejecutivo)	Material	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Oficina	Material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	Material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.1.4.1.1	Elaborar Plan de Gestión de Alcance	Project Manager	Trabajo	75%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineados al PMBOK
		Asistente de O y M	trabajo	75%	1	Experiencia mínima de 2 año en levamiento de procesos o cargos similares
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
1.1.4.2.1	Elaborar Plan de Gestión de Requisitos	Project Manager	Trabajo	75%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineados al PMBOK
		Asistente de O y M	trabajo	75%	1	Experiencia mínima de 2 año en levamiento de procesos o cargos similares
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.1.4.3.1	Elaborar Plan de Gestión del Cronograma	Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Asistente de O y M	trabajo	100%	1	Experiencia mínima de 2 año en levamiento de procesos o cargos similares
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.1.4.4.1	Elaborar Plan de Gestión de Costos	Project Manager	Trabajo	75%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Asistente de O y M	trabajo	75%	1	Experiencia mínima de 2 año en levamiento de procesos o cargos similares

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.1.4.5.1	Elaborar Plan de Gestión de Recursos Humanos	Project Manager	Trabajo	75%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Asistente de O y M	trabajo	75%	1	Experiencia mínima de 2 año en levamiento de procesos o cargos similares
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.1.4.6.1	Elaborar Plan de Gestión de Comunicaciones	Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Asistente de O y M	trabajo	100%	1	Experiencia mínima de 2 año en levamiento de procesos o cargos similares
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.1.4.7.1	Elaborar Plan de Gestión de Riesgos	Project Manager	Trabajo	75%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Asistente de O y M	trabajo	75%	1	Experiencia mínima de 2 año en levamiento de procesos o cargos similares
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.1.4.8.1	Elaborar Plan de Gestión de Adquisiciones	Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Asistente de O y M	trabajo	100%	1	Experiencia mínima de 2 año en levamiento de procesos o cargos similares
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.1.5.1	Elaborar Plan de Difusión	Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Gerente de mercadeo	Trabajo	100%	1	Ingeniero con dos años mínimo de experiencia
		Capacitador de la matriz de Cleveland	Trabajo	100%	1	Capacitador de la matriz de Cleveland con experiencia mínima de dos años
		Asistente de O y M	trabajo	100%	1	Experiencia mínima de 2 año en levamiento de procesos o cargos similares
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.1.5.2	Elaborar Plan de Socialización	Project Manager	Trabajo	60%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Gerente de mercadeo	Trabajo	100%	1	Ingeniero con dos años mínimo de experiencia
		Capacitador de la matriz de Cleveland	Trabajo	100%	1	Capacitador de la matriz de Cleveland con experiencia mínima de dos años
		Asistente de O y M	trabajo	100%	1	Experiencia mínima de 2 año en levamiento de procesos o cargos similares
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.1.6.1	Elaborar Plan de Evaluaciones	Project Manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Asistente de O y M	trabajo	100%	1	Experiencia mínima de 2 año en levamiento de procesos o cargos similares
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.2.1.1	Verificar con los interesados	Project Manager	trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Sponsor (Director ejecutivo)	trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		OIM	trabajo	100%	1	Especialista en levantamiento de procesos con una experiencia mínima de 5 años
		Director Comercial	trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe CAC	trabajo	100%	1	Experto en comunicación organizacional y manejo de información
		Jefa Administrativa	trabajo	100%	1	Experta en administración con un mínimo de 5 años en el área y sólidos conocimientos de empresas multinacionales
		Director de	trabajo	100%	1	Ingeniero en marketing con experiencia mínima de 5 años en el puesto o

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Marketing				áreas relacionadas
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.2.1.2	Validar con los interesados	Project Manager	trabajo	90%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Sponsor (Director ejecutivo)	trabajo	90%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		OIM	trabajo	100%	1	Especialista en levantamiento de procesos
		Director Comercial	trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe CAC	trabajo	100%	1	Experto en comunicación organizacional y manejo de información
		Jefa Administrativa	trabajo	100%	1	Experta en administración con un mínimo de 5 años en el área y sólidos conocimientos de empresas multinacionales
		Director de Marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en marketing con experiencia mínima de 5 años en el puesto o áreas relacionadas
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.3.1.1.1	Definición de	Project Manager	trabajo	60%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
	perfiles					de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.3.1.2.1	Búsqueda de Personal en medios pre-acordados.	Jefa de Recursos humanos	trabajo	100%	1	Experta en análisis y selección de personal, conocimientos en capacitación del personal con una experiencia mínima de 5 años
		Project Manager	trabajo	80%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.3.1.2.2	Selección preliminar del personal	Jefa de Recursos humanos	trabajo	100%	1	Experta en análisis y selección de personal, conocimientos en capacitación del personal con una experiencia mínima de 5 años
		Project Manager	trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.3.1.2.3	Pruebas a personal Preseleccionado	Jefa de Recursos humanos	trabajo	100%	1	Experta en análisis y selección de personal, conocimientos en capacitación del personal con una experiencia mínima de 5 años

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Project Manager	trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.3.1.2.4	Proceso de entrevistas con personal preseleccionado	Jefa de Recursos humanos	trabajo	100%	1	Experta en análisis y selección de personal, conocimientos en capacitación del personal con una experiencia mínima de 5 años
		Project Manager	trabajo	60%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.3.1.3.1	Selección de terna de candidatos preseleccionado	Jefa de Recursos humanos	trabajo	100%	1	Experta en análisis y selección de personal, conocimientos en capacitación del personal con una experiencia mínima de 5 años
		Project Manager	trabajo	60%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.3.1.3.2	Proceso de	Jefa de Recursos	trabajo	100%	1	Experta en análisis y selección de personal, conocimientos en capacitación

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
	Entrevistas con Terna de Personal Preseleccionado	humanos				del personal con una experiencia mínima de 5 años
		Project Manager	trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.3.2.1.1.1	Licitación de Adecuación de Oficina	Jefa de Recursos humanos	trabajo	100%	1	Experta en análisis y selección de personal, conocimientos en capacitación del personal con una experiencia mínima de 5 años
		Project Manager	trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
1.3.2.1.1.2	Recepción de Ofertas de Diseño de Adecuación de Oficina	Jefa de Recursos humanos	trabajo	100%	1	Experta en análisis y selección de personal, conocimientos en capacitación del personal con una experiencia mínima de 5 años
		Project Manager	trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
1.3.2.1.1.3	Negociación con contratistas	Jefa de Recursos humanos	trabajo	100%	1	Experta en análisis y selección de personal, conocimientos en capacitación del personal con una experiencia mínima de 5 años
		Project Manager	trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
1.3.2.1.2.1	Adecuación de la oficina	Jefa de Recursos humanos	trabajo	100%	1	Experta en análisis y selección de personal, conocimientos en capacitación del personal con una experiencia mínima de 5 años
		Project Manager	trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
1.3.2.2.1	Recepción de Ofertas de Proveedores de Materiales de Apoyo	Director Comercial	trabajo	60%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Project Manager	trabajo	60%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
						de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
1.3.2.2.2	Selección de Proveedores para Materiales de Apoyo	Project Manager	trabajo	60%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Director Comercial	trabajo	60%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
1.3.3.1	Capacitación del personal contratado	Jefa de Recursos humanos	trabajo	100%	1	Experta en análisis y selección de personal, conocimientos en capacitación del personal con una experiencia mínima de 5 años
		Capacitador de la matriz de Cleveland	trabajo	100%	1	Capacitador de la matriz de Cleveland con experiencia mínima de dos años
		Project Manager	trabajo	60%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.3.3.3	Socialización interna	Director de marketing	trabajo	100%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Capacitador de la matriz de Cleveland	trabajo	100%	1	Capacitador de la matriz de Cleveland con experiencia mínima de dos años
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
1.3.3.4	Socialización externa	Director de marketing	trabajo	60%	1	Ingeniero en Marketing con mínimo 4 años de experiencia en posicionamiento de marcas
		Director Comercial	trabajo	60%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Gerente de mercadeo	Trabajo	100%	1	Ingeniero con dos años mínimo de experiencia
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.4.1.1.1	Analizar el Sher-Plan utilizado a nivel mundial	Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Project manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.4.1.1.2	Analizar situación actual de Ecuador	Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Project manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.4.1.1.3	Preparar Sher-Plan aplicado a Ecuador	Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Project manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.4.1.2.1	Capacitar al personal de los 4 grupos pequeños	Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba Procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y softwares adicionales.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Refrigerio	material	100%	1	Refrigerios con almuerzos completos y aperitivos entre horas

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
1.4.1.2.2	Capacitar al personal de los 2 grupos grandes	Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Refrigerio	material	100%	1	Refrigerios con almuerzos completos y aperitivos entre horas
1.4.1.3.1.1.1	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 1	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	30%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.3.1.1.2	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 2	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	30%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.3.1.1.3	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 3	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	30%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.3.1.1.1		Representantes	Trabajo	30%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
4	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 4	de ventas de las tiendas				años
1.4.1.3.1.2.1	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional mensualmente 1	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	30%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.3.2.1.1	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 1	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	35%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
		Computador	material	35%	35	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.4.1.3.2.1.2	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 2	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	35%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
		Computador	material	35%	35	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.4.1.3.2.1.3	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 3	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	35%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
		Computador	material	35%	35	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
1.4.1.3.2.1.4	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 4	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	35%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
		Computador	material	35%	35	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.4.1.3.2.2.1	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional mensualmente	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	35%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
		Computador	material	35%	35	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.4.1.3.3.1.1	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 1	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	35%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.3.3.1.2	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 2	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	35%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.3.3.1.3	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 3	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	35%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
1.4.1.3.3.1.4	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 4	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	35%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.3.3.2.1	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	35%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.3.4	Elaborar informe de desviación vs meta del Sher-Plan	Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
1.4.1.3.5	Presentar informe a gerencia	Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Project manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Sponsor (Director	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos,

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Ejecutivo)				gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.4.1.4.1	Capacitación adicional a los trabajadores de Sher-Plan de los 4 grupos pequeños	Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Refrigerio	material	100%	1	Refrigerios con almuerzos completos y aperitivos entre horas
1.4.1.4.2	Capacitación adicional al personal de los 2 grupos grandes	Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
						de Sherwin Williams
		Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Refrigerio	material	100%	1	Refrigerios con almuerzos completos y aperitivos entre horas
1.4.1.4.4	Presentación de informe de reforzamiento de capacitación	Project manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
		Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
						también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.4.1.5.1.1	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 1	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.5.1.2	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 2	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.5.1.3	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 3	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.5.1.4	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 4	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.5.1.5	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 5	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.5.1.6	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 6	Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
1.4.1.5.1.7	Elaborar informe de seguimiento	Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Representantes de ventas de las tiendas	Trabajo	100%	35	Ingeniero en administración de empresas con experiencia mínima de cinco años
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
						también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
1.4.1.5.2.1	Reuniones gerenciales de seguimiento 1	Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Project manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
1.4.1.5.2.2	Reuniones gerenciales de seguimiento 2	Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Project manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Sponsor (Director)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos,

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Ejecutivo)				gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
1.4.1.5.2.3	Reuniones gerenciales de seguimiento 3	Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Project manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
1.4.1.5.2.4	Reuniones	Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
	gerenciales de seguimiento 4					de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Project manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
1.4.1.5.2.5	Reuniones gerenciales de seguimiento 5	Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Project manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
						soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
1.4.1.5.2.6	Reuniones gerenciales de seguimiento 6	Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Project manager	Trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Sponsor (Director Ejecutivo)	Trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Impresora	material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz
		1.4.1.5.3.1	Capacitación a nuevo personal 1	Director Comercial	Trabajo	100%
Jefa administrativa	Trabajo			100%	1	Experta en administración con un mínimo de 5 años en el área y sólidos conocimientos de empresas multinacionales
Jefe de Zona 1	Trabajo			100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
						de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.4.1.5.3.2	Capacitación a nuevo personal 2	Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefa administrativa	Trabajo	100%	1	Experta en administración con un mínimo de 5 años en el área y sólidos conocimientos de empresas multinacionales
		Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.4.1.5.3.3	Capacitación a nuevo personal 3	Director Comercial	Trabajo	100%	1	Ingeniero Comercial con mínimo 5 años de experiencia en planificación de empresas
		Jefa administrativa	Trabajo	100%	1	Experta en administración con un mínimo de 5 años en el área y sólidos conocimientos de empresas multinacionales
		Jefe de Zona 1	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Identificador	Actividad	Nombre del recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant	Supuesto considerado
		Jefe de Zona 2	Trabajo	100%	1	Ingeniero en proyectos con una experiencia mínima de cinco años en planes de Sherwin Williams
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.5.1.1	Revisar actas de capacitación e indicadores	Project Manager	trabajo	100%	1	Ingeniero con mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyecto implementando las herramientas alineadas al PMBOK
		Sponsor (Director Ejecutivo)	trabajo	100%	1	Gerente General con estudios relacionados a la gestión y elaboración de proyectos, con una experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos. Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
1.5.1.2	Elaborar acta de recepción definitiva del proyecto	OIM	trabajo	100%	1	Especialista en levantamiento de procesos
		Oficina	material	100%	1	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos, así como también recursos como: impresoras, muebles de oficina, entre otros.
		Computador	material	100%	1	Laptop: Toshiba procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2 Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y software adicional.
		Impresora	Material	100%	1	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz

Elaborado por: Autores

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

**Tabla 54 Estimación de la duración de las actividades por medio del método de estimación análoga.**

Código identificación Proyecto		IDESW	
<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.		
<b>Director/Rpble. del proyecto</b>	<b>Persona:</b>	Leonardo Martínez	
	<b>Departamento:</b>	Project Manager	
<b>APROBACIÓN</b>	<b>Persona:</b>	Eduardo Orejuela	
	<b>Cargo:</b>	Director Ejecutivo	
	<b>Firma:</b>		

Estimación Análoga					
EDT	Actividad	Actividad Previa	Duración Previa	Actividad Actual	Duración Estimada
-	Monitorear Reunión de avances 1	Monitorear avance del proyecto	2 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 3/4/17	2 horas
-	Monitorear Reunión de avances 2	Monitorear avance del proyecto	2 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 17/4/17	2 horas
-	Monitorear Reunión de avances 3	Monitorear avance del proyecto	2 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el martes 2/5/17	2 horas
-	Monitorear Reunión de avances 4	Monitorear avance del proyecto	2 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 15/5/17	2 horas

---

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Estimación Análoga</b>					
<b>EDT</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actividad Previa</b>	<b>Duración Previa</b>	<b>Actividad Actual</b>	<b>Duración Estimada</b>
-	Monitorear Reunión de avances 5	Monitorear avance del proyecto	2 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 29/5/17	2 horas
-	Monitorear Reunión de avances 6	Monitorear avance del proyecto	2 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 12/6/17	2 horas
-	Monitorear Reunión de avances 7	Monitorear avance del proyecto	3 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 26/6/17	3 horas
-	Monitorear Reunión de avances 8	Monitorear avance del proyecto	3 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 10/7/17	3 horas
-	Monitorear Reunión de avances 9	Monitorear avance del proyecto	3 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 24/7/17	3 horas
-	Monitorear Reunión de avances 10	Monitorear avance del proyecto	3 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 7/8/17	3 horas
-	Monitorear Reunión de avances 11	Monitorear avance del proyecto	3 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 21/8/17	3 horas
-	Monitorear Reunión de avances 12	Monitorear avance del proyecto	3 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 4/9/17	3 horas
-	Monitorear Reunión de avances 13	Monitorear avance del proyecto	3 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 18/9/17	3 horas
-	Monitorear Reunión de avances 14	Monitorear avance del proyecto	3 horas	Monitorear avance del proyecto hasta el lunes 2/10/17	3 horas
1.1.2.1	Elaborar el acta de constitución	Identificación de la información del acta de constitución	3 días	Elaborar el acta de constitución de Sherwin Williams	3 días

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Estimación Análoga</b>					
<b>EDT</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actividad Previa</b>	<b>Duración Previa</b>	<b>Actividad Actual</b>	<b>Duración Estimada</b>
1.1.3.1	Elaborar el Registro de interesados	Determinación de los interesados del proyecto Sherwin Williams	3 días	Elaborar el Registro de interesados del Proyecto Sherwin Williams	3 días
1.1.4.1	Elaborar Plan de Gestión del Alcance	Recolección de la información para la elaboración de la gestión del alcance	7 días	Elaborar Plan de Gestión del Alcance del Proyecto Sherwin Williams	7 días
1.1.4.2.1	Elaborar Plan de Gestión de Requisitos	Elaborar un listado de los requisitos requeridos en el proyecto	7 días	Elaborar Plan de Gestión de Requisitos del Proyecto Sherwin Willimas	7 días
1.1.4.3.1	Elaborar Plan de Gestión del Cronograma	Recopilar la información de las actividades del proyecto	7 días	Elaborar Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto Sherwin Williams	7 días
1.1.4.4.1	Elaborar Plan de Gestión de Costos	Recopilar la información de Gestión de Costos del Proyecto Cleveland	10 días	Elaborar Plan de Gestión de Costos del Proyecto Sherwin Williams	10 días
1.1.4.5.1	Elaborar Plan de Gestión de Recursos Humanos	Recopilar información de Recursos Humanos del Proyecto Cleveland	4 días	Elaborar Plan de Gestión de Recursos Humanos del Proyecto Sherwin Williams	4 días
1.1.4.6.1	Elaborar Plan de Gestión de Comunicaciones	Listar las actividades de Comunicación del Proyecto Cleveland	3 días	Elaborar Plan de Gestión de Comunicaciones del Proyecto Sherwin Willimas	3 días
1.1.4.7.1	Elaborar Plan de Gestión de Riesgos	Elaborar indicadores de Riesgo para el Proyecto Cleveland	7 días	Elaborar Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto Sherwin Williams	7 días
1.1.4.8.1	Elaborar Plan de Gestión de Adquisiciones	Recopilar información sobre las Adquisiciones del Proyecto Cleveland	3 días	Elaborar Plan de Gestión de Adquisiciones del Sherwin Williams	3 días

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Estimación Análoga</b>					
<b>EDT</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actividad Previa</b>	<b>Duración Previa</b>	<b>Actividad Actual</b>	<b>Duración Estimada</b>
1.1.5.1	Elaborar Plan de capacitación	Elaborar Plan de capacitación del Proyecto	2 días	Elaborar Plan de capacitación de Adquisiciones del Sherwin Williams	2 días
1.1.5.2	Elaborar Plan de Socialización	Elaborar Plan de Socialización del Proyecto	2 días	Elaborar Plan de Socialización del Proyecto Sherwin Williams	2 días
1.1.6.1	Elaborar Plan de Aplicación y Control	Recopilar información sobre el manejo y supervisión de las actividades del proyecto	3 días	Elaborar Plan de Aplicación y Control del Proyecto Sherwin Williams	3 días
1.2.1.1	Verificar con los interesados	Verificar con los interesados del Proyecto la información necesaria	3 días	Verificar con los interesados del Proyecto Sherwin Williams	3 días
1.2.1.2	Validar con los interesados	Recopilación de la información realizadas con los interesados	2 días	Validar con los interesados la información realizadas del Proyecto Sherwin Williams	2 días
1.3.1.1.1	Definición de perfiles y pruebas a precandidatos	Listar las características del personal para elaborar el perfil del proyecto	10 días	Definir los perfiles del proyecto Sherwin Williams	10 días
1.3.1.2.1	Búsqueda de Personal en medios pre-acordados.	Definir parámetros de búsqueda del personal	1 día	Buscar el personal indicado para el proyecto Sherwin Williams	1 día
1.3.1.2.2	Selección Preliminar del Personal	Definir previamente los candidatos de acuerdo a los requerimientos del cargo	1 día	Definir previamente los candidatos de acuerdo a los requerimientos del cargo	1 día
1.3.1.2.3	Pruebas a Personal Preseleccionados	Realizar pruebas técnicas y psicométricas	1 día	Tomar pruebas técnicas y psicométricas	1 día
1.3.1.2.4	Proceso de Entrevistas con Personal Preseleccionado	Seleccionar el tribunal de la entrevista	1 día	Realizar entrevistas	1 día

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Estimación Análoga</b>					
<b>EDT</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actividad Previa</b>	<b>Duración Previa</b>	<b>Actividad Actual</b>	<b>Duración Estimada</b>
1.3.1.3.1	Selección de Terna de Candidatos	Determinar los candidatos preseleccionados para el proyecto	4 días	Seleccionar el personal idóneo para realizar las actividades en el proyecto	4 días
1.3.1.3.2	Proceso de Entrevistas con Terna de Personal Preseleccionado	Realizar pruebas técnicas y psicométricas	1 días	Tomar pruebas técnicas y psicométricas	1 días
1.3.2.1.1.1	Licitación de Adecuación de Oficina	Plan de estructuración de instalaciones	4 días	Definir las oficinas del proyecto	4 días
1.3.2.1.1.2	Recepción de Ofertas de Diseño de Adecuación de Oficina	Solicitar los diseños de oficinas	4 días	Recibir las ofertas de diseño	4 días
1.3.2.1.1.3	Negociación con Contratistas	Realizar los procesos de contratación	1 día	Firmas contratos con los proveedores	1 día
1.3.2.1.2.1	Adecuación de la Oficina	Tener los planos del diseño	6 días	Empezar las adecuaciones de las oficinas	6 días
1.3.2.2.1	Recepción de ofertas de proveedores de materiales de apoyo	Elaboración de un listado con el material requerido	4 días	Mejorar el listado existente de los materiales usados en el proyecto	4 días
1.3.2.2.2	Negociación con Proveedores de Materiales de Apoyo	Realizar los procesos de contratación	1 día	Firmas contratos con los proveedores	1 día
1.3.3.1	Capacitación del personal contratado	Lista de capacitaciones del personal	3 días	Difusión a Internos del Proyecto	3 días
1.3.3.3	Socialización interna	Comunicación interna con metodología antigua	3 días	Difundir cambios a internos del Proyecto Sherwin Williams	3 días
1.3.3.4	Socialización externa	Comunicación externa con propaganda	4 días	Socializar a través de medios publicitarios	4 días



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Estimación Análoga</b>					
<b>EDT</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actividad Previa</b>	<b>Duración Previa</b>	<b>Actividad Actual</b>	<b>Duración Estimada</b>
1.4.1.1.1	Analizar el Sher-Plan utilizado a nivel mundial	Socialización externa	5 días	Analizar el Sher-Plan utilizado a nivel mundial	5 días
1.4.1.1.2	Analizar situación actual de Ecuador	Analizar el Sher-Plan utilizado a nivel mundial	5 días	Analizar situación actual de Ecuador	5 días
1.4.1.1.3	Preparar Sher-Plan aplicado a Ecuador	Analizar situación actual de Ecuador	5 días	Preparar Sher-Plan aplicado a Ecuador	5 días
1.4.1.2.1	Capacitar al personal de los 4 grupos pequeños	Preparar Sher-Plan aplicado a Ecuador	4 días	Capacitar al personal de los 4 grupos pequeños	4 días
1.4.1.2.2	Capacitar al personal de los 2 grupos grandes	Capacitar al personal de los 4 grupos pequeños	4 días	Capacitar al personal de los 2 grupos grandes	4 días
1.4.1.3.1.1.1	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 1	Capacitar al personal de los 2 grupos grandes	1 días	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 1	1 días
1.4.1.3.1.1.2	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 2	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 1	1 días	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 2	1 días
1.4.1.3.1.1.3	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 3	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 2	1 días	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 3	1 días
1.4.1.3.1.1.4	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 4	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 3	1 días	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 4	1 días
1.4.1.3.1.2.1	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional mensualmente 1	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 4	1 días	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional mensualmente 1	1 días

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Estimación Análoga</b>					
<b>EDT</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actividad Previa</b>	<b>Duración Previa</b>	<b>Actividad Actual</b>	<b>Duración Estimada</b>
1.4.1.3.2.1.1	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 1	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional mensualmente 1	1 días	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 1	1 días
1.4.1.3.2.1.2	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 2	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 1	1 días	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 2	1 días
1.4.1.3.2.1.3	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 3	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 2	1 días	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 3	1 días
1.4.1.3.2.1.4	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 4	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 3	1 días	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 4	1 días
1.4.1.3.2.2.1	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional mensualmente	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 4	1 días	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional mensualmente	1 días
1.4.1.3.3.1.1	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 1	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional mensualmente	1 días	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 1	1 días
1.4.1.3.3.1.2	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 2	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 1	1 días	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 2	1 días
1.4.1.3.3.1.3	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 3	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 2	1 días	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 3	1 días

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Estimación Análoga</b>					
<b>EDT</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actividad Previa</b>	<b>Duración Previa</b>	<b>Actividad Actual</b>	<b>Duración Estimada</b>
1.4.1.3.3.1.4	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 4	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 3	1 días	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 4	1 días
1.4.1.3.3.2.1	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 4	1 días	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente	1 días
1.4.1.3.4	Elaborar informe de desviación vs meta del Sher-Plan	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente	4 horas	Elaborar informe de desviación vs meta del Sher-Plan	4 horas
1.4.1.3.5	Presentar informe a gerencia	Elaborar informe de desviación vs meta del Sher-Plan	1 días	Presentar informe a gerencia	1 días
1.4.1.4.1	Capacitación adicional a los trabajadores de Sher-Plan de los 4 grupos pequeños	Presentar informe a gerencia	4 días	Capacitación adicional a los trabajadores de Sher-Plan de los 4 grupos pequeños	4 días
1.4.1.4.2	Capacitación adicional al personal de los 2 grupos grandes	Capacitación adicional a los trabajadores de Sher-Plan de los 4 grupos pequeños	4 días	Capacitación adicional al personal de los 2 grupos grandes	4 días
1.4.1.4.4	Presentación de informe de reforzamiento de capacitación	Capacitación adicional al personal de los 2 grupos grandes	1 días	Presentación de informe de reforzamiento de capacitación	1 días

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Estimación Análoga</b>					
<b>EDT</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actividad Previa</b>	<b>Duración Previa</b>	<b>Actividad Actual</b>	<b>Duración Estimada</b>
1.4.1.5.1.1	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 1	Presentación de informe de reforzamiento de capacitación	1 días	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 1	1 días
1.4.1.5.1.2	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 2	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 1	1 días	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 2	1 días
1.4.1.5.1.3	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 3	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 2	1 días	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 3	1 días
1.4.1.5.1.4	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 4	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 3	1 días	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 4	1 días
1.4.1.5.1.5	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 5	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 4	1 días	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 5	1 días
1.4.1.5.1.6	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 6	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 5	1 días	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 6	1 días
1.4.1.5.1.7	Elaborar informe de seguimiento	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 6	4 horas	Elaborar informe de seguimiento	4 horas
1.4.1.5.2.1	Reuniones gerenciales de seguimiento 1	Elaborar informe de seguimiento	3 horas	Reuniones gerenciales de seguimiento 1	3 horas
1.4.1.5.2.2	Reuniones gerenciales de seguimiento 2	Reuniones gerenciales de seguimiento 1	3 horas	Reuniones gerenciales de seguimiento 2	3 horas
1.4.1.5.2.3	Reuniones gerenciales de seguimiento 3	Reuniones gerenciales de seguimiento 2	3 horas	Reuniones gerenciales de seguimiento 3	3 horas
1.4.1.5.2.4	Reuniones gerenciales de seguimiento 4	Reuniones gerenciales de seguimiento 3	3 horas	Reuniones gerenciales de seguimiento 4	3 horas

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Estimación Análoga</b>					
<b>EDT</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actividad Previa</b>	<b>Duración Previa</b>	<b>Actividad Actual</b>	<b>Duración Estimada</b>
1.4.1.5.2.5	Reuniones gerenciales de seguimiento 5	Reuniones gerenciales de seguimiento 4	3 horas	Reuniones gerenciales de seguimiento 5	3 horas
1.4.1.5.2.6	Reuniones gerenciales de seguimiento 6	Reuniones gerenciales de seguimiento 5	3 horas	Reuniones gerenciales de seguimiento 6	3 horas
1.4.1.5.3.1	Capacitación a nuevo personal 1	Reuniones gerenciales de seguimiento 6	3 horas	Capacitación a nuevo personal 1	3 horas
1.4.1.5.3.2	Capacitación a nuevo personal 2	Capacitación a nuevo personal 1	1 días	Capacitación a nuevo personal 2	1 días
1.4.1.5.3.3	Capacitación a nuevo personal 3	Capacitación a nuevo personal 2	1 días	Capacitación a nuevo personal 3	1 días
1.5.1.1	Revisar actas de capacitación e indicadores	Capacitación a nuevo personal 3	2 días	Revisar actas de capacitación e indicadores	2 días
1.5.1.2	Elaborar acta de recepción definitiva del proyecto	Revisar actas de capacitación e indicadores	1 días	Elaborar acta de recepción definitiva del proyecto	1 días

Elaborado por: Autores

### 4.3.2 Cronograma del proyecto

El cronograma del proyecto es un documento que muestra ordenadamente las diferentes tareas e hitos que forman el proyecto, las relaciones de precedencia y antecendencia y que debe contener como mínimo una fecha de inicio y una fecha de finalización programadas para cada actividad como se muestra en la Tabla 55. También incluyen las reservas de contingencia como se

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

mostrará más adelante en el Project 2013. Sin embargo, las reservas de gestión no se incluyen dentro del cronograma, al menos que en un futuro fuera necesario hacer uso de las mismas.

**Tabla 55 Cronograma del proyecto**

<b>EDT</b>	<b>Nombre de tarea</b>	<b>Duración</b>	<b>Comienzo</b>	<b>Fin</b>	<b>Costo</b>
<b>1</b>	<b>Desarrollo e implementación de estrategia comercial</b>	<b>447,17 días</b>	<b>lun 3/4/17</b>	<b>mar 1/1/19</b>	<b>\$208.070,58</b>
<b>1.1</b>	<b>Dirección del Proyecto</b>	<b>61 días</b>	<b>lun 3/4/17</b>	<b>jue 29/6/17</b>	<b>\$42.351,79</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Reuniones de monitoreo</b>	<b>126,38 días</b>	<b>lun 3/4/17</b>	<b>lun 2/10/17</b>	<b>\$6.412,60</b>
<b>1.1.1.1</b>	<b>Reunión de avances</b>	<b>126,38 días</b>	<b>lun 3/4/17</b>	<b>lun 2/10/17</b>	<b>\$6.412,60</b>
1.1.1.1.1	Reunión de avances 1	2 horas	lun 3/4/17	lun 3/4/17	\$359,14
1.1.1.1.2	Reunión de avances 2	2 horas	lun 17/4/17	lun 17/4/17	\$359,14
1.1.1.1.3	Reunión de avances 3	2 horas	mar 2/5/17	mar 2/5/17	\$359,14
1.1.1.1.4	Reunión de avances 4	2 horas	lun 15/5/17	lun 15/5/17	\$359,14
1.1.1.1.5	Reunión de avances 5	2 horas	lun 29/5/17	lun 29/5/17	\$359,14
1.1.1.1.6	Reunión de avances 6	2 horas	lun 12/6/17	lun 12/6/17	\$359,14
1.1.1.1.7	Reunión de avances 7	3 horas	lun 26/6/17	lun 26/6/17	\$532,22
1.1.1.1.8	Reunión de avances 8	3 horas	lun 10/7/17	lun 10/7/17	\$532,22
1.1.1.1.9	Reunión de avances 9	3 horas	lun 24/7/17	lun 24/7/17	\$532,22
1.1.1.1.10	Reunión de avances 10	3 horas	lun 7/8/17	lun 7/8/17	\$532,22
1.1.1.1.11	Reunión de avances 11	3 horas	lun 21/8/17	lun 21/8/17	\$532,22
1.1.1.1.12	Reunión de avances 12	3 horas	lun 4/9/17	lun 4/9/17	\$532,22
1.1.1.1.13	Reunión de avances 13	3 horas	lun 18/9/17	lun 18/9/17	\$532,22
1.1.1.1.14	Reunión de avances 14	3 horas	lun 2/10/17	lun 2/10/17	\$532,22
<b>1.1.2</b>	<b>Acta de constitución del proyecto</b>	<b>3 días</b>	<b>lun 3/4/17</b>	<b>mié 5/4/17</b>	<b>\$1.660,56</b>
1.1.2.1	Elaborar el acta de constitución	3 días	lun 3/4/17	mié 5/4/17	\$1.660,56
1.1.2.2	Acta de constitución del proyecto aprobada	0 días	mié 5/4/17	mié 5/4/17	\$0,00
<b>1.1.3</b>	<b>Registro de interesados</b>	<b>3 días</b>	<b>jue 6/4/17</b>	<b>lun 10/4/17</b>	<b>\$2.643,62</b>
1.1.3.1	Elaborar el Registro de interesados	3 días	jue 6/4/17	lun 10/4/17	\$2.643,62
1.1.3.2	Registro de interesados aprobado	0 días	lun 10/4/17	lun 10/4/17	\$0,00
<b>1.1.4</b>	<b>Plan para la Dirección del Proyecto</b>	<b>48 días</b>	<b>mar 11/4/17</b>	<b>mar 20/6/17</b>	<b>\$21.842,06</b>
<b>1.1.4.1</b>	<b>Plan de Gestión del Alcance</b>	<b>7 días</b>	<b>mar 11/4/17</b>	<b>jue 20/4/17</b>	<b>\$2.920,64</b>

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

1.1.4.1.1	Elaborar Plan de Gestión del Alcance	7 días	mar 11/4/17	jue 20/4/17	\$2.920,64
1.1.4.1.2	Plan de Gestión del Alcance aprobado	0 días	jue 20/4/17	jue 20/4/17	\$0,00
<b>1.1.4.2</b>	<b>Plan de Gestión de Requisitos</b>	<b>7 días</b>	<b>vie 21/4/17</b>	<b>mar 2/5/17</b>	<b>\$2.920,64</b>
1.1.4.2.1	Elaborar Plan de Gestión de Requisitos	7 días	vie 21/4/17	mar 2/5/17	\$2.920,64
1.1.4.2.2	Plan de Gestión de Requisitos Aprobado	0 días	mar 2/5/17	mar 2/5/17	\$0,00
<b>1.1.4.3</b>	<b>Plan de Gestión del Cronograma</b>	<b>7 días</b>	<b>mié 3/5/17</b>	<b>jue 11/5/17</b>	<b>\$3.889,86</b>
1.1.4.3.1	Elaborar Plan de Gestión del Cronograma	7 días	mié 3/5/17	jue 11/5/17	\$3.889,86
1.1.4.3.2	Plan de Gestión del Cronograma Aprobado	0 días	jue 11/5/17	jue 11/5/17	\$0,00
<b>1.1.4.4</b>	<b>Plan de Gestión de Costos</b>	<b>10 días</b>	<b>vie 12/5/17</b>	<b>jue 25/5/17</b>	<b>\$4.166,78</b>
1.1.4.4.1	Elaborar Plan de Gestión de Costos	10 días	vie 12/5/17	jue 25/5/17	\$4.166,78
1.1.4.4.2	Plan de Gestión de Costos Aprobado	0 días	jue 25/5/17	jue 25/5/17	\$0,00
<b>1.1.4.5</b>	<b>Plan de Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>4 días</b>	<b>lun 29/5/17</b>	<b>jue 1/6/17</b>	<b>\$1.674,50</b>
1.1.4.5.1	Elaborar Plan de Gestión de Recursos Humanos	4 días	lun 29/5/17	jue 1/6/17	\$1.674,50
1.1.4.5.2	Plan de Gestión de Recursos Humanos Aprobado	0 días	jue 1/6/17	jue 1/6/17	\$0,00
<b>1.1.4.6</b>	<b>Plan de Gestión de Comunicaciones</b>	<b>3 días</b>	<b>vie 2/6/17</b>	<b>mar 6/6/17</b>	<b>\$1.674,50</b>
1.1.4.6.1	Elaborar Plan de Gestión de Comunicaciones	3 días	vie 2/6/17	mar 6/6/17	\$1.674,50
1.1.4.6.2	Plan de Gestión de Comunicaciones Aprobado	0 días	mar 6/6/17	mar 6/6/17	\$0,00
<b>1.1.4.7</b>	<b>Plan de Gestión de Riesgos</b>	<b>7 días</b>	<b>mié 7/6/17</b>	<b>jue 15/6/17</b>	<b>\$2.920,64</b>
1.1.4.7.1	Elaborar Plan de Gestión de Riesgos	7 días	mié 7/6/17	jue 15/6/17	\$2.920,64
1.1.4.7.2	Plan de Gestión de Riesgos Aprobado	0 días	jue 15/6/17	jue 15/6/17	\$0,00
<b>1.1.4.8</b>	<b>Plan de Gestión de Adquisiciones</b>	<b>3 días</b>	<b>vie 16/6/17</b>	<b>mar 20/6/17</b>	<b>\$1.674,50</b>
1.1.4.8.1	Elaborar Plan de Gestión de Adquisiciones	3 días	vie 16/6/17	mar 20/6/17	\$1.674,50
1.1.4.8.2	Plan de Gestión de Adquisiciones Aprobado	0 días	mar 20/6/17	mar 20/6/17	\$0,00
<b>1.1.5</b>	<b>Plan de capacitación y socialización</b>	<b>4 días</b>	<b>mié 21/6/17</b>	<b>lun 26/6/17</b>	<b>\$3.921,45</b>
1.1.5.1	Elaborar plan de Difusión	2 días	mié 21/6/17	jue 22/6/17	\$2.089,94
1.1.5.2	Elaborar Plan de socialización	2 días	vie 23/6/17	lun 26/6/17	\$1.831,51
1.1.5.3	Plan de capacitación y socialización Aprobado	0 días	lun 26/6/17	lun 26/6/17	\$0,00
<b>1.1.6</b>	<b>Plan de Aplicación y Control</b>	<b>21,91 días</b>	<b>mar 27/6/17</b>	<b>mié 26/7/17</b>	<b>\$5.871,51</b>
1.1.6.1	Elaborar Plan de Evaluaciones	3 días	mar 27/6/17	jue 29/6/17	\$1.674,50
1.1.6.2	Reserva de contingencia RG004	1,83 días	vie 30/6/17	lun 3/7/17	\$1.144,64
1.1.6.3	Reserva de contingencia RG005	1,83 días	lun 3/7/17	mié 5/7/17	\$1.144,64
1.1.6.4	Reserva de contingencia RG009	1,83 días	mié 5/7/17	vie 7/7/17	\$1.144,64

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

1.1.6.5	Reserva de contingencia RG010	1,83 días	vie 7/7/17	mar 11/7/17	\$1.144,64
1.1.6.6	Reserva de contingencia RG011	3,66 días	mar 11/7/17	vie 14/7/17	\$2.289,29
1.1.6.7	Reserva de contingencia RG014	1,83 días	vie 14/7/17	mar 18/7/17	\$1.144,64
1.1.6.8	Reserva de contingencia RG018	6,1 días	mar 18/7/17	mié 26/7/17	\$-3.815,48
1.1.6.9	Plan de aplicación y control aprobado	0 días	mié 26/7/17	mié 26/7/17	\$0,00
<b>1.2</b>	<b>Levantamiento de información</b>	<b>7,6 días</b>	<b>vie 30/6/17</b>	<b>mar 11/7/17</b>	<b>\$7.389,42</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Especificaciones de Requisitos</b>	<b>7,6 días</b>	<b>vie 30/6/17</b>	<b>mar 11/7/17</b>	<b>\$7.389,42</b>
1.2.1.1	Verificar con los Interesados	3 días	vie 30/6/17	mar 4/7/17	\$4.302,50
1.2.1.2	Validar con los interesados	2 días	mié 5/7/17	jue 6/7/17	\$2.871,70
1.2.1.3	Reserva de contingencia RG008	2,5 días	vie 7/7/17	mar 11/7/17	\$71,74
1.2.1.4	Reserva de contingencia RG017	0,1 días	mar 11/7/17	mar 11/7/17	\$143,48
1.2.1.5	Especificación de Requisitos Aprobados	0 días	mar 11/7/17	mar 11/7/17	\$0,00
<b>1.3</b>	<b>Implementación de la oficina de estandarización</b>	<b>60,76 días</b>	<b>mar 11/7/17</b>	<b>jue 5/10/17</b>	<b>\$17.766,95</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Búsqueda y contratación de personal</b>	<b>19 días</b>	<b>mar 11/7/17</b>	<b>lun 7/8/17</b>	<b>\$4.974,76</b>
<b>1.3.1.1</b>	<b>Definición de perfiles y pruebas</b>	<b>10 días</b>	<b>mar 11/7/17</b>	<b>mar 25/7/17</b>	<b>\$1.948,34</b>
1.3.1.1.1	Definición de perfiles y pruebas a precandidatos	10 días	mar 11/7/17	mar 25/7/17	\$1.948,34
1.3.1.1.2	Perfiles y Pruebas Aprobados	0 días	mar 25/7/17	mar 25/7/17	\$0,00
<b>1.3.1.2</b>	<b>Búsqueda del personal</b>	<b>4 días</b>	<b>mar 25/7/17</b>	<b>lun 31/7/17</b>	<b>\$1.446,29</b>
1.3.1.2.1	Búsqueda de Personal en medios pre-acordados.	1 día	mar 25/7/17	mié 26/7/17	\$425,46
1.3.1.2.2	Selección preliminar del personal	1 día	mié 26/7/17	jue 27/7/17	\$296,24
1.3.1.2.3	Pruebas a personal Preseleccionado	1 día	jue 27/7/17	vie 28/7/17	\$428,34
1.3.1.2.4	Proceso de entrevistas con personal preseleccionado	1 día	vie 28/7/17	lun 31/7/17	\$296,24
1.3.1.2.5	Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Preseleccionado	0 días	lun 31/7/17	lun 31/7/17	\$0,00
<b>1.3.1.3</b>	<b>Selección y contratación del personal</b>	<b>5 días</b>	<b>lun 31/7/17</b>	<b>lun 7/8/17</b>	<b>\$1.580,14</b>
1.3.1.3.1	Selección de terna de candidatos	4 días	lun 31/7/17	vie 4/8/17	\$1.154,68
1.3.1.3.2	Proceso de Entrevistas con Terna de Personal Preseleccionado	1 día	vie 4/8/17	lun 7/8/17	\$425,46
1.3.1.3.3	Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Seleccionado	0 días	lun 7/8/17	lun 7/8/17	\$0,00
<b>1.3.2</b>	<b>Instalaciones</b>	<b>20 días</b>	<b>lun 7/8/17</b>	<b>mar 5/9/17</b>	<b>\$4.445,55</b>
<b>1.3.2.1</b>	<b>Adecuación de oficinas</b>	<b>15 días</b>	<b>lun 7/8/17</b>	<b>mar 29/8/17</b>	<b>\$2.769,60</b>



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>1.3.2.1.1</b>	<b>Selección de Contratistas</b>	<b>9 días</b>	<b>lun 7/8/17</b>	<b>lun 21/8/17</b>	<b>\$1.661,76</b>
1.3.2.1.1.1	Licitación de Adecuación de Oficina	4 días	lun 7/8/17	lun 14/8/17	\$738,56
1.3.2.1.1.2	Recepción de Ofertas de Diseño de Adecuación de Oficina	4 días	lun 14/8/17	vie 18/8/17	\$738,56
1.3.2.1.1.3	Negociación con contratistas	1 día	vie 18/8/17	lun 21/8/17	\$184,64
1.3.2.1.1.4	Informe de selección de contratista	0 días	lun 21/8/17	lun 21/8/17	\$0,00
<b>1.3.2.1.2</b>	<b>Adecuaciones</b>	<b>6 días</b>	<b>lun 21/8/17</b>	<b>mar 29/8/17</b>	<b>\$1.107,84</b>
1.3.2.1.2.1	Adecuación de la oficina	6 días	lun 21/8/17	mar 29/8/17	\$1.107,84
1.3.2.1.2.2	Informe de Aprobación de las oficinas listas para funcionamiento	0 días	mar 29/8/17	mar 29/8/17	\$0,00
<b>1.3.2.2</b>	<b>Materiales de Apoyo</b>	<b>5 días</b>	<b>mar 29/8/17</b>	<b>mar 5/9/17</b>	<b>\$1.675,95</b>
1.3.2.2.1	Recepción de Ofertas de Proveedores de Materiales de Apoyo	4 días	mar 29/8/17	lun 4/9/17	\$1.339,32
1.3.2.2.2	Selección de Proveedores para Materiales de Apoyo	1 día	lun 4/9/17	mar 5/9/17	\$336,63
1.3.2.2.3	Informe de Selección de Proveedores de Materiales de Apoyo	0 días	mar 5/9/17	mar 5/9/17	\$0,00
<b>1.3.3</b>	<b>Capacitación y Socialización</b>	<b>21,76 días</b>	<b>mar 5/9/17</b>	<b>jue 5/10/17</b>	<b>\$8.346,63</b>
1.3.3.1	Capacitación del personal contratado	3 días	mar 5/9/17	vie 8/9/17	\$2.045,49
1.3.3.2	Personal Contratado Capacitado	0 días	vie 8/9/17	vie 8/9/17	\$0,00
1.3.3.3	Socialización interna	3 días	vie 8/9/17	mié 13/9/17	\$1.596,73
1.3.3.4	Socialización externa	4 días	mié 13/9/17	mar 19/9/17	\$1.265,65
1.3.3.5	Reserva de contingencia RG007	0,49 días	mar 19/9/17	mié 20/9/17	\$143,28
1.3.3.6	Reserva de contingencia RG008	0,49 días	mié 20/9/17	mié 20/9/17	\$143,28
1.3.3.7	Reserva de contingencia RG012	2,94 días	mié 20/9/17	lun 25/9/17	\$859,69
1.3.3.8	Reserva de contingencia RG015	2,94 días	lun 25/9/17	jue 28/9/17	\$859,69
1.3.3.9	Reserva de contingencia RG016	4,9 días	jue 28/9/17	jue 5/10/17	\$1.432,82
1.3.3.10	Metas del Proyecto Socializadas	0 días	jue 5/10/17	jue 5/10/17	\$0,00
<b>1.4</b>	<b>Estandarización del proceso comercial</b>	<b>314,81 días</b>	<b>jue 5/10/17</b>	<b>jue 27/12/18</b>	<b>\$139.022,07</b>
<b>1.4.1</b>	<b>Aplicación de Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial</b>	<b>314,81 días</b>	<b>jue 5/10/17</b>	<b>jue 27/12/18</b>	<b>\$139.022,07</b>
<b>1.4.1.1</b>	<b>Preparar información para la realidad de Ecuador</b>	<b>15 días</b>	<b>jue 5/10/17</b>	<b>vie 27/10/17</b>	<b>\$6.122,54</b>
1.4.1.1.1	Analizar el Sher-Plan utilizado a nivel mundial	5 días	jue 5/10/17	vie 13/10/17	\$1.671,62

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

1.4.1.1.2	Analizar situación actual de Ecuador	5 días	vie 13/10/17	vie 20/10/17	\$2.779,30
1.4.1.1.3	Preparar Sher-Plan aplicado a Ecuador	5 días	vie 20/10/17	vie 27/10/17	\$1.671,62
1.4.1.1.4	Manual del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial a aplicarse a Ecuador	0 días	vie 27/10/17	vie 27/10/17	\$0,00
<b>1.4.1.2</b>	<b>Capacitación al personal para la aplicación de Sher-Plan</b>	<b>8 días</b>	<b>vie 27/10/17</b>	<b>vie 10/11/17</b>	<b>\$31.131,88</b>
1.4.1.2.1	Capacitar al personal de los 4 grupos pequeños	4 días	vie 27/10/17	lun 6/11/17	\$15.565,94
1.4.1.2.2	Capacitar al personal de los 2 grupos grandes	4 días	lun 6/11/17	vie 10/11/17	\$15.565,94
1.4.1.2.3	Firma del personal capacitado sobre la estandarización del proceso comercial del Sher-Plan	0 días	vie 10/11/17	vie 10/11/17	\$0,00
<b>1.4.1.3</b>	<b>Recopilación de información para seguimiento preliminar</b>	<b>49,75 días</b>	<b>vie 17/11/17</b>	<b>lun 29/1/18</b>	<b>\$19.201,08</b>
<b>1.4.1.3.1</b>	<b>Recorrido de las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional</b>	<b>49 días</b>	<b>vie 17/11/17</b>	<b>vie 26/1/18</b>	<b>\$4.846,80</b>
<b>1.4.1.3.1.1</b>	<b>Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente</b>	<b>31 días</b>	<b>vie 17/11/17</b>	<b>vie 29/12/17</b>	<b>\$3.877,44</b>
1.4.1.3.1.1.1	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 1	1 día	vie 17/11/17	vie 17/11/17	\$969,36
1.4.1.3.1.1.2	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 2	1 día	vie 1/12/17	vie 1/12/17	\$969,36
1.4.1.3.1.1.3	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 3	1 día	vie 15/12/17	vie 15/12/17	\$969,36
1.4.1.3.1.1.4	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 4	1 día	vie 29/12/17	vie 29/12/17	\$969,36
<b>1.4.1.3.1.2</b>	<b>Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional mensualmente</b>	<b>1 día</b>	<b>vie 26/1/18</b>	<b>vie 26/1/18</b>	<b>\$969,36</b>
1.4.1.3.1.2.1	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional mensualmente 1	1 día	vie 26/1/18	vie 26/1/18	\$969,36
<b>1.4.1.3.2</b>	<b>Evaluación de la aplicación Sher-Plan</b>	<b>49 días</b>	<b>vie 17/11/17</b>	<b>vie 26/1/18</b>	<b>\$6.664,35</b>
<b>1.4.1.3.2.1</b>	<b>Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente</b>	<b>31 días</b>	<b>vie 17/11/17</b>	<b>vie 29/12/17</b>	<b>\$5.331,48</b>
1.4.1.3.2.1.1	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 1	1 día	vie 17/11/17	vie 17/11/17	\$1.332,87
1.4.1.3.2.1.2	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 2	1 día	vie 1/12/17	vie 1/12/17	\$1.332,87

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

1.4.1.3.2.1.3	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 3	1 día	vie 15/12/17	vie 15/12/17	\$1.332,87
1.4.1.3.2.1.4	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 4	1 día	vie 29/12/17	vie 29/12/17	\$1.332,87
<b>1.4.1.3.2.2</b>	<b>Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional mensualmente</b>	<b>1 día</b>	<b>vie 26/1/18</b>	<b>vie 26/1/18</b>	<b>\$1.332,87</b>
1.4.1.3.2.2.1	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional mensualmente 1	1 día	vie 26/1/18	vie 26/1/18	\$1.332,87
<b>1.4.1.3.3</b>	<b>Asesorar al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización</b>	<b>49 días</b>	<b>vie 17/11/17</b>	<b>vie 26/1/18</b>	<b>\$5.654,60</b>
<b>1.4.1.3.3.1</b>	<b>Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente</b>	<b>31 días</b>	<b>vie 17/11/17</b>	<b>vie 29/12/17</b>	<b>\$4.523,68</b>
1.4.1.3.3.1.1	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 1	1 día	vie 17/11/17	vie 17/11/17	\$1.130,92
1.4.1.3.3.1.2	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 2	1 día	vie 1/12/17	vie 1/12/17	\$1.130,92
1.4.1.3.3.1.3	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 3	1 día	vie 15/12/17	vie 15/12/17	\$1.130,92
1.4.1.3.3.1.4	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 4	1 día	vie 29/12/17	vie 29/12/17	\$1.130,92
<b>1.4.1.3.3.2</b>	<b>Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente</b>	<b>1 día</b>	<b>vie 26/1/18</b>	<b>vie 26/1/18</b>	<b>\$1.130,92</b>
1.4.1.3.3.2.1	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente 1	1 día	vie 26/1/18	vie 26/1/18	\$1.130,92
1.4.1.3.4	Elaborar informe de desviación vs meta del Sher-Plan	4 horas	lun 29/1/18	lun 29/1/18	\$1.759,85
1.4.1.3.5	Presentar informe a gerencia	2 horas	lun 29/1/18	lun 29/1/18	\$275,48
1.4.1.3.6	Informe de seguimiento preliminar sobre la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas a nivel nacional	0 días	lun 29/1/18	lun 29/1/18	\$0,00
<b>1.4.1.4</b>	<b>Reforzamiento de Sher-Plan</b>	<b>9 días</b>	<b>lun 29/1/18</b>	<b>vie 9/2/18</b>	<b>\$35.434,70</b>
1.4.1.4.1	Capacitación adicional a los trabajadores de Sher-Plan de los 4 grupos pequeños	4 días	lun 29/1/18	vie 2/2/18	\$15.565,94
1.4.1.4.2	Capacitación adicional al personal de los 2 grupos grandes	4 días	vie 2/2/18	jue 8/2/18	\$15.565,94
1.4.1.4.3	Firma de personal sobre la capacitación para la	0 días	jue 8/2/18	jue 8/2/18	\$0,00

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

	aplicación del Sher-Plan				
1.4.1.4.4	Presentación de seguimiento preliminar	1 día	jue 8/2/18	vie 9/2/18	\$4.302,82
1.4.1.4.5	Informe de reforzamiento del Sher-Plan aplicado a nivel nacional	0 días	vie 9/2/18	vie 9/2/18	\$0,00
<b>1.4.1.5</b>	<b>Seguimiento de Sher-Plan</b>	<b>228,42 días</b>	<b>vie 9/2/18</b>	<b>jue 27/12/18</b>	<b>\$47.131,87</b>
<b>1.4.1.5.1</b>	<b>Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams</b>	<b>160,25 días</b>	<b>vie 9/2/18</b>	<b>vie 21/9/18</b>	<b>\$21.131,18</b>
1.4.1.5.1.1	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 1	1 día	vie 4/5/18	vie 4/5/18	\$3.231,20
1.4.1.5.1.2	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 2	1 día	vie 1/6/18	vie 1/6/18	\$3.231,20
1.4.1.5.1.3	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 3	1 día	vie 29/6/18	vie 29/6/18	\$3.231,20
1.4.1.5.1.4	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 4	1 día	vie 27/7/18	vie 27/7/18	\$3.231,20
1.4.1.5.1.5	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 5	1 día	vie 24/8/18	vie 24/8/18	\$3.231,20
1.4.1.5.1.6	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 6	1 día	vie 21/9/18	vie 21/9/18	\$3.231,20
1.4.1.5.1.7	Elaborar informe de seguimiento	4 horas	vie 9/2/18	lun 12/2/18	\$1.743,98
1.4.1.5.1.8	Informe de control y monitoreo del Sher-Plan a nivel nacional	0 días	vie 9/2/18	vie 9/2/18	\$0,00
<b>1.4.1.5.2</b>	<b>Reuniones gerenciales de seguimiento</b>	<b>160,63 días</b>	<b>vie 9/2/18</b>	<b>lun 24/9/18</b>	<b>\$2.466,30</b>
1.4.1.5.2.1	Reuniones gerenciales de seguimiento 1	3 horas	lun 7/5/18	lun 7/5/18	\$411,05
1.4.1.5.2.2	Reuniones gerenciales de seguimiento 2	3 horas	lun 4/6/18	lun 4/6/18	\$411,05
1.4.1.5.2.3	Reuniones gerenciales de seguimiento 3	3 horas	lun 2/7/18	lun 2/7/18	\$411,05
1.4.1.5.2.4	Reuniones gerenciales de seguimiento 4	3 horas	lun 30/7/18	lun 30/7/18	\$411,05
1.4.1.5.2.5	Reuniones gerenciales de seguimiento 5	3 horas	lun 27/8/18	lun 27/8/18	\$411,05
1.4.1.5.2.6	Reuniones gerenciales de seguimiento 6	3 horas	lun 24/9/18	lun 24/9/18	\$411,05
1.4.1.5.2.7	Informe de reuniones gerenciales para el seguimiento comercial del Sher-Plan	0 días	vie 9/2/18	vie 9/2/18	\$0,00
<b>1.4.1.5.3</b>	<b>Capacitación a nuevo personal</b>	<b>171,17 días</b>	<b>mié 2/5/18</b>	<b>jue 27/12/18</b>	<b>\$23.534,39</b>
1.4.1.5.3.1	Capacitación a nuevo personal 1	1 día	mié 2/5/18	mié 2/5/18	\$610,18
1.4.1.5.3.2	Capacitación a nuevo personal 2	1 día	mié 27/6/18	mié 27/6/18	\$610,18
1.4.1.5.3.3	Capacitación a nuevo personal 3	1 día	mié 22/8/18	mié 22/8/18	\$610,18
1.4.1.5.3.4	Reserva de contingencia RG001	36,59 días	jue 23/8/18	vie 12/10/18	\$16.424,54
1.4.1.5.3.5	Reserva de contingencia RG002	7,84 días	vie 12/10/18	mié 24/10/18	\$3.519,54
1.4.1.5.3.6	Reserva de contingencia RG003	7,84 días	mié 24/10/18	lun 5/11/18	\$3.519,54
1.4.1.5.3.7	Reserva de contingencia RG006	1,31 días	lun 5/11/18	mar 6/11/18	\$586,59

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

1.4.1.5.3.8	Reserva de contingencia RG013	15,68 días	mar 6/11/18	mié 28/11/18	\$7.039,09
1.4.1.5.3.9	Reserva de contingencia RG019	7,84 días	mié 28/11/18	lun 10/12/18	\$-3.519,54
1.4.1.5.3.10	Reserva de contingencia RG020	13,07 días	lun 10/12/18	jue 27/12/18	\$-5.865,91
1.4.1.5.3.11	Sher-Plan de la estandarización del proceso comercial aplicado a Ecuador	0 días	jue 27/12/18	jue 27/12/18	\$0,00
<b>1.5</b>	<b>Cierre del Proyecto</b>	<b>3 días</b>	<b>jue 27/12/18</b>	<b>mar 1/1/19</b>	<b>\$1.540,35</b>
<b>1.5.1</b>	<b>Acta de aceptación del Proyecto</b>	<b>3 días</b>	<b>jue 27/12/18</b>	<b>mar 1/1/19</b>	<b>\$1.540,35</b>
1.5.1.1	Revisar actas de capacitación e indicadores	2 días	jue 27/12/18	lun 31/12/18	\$1.435,05
1.5.1.2	Elaborar acta de recepción definitiva del proyecto	1 día	lun 31/12/18	mar 1/1/19	\$105,30
1.5.1.3	Acta firmada	0 días	mar 1/1/19	mar 1/1/19	\$0,00

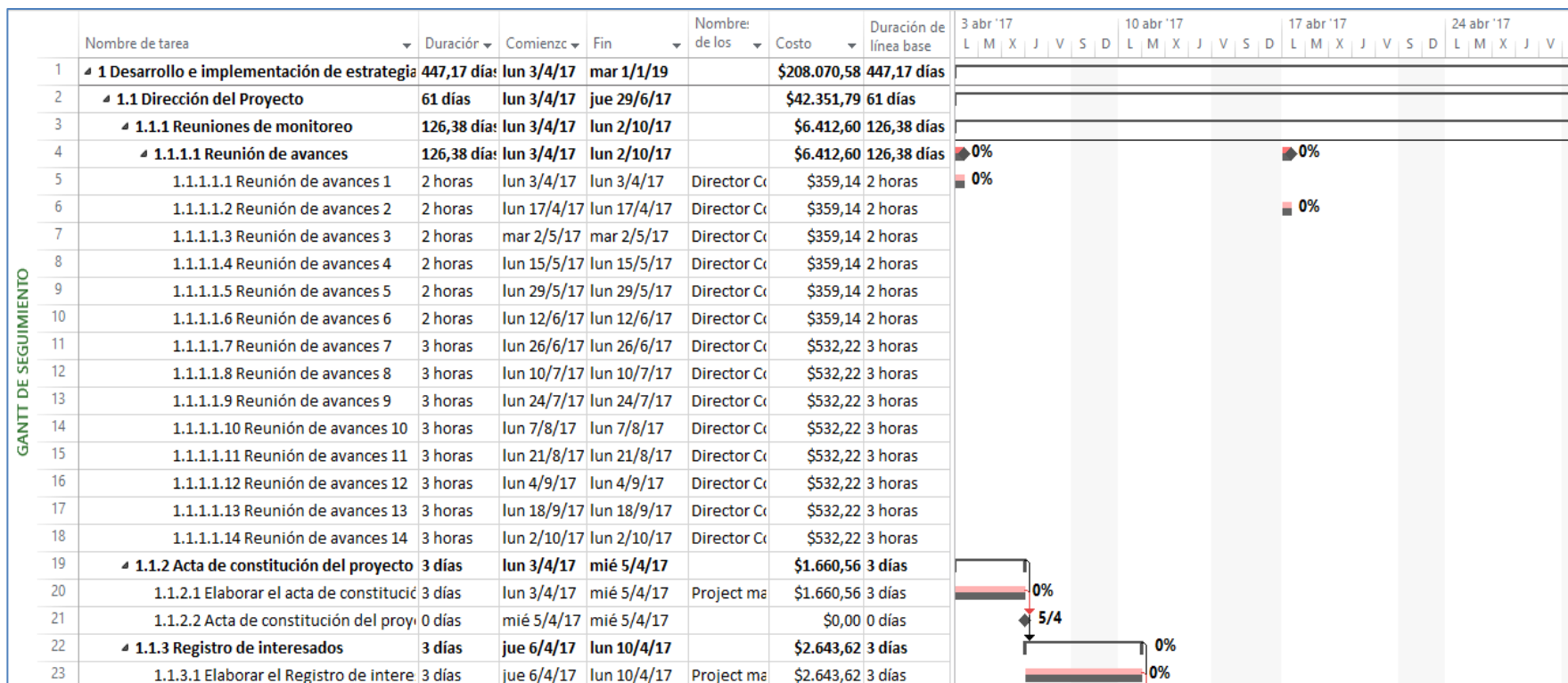
Elaborado por: Autores

#### 4.3.3 Ruta crítica y línea base del cronograma

En el programa Microsoft Project 2013 se establece la ruta crítica y la línea base del cronograma como se muestra en la Tabla 56. Todas las actividades resaltadas de rojo corresponden a las reservas de contingencia que se realizarán en caso de que se presenten riesgos para la empresa. No se incluirán las reservas de gestión. La línea de color rojo representa la ruta crítica, es decir identifica la secuencia de actividades y determina la dependencia de una actividad para empezar una nueva. La línea de color azul señala las actividades que no dependen de una actividad previa para ser ejecutadas. La línea base es de color plomo, la cual no cambiará a lo largo del proyecto, aunque se modifique la duración de las actividades, puesto que permitirá determinar el tiempo de desfase del proyecto.

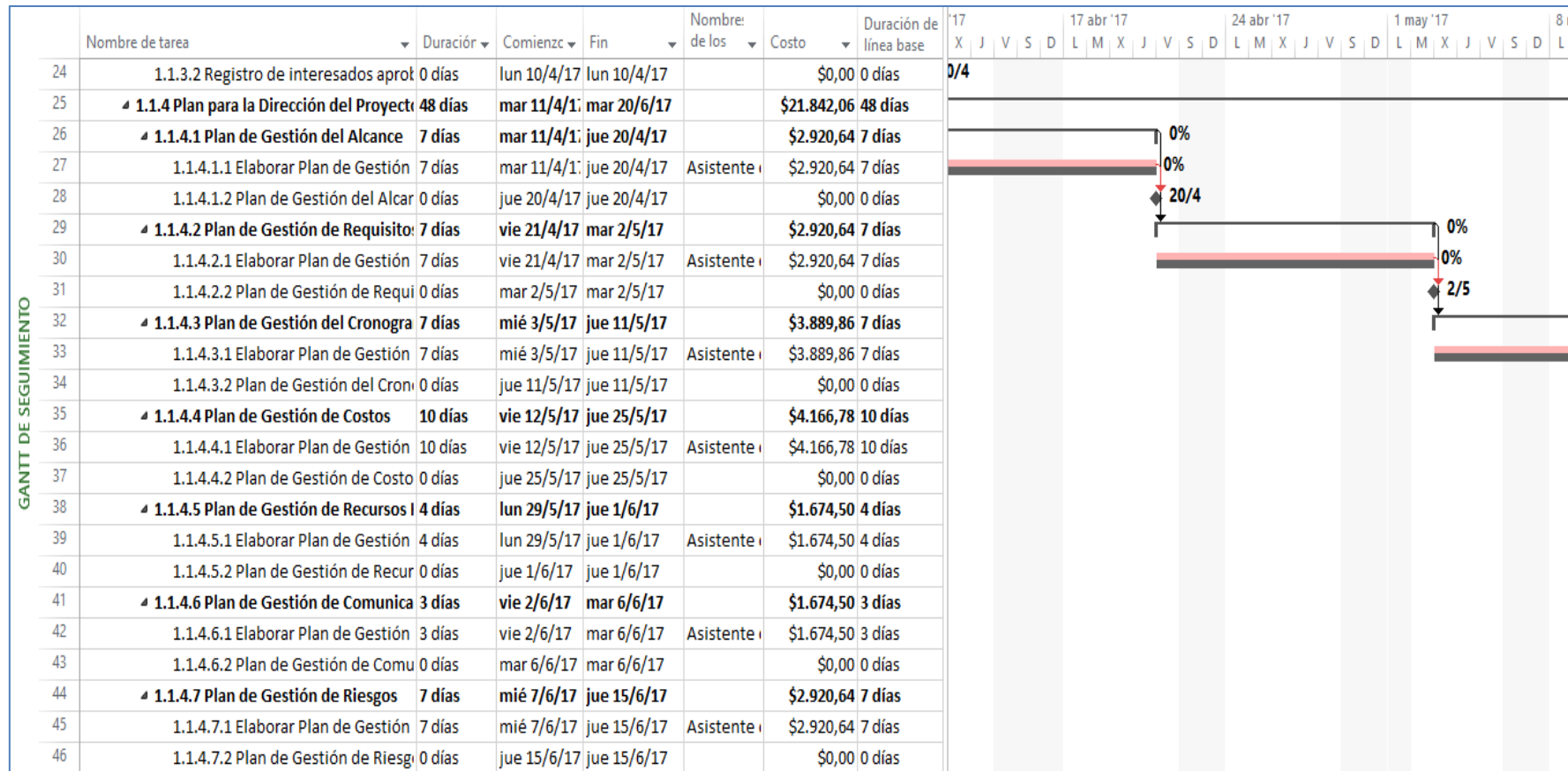
**Tabla 56 Ruta crítica y línea base del cronograma**

# Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

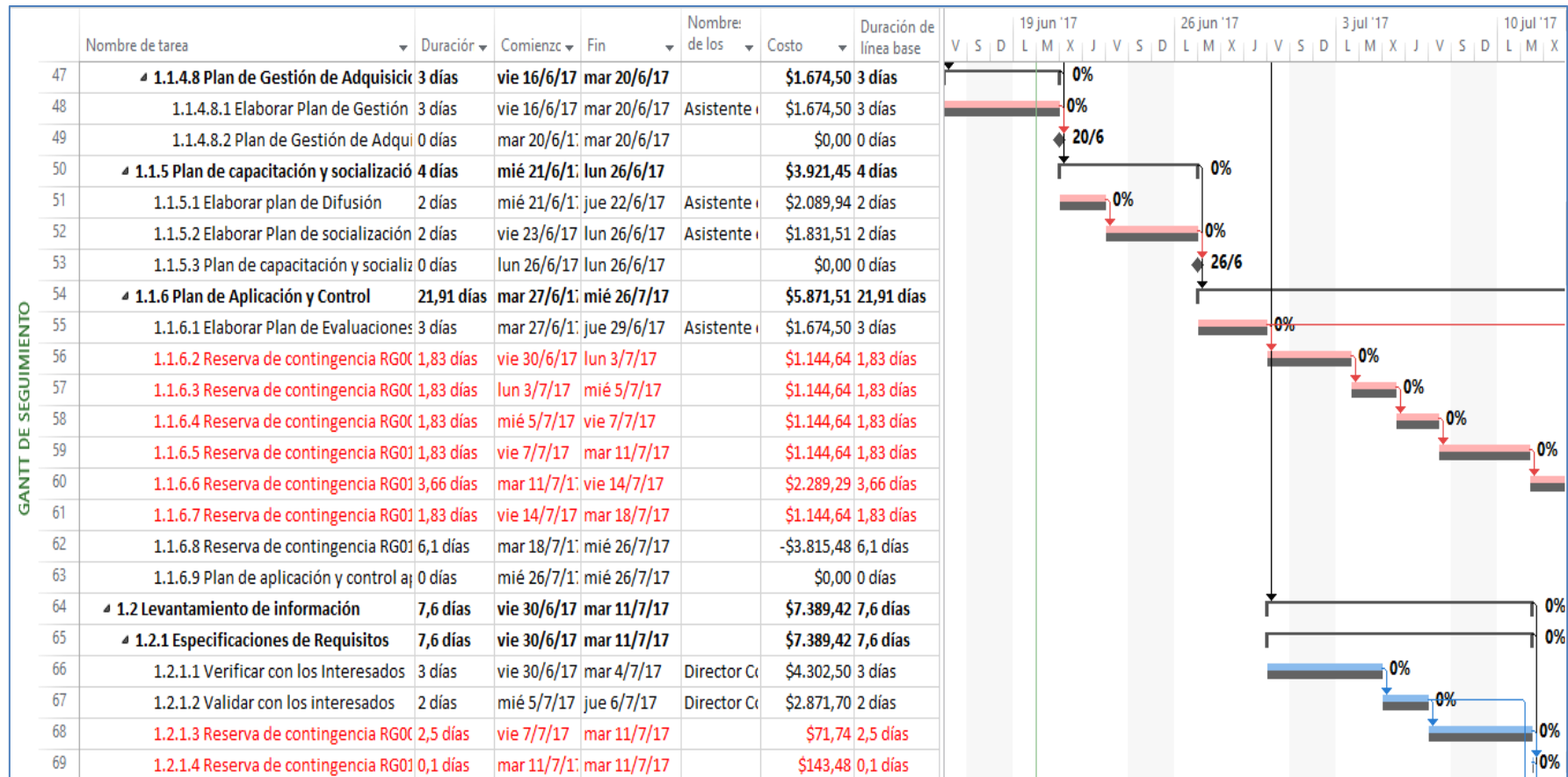


GANTT DE SEGUIMIENTO

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

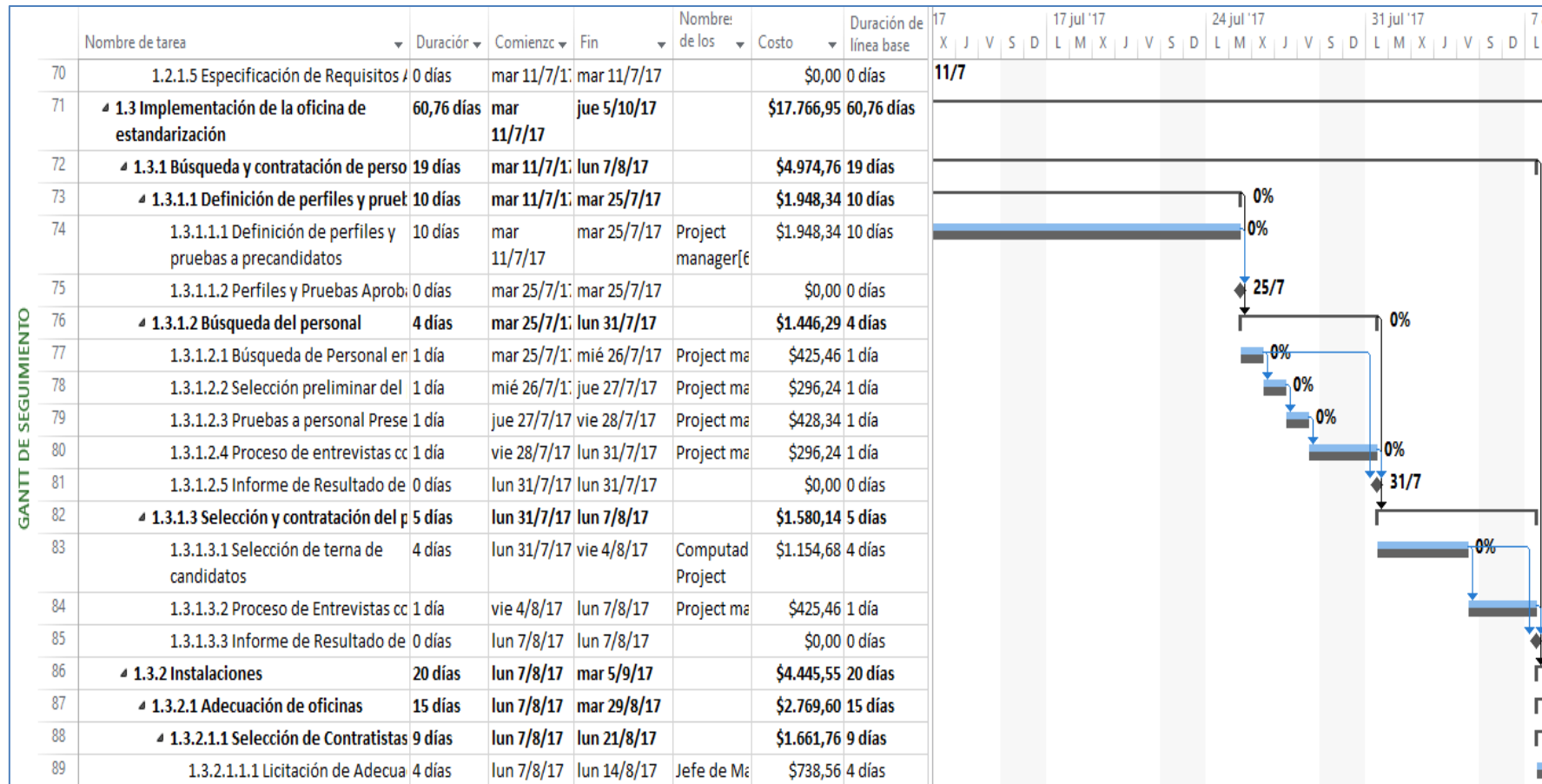


## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

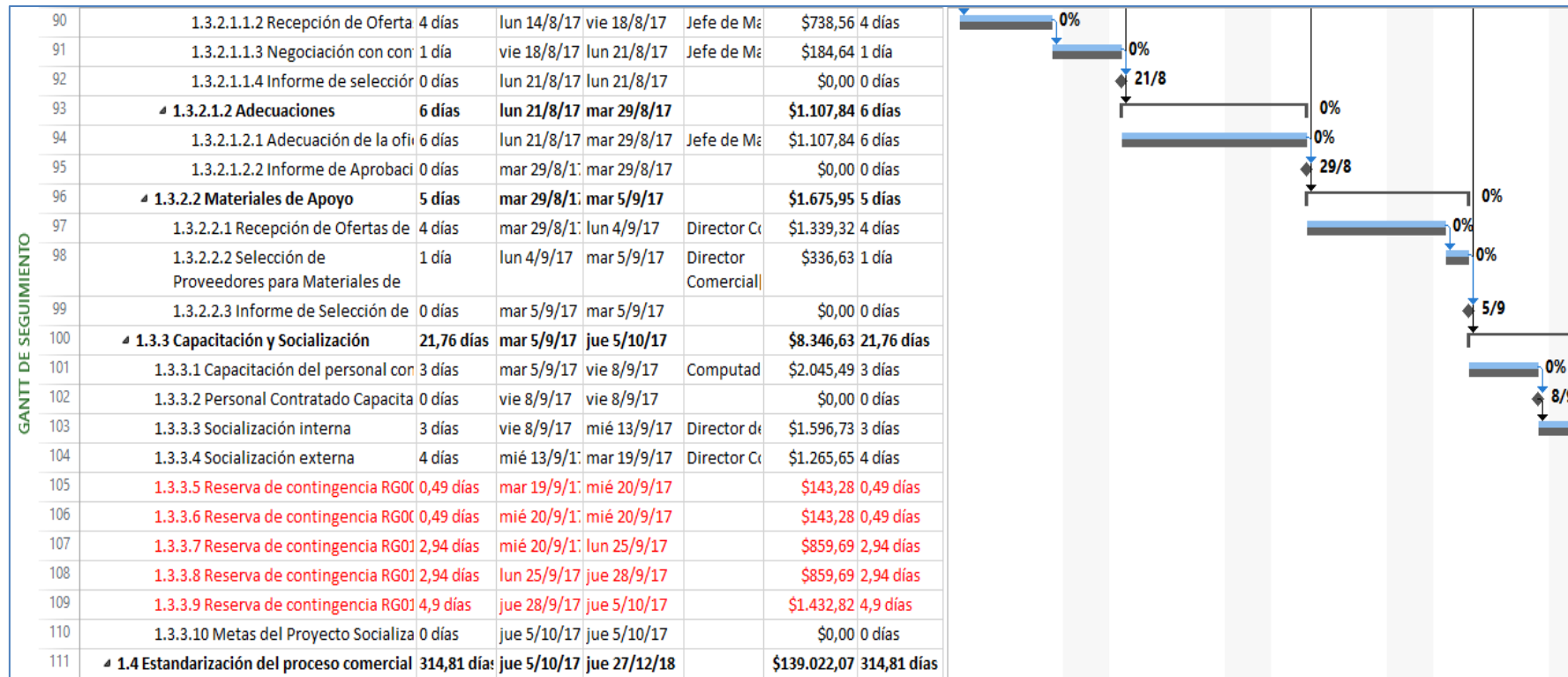




Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.



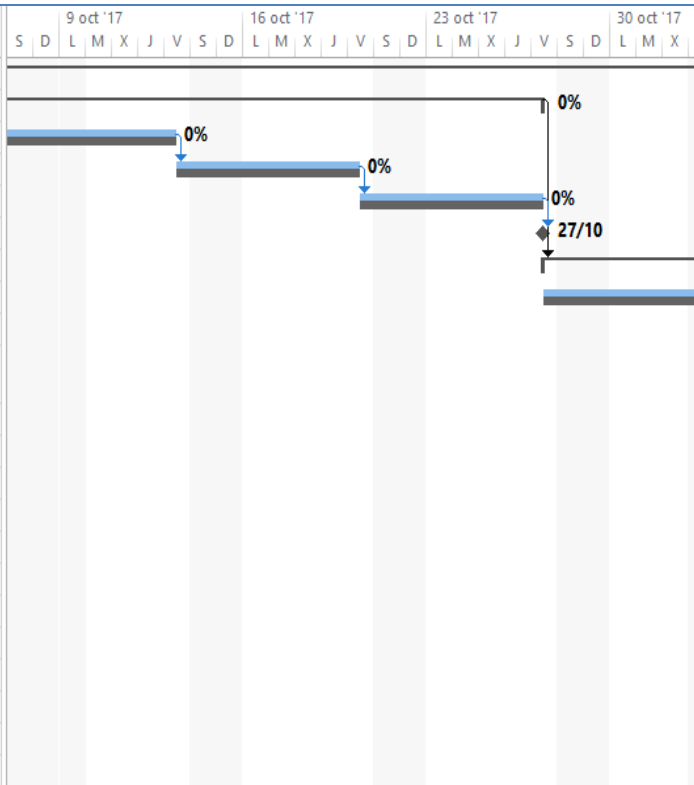
## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombre de los	Costo	Duración de línea base	9 oct '17							16 oct '17							23 oct '17							30 oct '17						
							S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	
112	▲ 1.4.1 Aplicación de Sher-Plan para la es	314,81 días	jue 5/10/17	jue 27/12/18		\$139.022,07	314,81 días																											
113	▲ 1.4.1.1 Preparar información para la	15 días	jue 5/10/17	vie 27/10/17		\$6.122,54	15 días																											
114	1.4.1.1.1 Analizar el Sher-Plan utili	5 días	jue 5/10/17	vie 13/10/17	Director Co	\$1.671,62	5 días																											
115	1.4.1.1.2 Analizar situación actual	5 días	vie 13/10/17	vie 20/10/17	Director Co	\$2.779,30	5 días																											
116	1.4.1.1.3 Preparar Sher-Plan aplica	5 días	vie 20/10/17	vie 27/10/17	Director Co	\$1.671,62	5 días																											
117	1.4.1.1.4 Manual del Sher-Plan par	0 días	vie 27/10/17	vie 27/10/17		\$0,00	0 días																											
118	▲ 1.4.1.2 Capacitación al personal para	8 días	vie 27/10/17	vie 10/11/17		\$31.131,88	8 días																											
119	1.4.1.2.1 Capacitar al personal de l	4 días	vie 27/10/17	lun 6/11/17	Computad	\$15.565,94	4 días																											
120	1.4.1.2.2 Capacitar al personal de l	4 días	lun 6/11/17	vie 10/11/17	Computad	\$15.565,94	4 días																											
121	1.4.1.2.3 Firma del personal capacitado sobre la	0 días	vie 10/11/17	vie 10/11/17		\$0,00	0 días																											
122	▲ 1.4.1.3 Recopilación de información	49,75 días	vie 17/11/17	lun 29/1/18		\$19.201,08	49,75 días																											
123	▲ 1.4.1.3.1 Recorrido de las 35 tiend	49 días	vie 17/11/17	vie 26/1/18		\$4.846,80	49 días																											
124	▲ 1.4.1.3.1.1 Recorrer las 35 tiend	31 días	vie 17/11/17	vie 29/12/17		\$3.877,44	31 días																											
125	1.4.1.3.1.1.1 Recorrer las 35 ti	1 día	vie 17/11/17	vie 17/11/17	Represent	\$969,36	1 día																											
126	1.4.1.3.1.1.2 Recorrer las 35 ti	1 día	vie 1/12/17	vie 1/12/17	Represent	\$969,36	1 día																											
127	1.4.1.3.1.1.3 Recorrer las 35 ti	1 día	vie 15/12/17	vie 15/12/17	Represent	\$969,36	1 día																											
128	1.4.1.3.1.1.4 Recorrer las 35 ti	1 día	vie 29/12/17	vie 29/12/17	Represent	\$969,36	1 día																											
129	▲ 1.4.1.3.1.2 Recorrer las 35 tiend	1 día	vie 26/1/18	vie 26/1/18		\$969,36	1 día																											
130	1.4.1.3.1.2.1 Recorrer las 35 ti	1 día	vie 26/1/18	vie 26/1/18	Represent	\$969,36	1 día																											
131	▲ 1.4.1.3.2 Evaluación de la aplicació	49 días	vie 17/11/17	vie 26/1/18		\$6.664,35	49 días																											
132	▲ 1.4.1.3.2.1 Evaluar la aplicación	31 días	vie 17/11/17	vie 29/12/17		\$5.331,48	31 días																											
133	1.4.1.3.2.1.1 Evaluar la aplica	1 día	vie 17/11/17	vie 17/11/17	Represent	\$1.332,87	1 día																											

GANTT DE SEGUIMIENTO



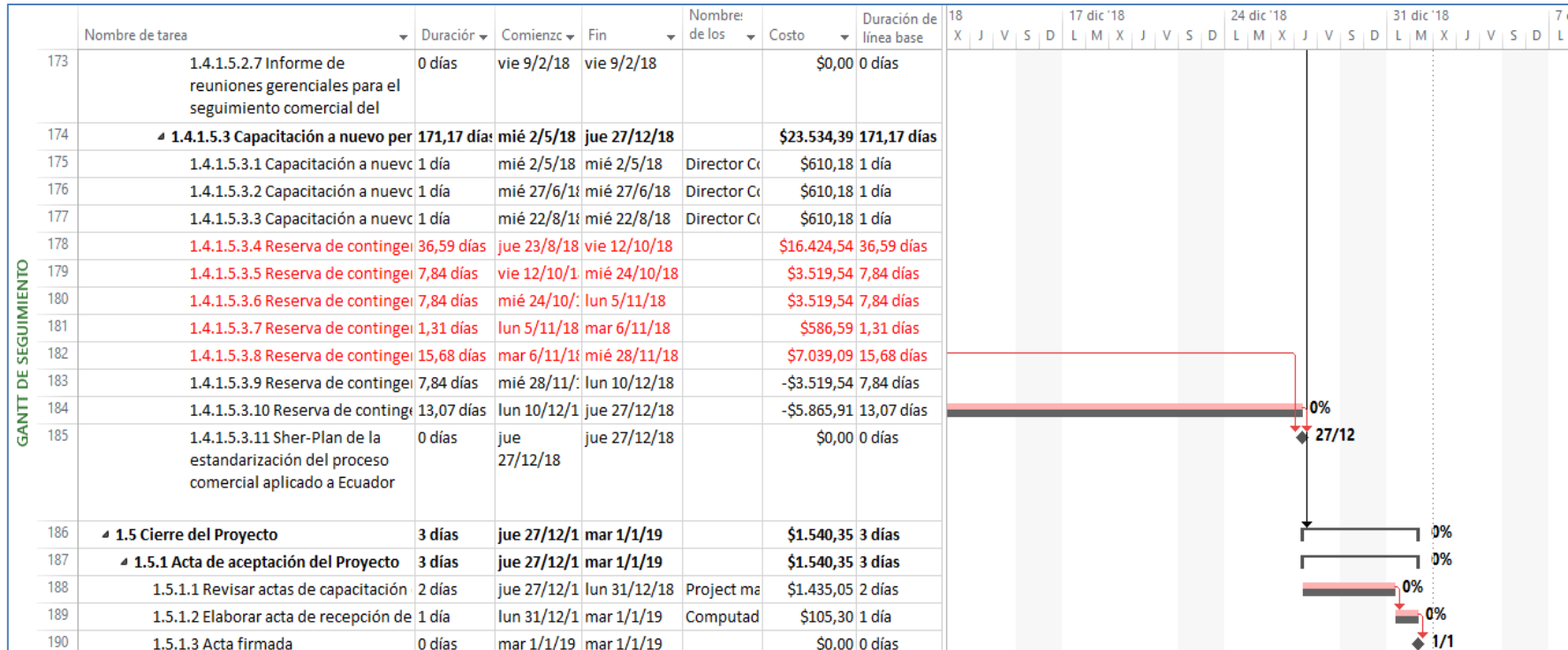
## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombre de los	Costo	Duración de línea base	20 nov '17			27 nov '17			4 dic '17			11 dic '17			
								V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X
134	1.4.1.3.2.1.2 Evaluar la aplica	1 día	vie 1/12/17	vie 1/12/17	Represent	\$1.332,87	1 día													
135	1.4.1.3.2.1.3 Evaluar la aplica	1 día	vie 15/12/17	vie 15/12/17	Represent	\$1.332,87	1 día													
136	1.4.1.3.2.1.4 Evaluar la aplica	1 día	vie 29/12/17	vie 29/12/17	Represent	\$1.332,87	1 día													
137	<b>1.4.1.3.2.2 Evaluar la aplicación</b>	<b>1 día</b>	<b>vie 26/1/18</b>	<b>vie 26/1/18</b>		<b>\$1.332,87</b>	<b>1 día</b>													
138	1.4.1.3.2.2.1 Evaluar la aplica	1 día	vie 26/1/18	vie 26/1/18	Represent	\$1.332,87	1 día													
139	<b>1.4.1.3.3 Asesorar a al personal qu</b>	<b>49 días</b>	<b>vie 17/11/17</b>	<b>vie 26/1/18</b>		<b>\$5.654,60</b>	<b>49 días</b>													
140	<b>1.4.1.3.3.1 Asesorar a al person:</b>	<b>31 días</b>	<b>vie 17/11/17</b>	<b>vie 29/12/17</b>		<b>\$4.523,68</b>	<b>31 días</b>													
141	1.4.1.3.3.1.1 Asesorar a al per	1 día	vie 17/11/17	vie 17/11/17	Represent	\$1.130,92	1 día													
142	1.4.1.3.3.1.2 Asesorar a al per	1 día	vie 1/12/17	vie 1/12/17	Represent	\$1.130,92	1 día													
143	1.4.1.3.3.1.3 Asesorar a al per	1 día	vie 15/12/17	vie 15/12/17	Represent	\$1.130,92	1 día													
144	1.4.1.3.3.1.4 Asesorar a al per	1 día	vie 29/12/17	vie 29/12/17	Represent	\$1.130,92	1 día													
145	<b>1.4.1.3.3.2 Asesorar a al person:</b>	<b>1 día</b>	<b>vie 26/1/18</b>	<b>vie 26/1/18</b>		<b>\$1.130,92</b>	<b>1 día</b>													
146	1.4.1.3.3.2.1 Asesorar a al per	1 día	vie 26/1/18	vie 26/1/18	Represent	\$1.130,92	1 día													
147	1.4.1.3.4 Elaborar informe de desv	4 horas	lun 29/1/18	lun 29/1/18	Represent	\$1.759,85	4 horas													
148	1.4.1.3.5 Presentar informe a gere	2 horas	lun 29/1/18	lun 29/1/18	Project ma	\$275,48	2 horas													
149	1.4.1.3.6 Informe de seguimiento preliminar sobre la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas a	0 días	lun 29/1/18	lun 29/1/18		\$0,00	0 días													
150	<b>1.4.1.4 Reforzamiento de Sher-Plan</b>	<b>9 días</b>	<b>lun 29/1/18</b>	<b>vie 9/2/18</b>		<b>\$35.434,70</b>	<b>9 días</b>													
151	1.4.1.4.1 Capacitación adicional a l	4 días	lun 29/1/18	vie 2/2/18	Jefe de Zo	\$15.565,94	4 días													
152	1.4.1.4.2 Capacitación adicional al	4 días	vie 2/2/18	jue 8/2/18	Jefe de Zo	\$15.565,94	4 días													
153	1.4.1.4.3 Firma de personal sobre la recapitación para la aplicación del Sher-Plan	0 días	jue 8/2/18	jue 8/2/18		\$0,00	0 días													

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombre: de los	Costo	Duración de línea base	27 ago '18							3 sep '18							10 sep '18							17 sep '18						
								S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	
153	1.4.1.4.3 Firma de personal sobre la recapitación para la aplicación del Sher-Plan	0 días	jue 8/2/18	jue 8/2/18		\$0,00	0 días																												
154	1.4.1.4.4 Presentación de seguimi	1 día	jue 8/2/18	vie 9/2/18	Jefe de Zo	\$4.302,82	1 día																												
155	1.4.1.4.5 Informe de reforzamiento del Sher-Plan	0 días	vie 9/2/18	vie 9/2/18		\$0,00	0 días																												
156	▀ 1.4.1.5 Seguimiento de Sher-Plan	228,42 días	vie 9/2/18	jue 27/12/18		\$47.131,87	228,42 días																												
157	▀ 1.4.1.5.1 Seguimiento de las 35 tie	160,25 días	vie 9/2/18	vie 21/9/18		\$21.131,18	160,25 días	▶	0%																										
158	1.4.1.5.1.1 Seguimiento de las 3	1 día	vie 4/5/18	vie 4/5/18	Represent	\$3.231,20	1 día																												
159	1.4.1.5.1.2 Seguimiento de las 3	1 día	vie 1/6/18	vie 1/6/18	Represent	\$3.231,20	1 día																												
160	1.4.1.5.1.3 Seguimiento de las 3	1 día	vie 29/6/18	vie 29/6/18	Represent	\$3.231,20	1 día																												
161	1.4.1.5.1.4 Seguimiento de las 3	1 día	vie 27/7/18	vie 27/7/18	Represent	\$3.231,20	1 día																												
162	1.4.1.5.1.5 Seguimiento de las 3	1 día	vie 24/8/18	vie 24/8/18	Represent	\$3.231,20	1 día		0%																										
163	1.4.1.5.1.6 Seguimiento de las 3	1 día	vie 21/9/18	vie 21/9/18	Represent	\$3.231,20	1 día																												
164	1.4.1.5.1.7 Elaborar informe de	4 horas	vie 9/2/18	lun 12/2/18	Represent	\$1.743,98	4 horas																												
165	1.4.1.5.1.8 Informe de control y monitoreo del Sher-Plan a	0 días	vie 9/2/18	vie 9/2/18		\$0,00	0 días																												
166	▀ 1.4.1.5.2 Reuniones gerenciales d	160,63 días	vie 9/2/18	lun 24/9/18		\$2.466,30	160,63 días	▶	0%																										
167	1.4.1.5.2.1 Reuniones gerencial	3 horas	lun 7/5/18	lun 7/5/18	Project ma	\$411,05	3 horas																												
168	1.4.1.5.2.2 Reuniones gerencial	3 horas	lun 4/6/18	lun 4/6/18	Jefe de Zo	\$411,05	3 horas																												
169	1.4.1.5.2.3 Reuniones gerencial	3 horas	lun 2/7/18	lun 2/7/18	Jefe de Zo	\$411,05	3 horas																												
170	1.4.1.5.2.4 Reuniones gerencial	3 horas	lun 30/7/18	lun 30/7/18	Jefe de Zo	\$411,05	3 horas																												
171	1.4.1.5.2.5 Reuniones gerencial	3 horas	lun 27/8/18	lun 27/8/18	Jefe de Zo	\$411,05	3 horas		0%																										

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**



Elaborado por: Autores

#### 4.4. Subcapítulo D4. Gestión de costos

##### 4.4.1 Plan de gestión de costos

El plan de gestión de costos del proyecto, permite establecer un aproximado en los diferentes costos que incurrirán llevar a cabo este proyecto, incluyendo varios procesos de planificación, estimación, presupuesto y financiamientos requeridos para poder completar el proyecto con el presupuesto aprobado.

##### 4.4.1.1. Tipos de estimación

El equipo de proyecto establece los tipos de estimación y los instrumentos de estimación que formarán parte desde el inicio hasta el final del proyecto. También se establece el nivel de precisión los cuales se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 57. Tipos de estimación**

Tipos de estimación	Herramienta	Nivel de precisión
Orden de magnitud	Técnica / formulación análoga	- 25% al + 65%
Planificación / Presupuesto	Técnica paramétrica / Bottom up	- 15% al + 25%
Definitivo	Técnica ascendente / Bottom up	- 5% al + 10%

Elaborado por: Autores

##### 4.4.1.2. Unidades de medida

**Tabla 58. Unidades de medida**

Tipo de recurso	Unidades de medida
Recurso personal / Trabajo	Costo / Hora
Recurso material	Unidades
Costo	Dólares americanos

Elaborado por: Autores

##### 4.4.1.3. Umbrales de Control

Los umbrales de control son aquellos valores fuera de los cuales se deben tomar, una acción correctiva o registrar una lección aprendida, por lo que

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

respecta a este proyecto, se puede expresar una variación permitida de +/- 5 %, tomando en consideración los parámetros del anexo 4, en los que se detallan, CV para conocer si el presupuesto está por debajo o por encima del proceso; CPI para el cálculo del Índice de desempeño del costo; SV para el conocer el tiempo del cronograma, si esta adelantado o atrasado ese entregable; SPI para el índice de desempeño del cronograma, y el AC para conocer el costo actual del proceso. Todos estos indicadores, serán aceptados por el equipo de proyecto, para cada entregable, al igual que las respectivas acciones correctivas a tomar. A continuación, se explica detalladamente en la siguiente matriz:

**Tabla 59. Umbrales de control**

<b>UMBRALES DE CONTROL</b>			
<b>Alcance</b>	<b>Rango de variaciones en modificaciones de los entregables</b>	<b>Parámetro</b>	<b>Acciones a tomar</b>
Documentos del proyecto	Menor a 5 %	CV	Continuar con el proyecto y monitorear los costos.
	Entre 5% y 10%	SV	Continuar con el proyecto y realizar seguimiento /monitoreo de los costos.
	Entre 10% y 20%	CPI	Reunión del equipo de proyecto, análisis de las variaciones presentadas y definir cambios para aprobación.
Informes	Menor a 5 %	CV	Continuar con el proyecto y monitorear los costos.
	Entre 5% y 10%	SV	Reunión del equipo de proyecto, análisis de las variaciones presentadas y definir cambios para aprobación.
	Entre 10% y 30%	SPI	Reunión entre el equipo de proyecto y el director de proyecto, revisan variación del costo, aprueban correcciones y definen continuidad del proyecto.
D. E. R. T. A. (Departamento de estandarización para reducir	Menor a 5 %	CV	Continuar con el proyecto y realizar seguimiento /monitoreo de los costos.
	Entre 5% y 10%	AC	Reunión del equipo de proyecto, análisis de las variaciones presentadas y definir cambios para aprobación.



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>UMBRALES DE CONTROL</b>			
tiempos de adaptabilidad) Implementada	Entre 10% y 20%	CPI	Reunión entre el equipo del proyecto y director del Proyecto, establecen margen de cambio, aprueban correcciones o Cancelación del proyecto.
Manual de funciones y procesos	Menor a 5 %	CV	Continuar con el proyecto y monitorear los costos.
	Entre 5% y 10%	SV	Reunión del equipo de proyecto, análisis de las variaciones presentadas y definir cambios para aprobación.
	Entre 10% y 30%	CPI	Reunión entre el equipo del proyecto y el director de proyecto, revisan variación del costo y definen continuidad, aprueban correcciones.
Plan de Contratación y Capacitación	Menor a 5 %	SV	Continuar con el proyecto y monitorear los costos.
	Entre 5% y 10%	CI	Reunión del equipo de proyecto, análisis de las variaciones presentadas y definir cambios para aprobación, informar a patrocinador.
	Entre 10% y 30%	CPI	Reunión entre el equipo de proyecto y el director de proyecto, revisan variación del costo y definen continuidad o conclusión del proyecto.
Tabla de Costos	Menor a 5 %	SV	Continuar con el proyecto y monitorear los costos, aprobar correcciones.
	Entre 5% y 10%	CV	Reunión del equipo de proyecto, análisis de las variaciones presentadas y definir cambios para aprobación.
	Entre 10% y 20%	CPI	Reunión entre el equipo de proyecto y el Director del Proyecto, establecen margen de cambio, aprueban correcciones.

Elaborado por: Autores

#### 4.4.1.4. Medición del valor ganado

También conocido como EV, es el estándar para medir el desempeño del cronograma y del costo de un proyecto (St-Martin & Fannon, 2010). Esta técnica permitirá al equipo del proyecto, evaluar el avance y el

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

desempeño del proyecto en base al costo actual, valor planificado y valor ganado.

En la Tabla 60 se muestran los métodos de medición de valor ganado y en la Tabla 61, las fórmulas del pronóstico del valor ganado. Donde, EAC es el estimado del costo total del proyecto a medida que avanza el tiempo, AC es el costo actual acumulado a la fecha, BAC es el presupuesto original del proyecto, EV es el valor ganado o medida del valor del trabajo que se completó a un momento determinado y CPI es el índice de desempeño del presupuesto. De acuerdo al cronograma, el responsable de cada fase deberá presentar un informe mensual, indicando porcentajes de avances de su respectiva fase.

**Tabla 60. Métodos de medición de valor ganado.**

ENTREGABLE	Método de Medición	Modo de Medición
Totalidad del Proyecto	Valor Acumulado – Curva S	Reporte de Información de manera semanal previa a los monitoreos del proceso.

Elaborado por: Autores

**Tabla 61. Formulas del pronóstico del valor ganado.**

FORMULAS DEL PRONÓSTICO DEL VALOR GANADO		
Tipo de pronóstico	Fórmula	Modo: quien, cómo, cuándo, dónde
EAC variaciones típicas	$AC + (BAC - EV) / CPI$	Informes del proyecto en un tiempo determinado.

Elaborado por: Autores

### 4.4.1.5. Niveles de estimación y de control

**Tabla 62. Niveles de estimación y de control.**

Tipo de Estimación de Costos	Nivel de Estimación de Costos	Nivel de Control de Costos
Orden de Magnitud	Por Fase	No aplica
Presupuesto	Por Fase	El mismo
Definitivo	Por Fase	El mismo

Elaborado por: Autores

#### 4.4.1.6. Procesos de gestión de costos

Este proceso se da con la finalidad de proporcionar una guía en la ejecución de la gestión de costos en el transcurso del proyecto de Cleveland, en los cuales se observarán a los responsables de ciertas fases y su participación en este proceso.

**Tabla 63. Procesos de gestión de costos**

Proceso de gestión de costos	Descripción: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué.
Estimación de costos	En el proceso de planificación de la implementación del proyecto de Cleveland para Sherwin Williams, el director de proyecto realiza la estimación de los costos.
Preparación del presupuesto de Costes	El director del proyecto planifica el presupuesto.
Control de Costos	La empresa Sherwin Williams realizará evaluaciones de posibles cambios en los costos con sus respectivas repercusiones. De igual forma, se deberá presentar el análisis de impacto de cambios con los posibles escenarios.

Elaborado por: Autores

#### 4.4.1.7. Proceso de control de costos

El proceso de control de costos, según la AACE (Asociación Americana de Ingeniería de Costos) es la aplicación de procedimientos para limitar los costos del proyecto a sólo los Autorizados, para enfocar los esfuerzos de control a donde son más efectivos y para lograr un máximo control a un mínimo costo. Este proceso evaluará el impacto de cualquier posible cambio del costo en el transcurso de la implementación del proyecto de Cleveland y se analizará los distintos escenarios posibles respecto a las alternativas de intercambio que se presenten.

**Tabla 64. Procesos de Gestión de costos**

Control de costos	
Control de Costos	La empresa Sherwin Williams realizará evaluaciones de posibles cambios en los costos con sus respectivas repercusiones. De igual forma, se deberá presentar el análisis de impacto de cambios con los posibles escenarios.

Elaborado por: Autores

#### **4.4.2 Costeo del proyecto**

Son aquellos informes detallados sobre las actividades por cada fase y recursos utilizados, de acuerdo a las bases de estimación del Anexo 1. Como se muestra en la Tabla 65.

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

**Tabla 65 Costeo del proyecto**

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo						
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total		
	1.1.1.1.1	Monitorear Reunión de avances 1	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	2,00	\$57,69	<b>\$115,38</b>												
			Project manager	Costo/Hora	2,00	\$40,38	<b>\$80,76</b>												
			Director Comercial	Costo/Hora	2,00	\$28,85	<b>\$57,70</b>												
			Jefe financiero	Costo/Hora	2,00	\$28,85	<b>\$57,70</b>												
			Director de Marketing	Costo/Hora	2,00	\$17,31	<b>\$34,62</b>												
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	<b>\$2,88</b>						
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>						
						Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>									
	1.1.1.1.2	Monitorear Reunión de avances 2	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	2,00	\$57,69	<b>\$115,38</b>												
			Project manager	Costo/Hora	2,00	\$40,38	<b>\$80,76</b>												
			Director Comercial	Costo/Hora	2,00	\$28,85	<b>\$57,70</b>												
			Jefe financiero	Costo/Hora	2,00	\$28,85	<b>\$57,70</b>												
			Director de Marketing	Costo/Hora	2,00	\$17,31	<b>\$34,62</b>												
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	<b>\$2,88</b>						
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>						
						Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>									
	1.1.1.1.3	Monitorear Reunión de avances 3	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	2,00	\$57,69	<b>\$115,38</b>												
			Project manager	Costo/Hora	2,00	\$40,38	<b>\$80,76</b>												
			Director Comercial	Costo/Hora	2,00	\$28,85	<b>\$57,70</b>												
			Jefe financiero	Costo/Hora	2,00	\$28,85	<b>\$57,70</b>												
			Director de Marketing	Costo/Hora	2,00	\$17,31	<b>\$34,62</b>												
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	<b>\$2,88</b>						
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>						
						Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>									
	1.1.1.1.4	Monitorear Reunión de avances 4	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	2,00	\$57,69	<b>\$115,38</b>												
			Project manager	Costo/Hora	2,00	\$40,38	<b>\$80,76</b>												

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total
			Director Comercial	Costo/Hora	2,00	\$28,85	\$57,70										
			Jefe financiero	Costo/Hora	2,00	\$28,85	\$57,70										
			Director de Marketing	Costo/Hora	2,00	\$17,31	\$34,62										
								Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
	1.1.1.1.5	Monitorear Reunión de avances 5	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	2,00	\$57,69	\$115,38										
			Project manager	Costo/Hora	2,00	\$40,38	\$80,76										
			Director Comercial	Costo/Hora	2,00	\$28,85	\$57,70										
			Jefe financiero	Costo/Hora	2,00	\$28,85	\$57,70										
			Director de Marketing	Costo/Hora	2,00	\$17,31	\$34,62										
								Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
	1.1.1.1.6	Monitorear Reunión de avances 6	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	2,00	\$57,69	\$115,38										
			Project manager	Costo/Hora	2,00	\$40,38	\$80,76										
			Director Comercial	Costo/Hora	2,00	\$28,85	\$57,70										
			Jefe financiero	Costo/Hora	2,00	\$28,85	\$57,70										
			Director de Marketing	Costo/Hora	2,00	\$17,31	\$34,62										
								Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
	1.1.1.1.7	Monitorear Reunión de avances 7	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	\$173,07										
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	\$121,14										
			Director Comercial	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55										
			Jefe financiero	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55										
			Director de Marketing	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93										

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total
								Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
	1.1.1.1.8	Monitorear Reunión de avances 8	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	\$173,07										
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	\$121,14										
			Director Comercial	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55										
			Jefe financiero	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55										
			Director de Marketing	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93										
								Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
	1.1.1.1.9	Monitorear Reunión de avances 9	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	\$173,07										
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	\$121,14										
			Director Comercial	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55										
			Jefe financiero	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55										
			Director de Marketing	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93										
								Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
	1.1.1.1.10	Monitorear Reunión de avances 10	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	\$173,07										
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	\$121,14										
			Director Comercial	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55										
			Jefe financiero	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55										
			Director de Marketing	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93										
								Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
	1.1.1.1.11	Monitorear	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	\$173,07										

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo						
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total		
		Reunión de avances 11	Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	\$121,14												
			Director Comercial	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55												
			Jefe financiero	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55												
			Director de Marketing	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93												
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88						
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77						
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
	1.1.1.1.12	Monitorear Reunión de avances 12	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	\$173,07												
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	\$121,14												
			Director Comercial	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55												
			Jefe financiero	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55												
			Director de Marketing	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93												
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88						
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77						
						Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33									
	1.1.1.1.13	Monitorear Reunión de avances 13	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	\$173,07												
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	\$121,14												
			Director Comercial	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55												
			Jefe financiero	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55												
			Director de Marketing	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93												
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88						
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77						
						Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33									
	1.1.1.1.14	Monitorear Reunión de avances 14	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	\$173,07												
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	\$121,14												
			Director Comercial	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55												
			Jefe financiero	Costo/Hora	3,00	\$28,85	\$86,55												
			Director de Marketing	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93												



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo					
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
Acta de constitución del proyecto aprobada	1.1.2.1	Elaborar el acta de constitución	Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	16,80	\$57,69	\$969,19											
			Project manager	Costo/Hora	16,80	\$40,38	\$678,38											
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
Registro de interesados aprobado	1.1.3.1	Elaborar el Registro de interesados	OIM	Costo/Hora	24,00	\$11,54	\$276,96											
			Project manager	Costo/Hora	24,00	\$40,38	\$969,12											
			Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	24,00	\$57,69	\$1.384,56											
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					
Plan de gestión de alcance aprobado	1.1.4.1.1	Elaborar Plan de Gestión del Alcance							Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
			Project manager	Costo/Hora	42,00	\$40,38	\$1.695,96											
			Asistente de O y M	Costo/Hora	42,00	\$28,85	\$1.211,70											
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					
Plan de gestión de requisitos aprobado	1.1.4.2.1	Elaborar Plan de Gestión de Requisitos							Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
			Project manager	Costo/Hora	42,00	\$40,38	\$1.695,96											
			Asistente de O y M	Costo/Hora	42,00	\$28,85	\$1.211,70											
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					
Plan de gestión de cronograma aprobado	1.1.4.3.1	Elaborar Plan de Gestión del Cronograma							Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
			Project manager	Costo/Hora	56,00	\$40,38	\$2.261,28											
			Asistente de O y M	Costo/Hora	56,00	\$28,85	\$1.615,60											
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88					

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo						
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total		
Plan de gestión de costos aprobado	1.1.4.4.1	Elaborar Plan de Gestión de Costos						Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77							
			Project manager	Costo/Hora	60,00	\$40,38	\$2.422,80												
			Asistente de O y M	Costo/Hora	60,00	\$28,85	\$1.731,00												
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88						
Plan de gestión de RRHH aprobado	1.1.4.5.1	Elaborar Plan de Gestión de Recursos Humanos						Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77							
			Project manager	Costo/Hora	24,00	\$40,38	\$969,12												
			Asistente de O y M	Costo/Hora	24,00	\$28,85	\$692,40												
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88						
Plan de gestión de Comunicaciones aprobado	1.1.4.6.1	Elaborar Plan de Gestión de Comunicaciones						Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77							
			Project manager	Costo/Hora	24,00	\$40,38	\$969,12												
			Asistente de O y M	Costo/Hora	24,00	\$28,85	\$692,40												
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88						
Plan de gestión de riesgos aprobado	1.1.4.7.1	Elaborar Plan de Gestión de Riesgos						Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77							
			Project manager	Costo/Hora	42,00	\$40,38	\$1.695,96												
			Asistente de O y M	Costo/Hora	42,00	\$28,85	\$1.211,70												
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88						
Plan de gestión de adquisiciones aprobado	1.1.4.8.1	Elaborar Plan de Gestión de Adquisiciones						Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77							
			Project manager	Costo/Hora	24,00	\$40,38	\$969,12												
			Asistente de O y M	Costo/Hora	24,00	\$28,85	\$692,40												
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88						
Planes de Capacitación y de Socialización	1.1.5.1	Elaborar Plan de Difusión						Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77							
			Project manager	Costo/Hora	16,00	\$40,38	\$646,08												
			Asistente de O y M	Costo/Hora	16,00	\$28,85	\$461,60												

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo					
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	
aprobados			Gerente de Mercadeo	Costo/Hora	16,00	\$11,54	<b>\$184,64</b>											
			Capacitador de la matriz de Cleveland	Costo/Hora	16,00	\$49,04	<b>\$784,64</b>											
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>					
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	<b>\$2,88</b>					
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>					
	1.1.5.2	Elaborar Plan de Socialización	Project manager	Costo/Hora	9,60	\$40,38	<b>\$387,65</b>											
			Asistente de O y M	Costo/Hora	16,00	\$28,85	<b>\$461,60</b>											
			Gerente de Mercadeo	Costo/Hora	16,00	\$11,54	<b>\$184,64</b>											
			Capacitador de la matriz de Cleveland	Costo/Hora	16,00	\$49,04	<b>\$784,64</b>											
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>					
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	<b>\$2,88</b>					
Plan de aplicación y control Aprobados	1.1.6.1	Elaborar Plan de Aplicación y control	Project manager	Costo/Hora	24,00	\$40,38	<b>\$969,12</b>											
			Asistente de O y M	Costo/Hora	24,00	\$28,85	<b>\$692,40</b>											
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>					
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	<b>\$2,88</b>					
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>					
Especificación de requisitos aprobados	1.2.1.1	Verificar con los interesados	Project manager	Costo/Hora	24,00	\$40,38	<b>\$969,12</b>											
			Sponsor (director ejecutivo)	Costo/Hora	24,00	\$57,69	<b>\$1.384,56</b>											
			OIM	Costo/Hora	24,00	\$11,54	<b>\$276,96</b>											
			Director Comercial	Costo/Hora	24,00	\$28,85	<b>\$692,40</b>											
			Jefe CAC	Costo/Hora	24,00	\$11,54	<b>\$276,96</b>											
			Jefa Administrativa	Costo/Hora	24,00	\$11,54	<b>\$276,96</b>											
			Director de Marketing	Costo/Hora	24,00	\$17,31	<b>\$415,44</b>											
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>					
						Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>								

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo								
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total				
	1.2.1.2	Validar con los interesados	Project manager	Costo/Hora	16,00	\$40,38	<b>\$646,08</b>														
			Sponsor (Director ejecutivo)	Costo/Hora	16,00	\$57,69	<b>\$923,04</b>														
			OIM	Costo/Hora	16,00	\$11,54	<b>\$184,64</b>														
			Director Comercial	Costo/Hora	16,00	\$28,85	<b>\$461,60</b>														
			Jefe CAC	Costo/Hora	16,00	\$11,54	<b>\$184,64</b>														
			Jefa Administrativa	Costo/Hora	16,00	\$11,54	<b>\$184,64</b>														
			Director de Marketing	Costo/Hora	16,00	\$17,31	<b>\$276,96</b>														
										Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>							
							Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>										
Perfiles y pruebas aprobados	1.3.1.1.1	Definición de perfiles	Project manager	Costo/Hora	48,00	\$40,38	<b>\$1,938,24</b>														
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>								
							Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>										
Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Preseleccionado	1.3.1.2.1	Búsqueda de Personal en medios pre-acordados.	Jefa de Recursos humanos	Costo/Hora	8,00	\$11,54	<b>\$92,32</b>														
			Project manager	Costo/Hora	8,00	\$40,38	<b>\$323,04</b>														
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>								
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>								
	1.3.1.2.2	Selección preliminar del personal	Jefa de Recursos humanos	Costo/Hora	8,00	\$11,54	<b>\$92,32</b>														
			Project manager	Costo/Hora	4,80	\$40,38	<b>\$193,82</b>														
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>								
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>								
	1.3.1.2.3	Pruebas a personal Preseleccionado	Jefa de Recursos humanos	Costo/Hora	8,00	\$11,54	<b>\$92,32</b>														
			Project manager	Costo/Hora	8,00	\$40,38	<b>\$323,04</b>														
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>								
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	<b>\$2,88</b>								
							Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>										
1.3.1.2.4	Proceso de entrevistas con personal	Jefa de Recursos humanos	Costo/Hora	8,00	\$11,54	<b>\$92,32</b>															
		Project manager	Costo/Hora	4,80	\$40,38	<b>\$193,82</b>															

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo					
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	
		preseleccionado						Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77						
Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Seleccionado	1.3.1.3.1	Selección de terna de candidatos	Jefa de Recursos humanos	Costo/Hora	32,00	\$11,54	\$369,28											
			Project manager	Costo/Hora	19,20	\$40,38	\$775,30											
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
	1.3.1.3.2	Proceso de Entrevistas con Terna de Personal Preseleccionado	Jefa de Recursos humanos	Costo/Hora	8,00	\$11,54	\$92,32											
			Project manager	Costo/Hora	8,00	\$40,38	\$323,04											
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
Informe de selección de contratista	1.3.2.1.1.1	Licitación de Adecuación de Oficina	Jefe de Mantenimiento	Costo/Hora	32,00	\$11,54	\$369,28											
			Jefe de sistemas	Costo/Hora	32,00	\$11,54	\$369,28											
	1.3.2.1.1.2	Recepción de Ofertas de Diseño de Adecuación de Oficina	Jefe de Mantenimiento	Costo/Hora	32,00	\$11,54	\$369,28											
			Jefe de sistemas	Costo/Hora	32,00	\$11,54	\$369,28											
	1.3.2.1.1.3	Negociación con contratistas	Jefe de Mantenimiento	Costo/Hora	8,00	\$11,54	\$92,32											
			Jefe de sistemas	Costo/Hora	8,00	\$11,54	\$92,32											
Informe de Aprobación de las oficinas listas para funcionamiento	1.3.2.1.2.1	Adecuación de la oficina	Jefe de Mantenimiento	Costo/Hora	48,00	\$11,54	\$553,92											
			Jefe de sistemas	Costo/Hora	48,00	\$11,54	\$553,92											
Informe de Selección de Proveedores de Materiales de Apoyo	1.3.2.2.1	Recepción de Ofertas de Proveedores de materiales de Apoyo	Project manager	Costo/Hora	19,20	\$40,38	\$775,30											
			Director Comercial	Costo/Hora	19,20	\$28,85	\$553,92											
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33					
	1.3.2.2.2	Selección de Proveedores para Materiales de Apoyo							Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77					
			Project manager	Costo/Hora	4,80	\$40,38	\$193,82											
			Director Comercial	Costo/Hora	4,80	\$28,85	\$138,48											
							Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33							

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo						
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total		
Personal Contratado Capacitado	1.3.3.4.1	Capacitación del personal contratado	Jefa de Recursos humanos	Costo/Hora	24,00	\$11,54	<b>\$276,96</b>												
			Capacitador de la matriz de Cleveland	Costo/Hora	24,00	\$49,04	<b>\$1.176,96</b>												
			Project manager	Costo/Hora	14,40	\$40,38	<b>\$581,47</b>												
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>						
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>						
Metas del Proyecto Socializadas	1.3.3.3	Socialización interna	Director de marketing	Costo/Hora	24,00	\$17,31	<b>\$415,44</b>												
			Capacitador de la matriz de Cleveland	Costo/Hora	24,00	\$49,04	<b>\$1.176,96</b>												
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>						
	1.3.3.4	Socialización externa	Director Comercial	Costo/Hora	19,20	\$28,85	<b>\$553,92</b>												
			Director de Marketing	Costo/Hora	19,20	\$17,31	<b>\$332,35</b>												
			Gerente de Mercadeo	Costo/Hora	32,00	\$11,54	<b>\$369,28</b>												
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>						
Manual del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial a aplicarse a Ecuador	1.4.1.1.1	Analizar el Sher-Plan utilizado a nivel mundial	Director Comercial	Costo/Hora	24,00	\$28,85	<b>\$692,40</b>												
			Project manager	Costo/Hora	24,00	\$40,38	<b>\$969,12</b>												
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>						
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>						
	1.4.1.1.2	Analizar situación actual de Ecuador	Director Comercial	Costo/Hora	40,00	\$28,85	<b>\$1.154,00</b>												
			Project manager	Costo/Hora	40,00	\$40,38	<b>\$1.615,20</b>												
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>						
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>						
	1.4.1.1.3	Preparar Sher-Plan aplicado a Ecuador	Director Comercial	Costo/Hora	24,00	\$28,85	<b>\$692,40</b>												
			Project manager	Costo/Hora	24,00	\$40,38	<b>\$969,12</b>												
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>						
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>						

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo							
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total			
Firma del personal capacitado sobre la estandarización del proceso comercial del Sher-Plan	1.4.1.2.1	Capacitar al personal de los 4 grupos pequeños	Director Comercial	Costo/Hora	32,00	\$28,85	<b>\$923,20</b>													
			Jefe de Zona 1	Costo/Hora	32,00	\$17,31	<b>\$553,92</b>													
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	32,00	\$17,31	<b>\$553,92</b>													
			Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	32,00	\$403,90	<b>\$12.924,80</b>													
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>							
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>							
									Refrigerio	Unidad	1,00	\$600,00	<b>\$600,00</b>							
	1.4.1.2.2	Capacitar al personal de los 2 grupos grandes	Director Comercial	Costo/Hora	32,00	\$28,85	<b>\$923,20</b>													
			Jefe de Zona 1	Costo/Hora	32,00	\$17,31	<b>\$553,92</b>													
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	32,00	\$17,31	<b>\$553,92</b>													
			Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	32,00	\$403,90	<b>\$12.924,80</b>													
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>							
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>							
									Refrigerio	Unidad	1,00	\$600,00	<b>\$600,00</b>							
Informe de seguimiento preliminar sobre la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas a nivel nacional	1.4.1.3.1.1.1	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 1	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,40	\$403,90	<b>\$969,36</b>													
	1.4.1.3.1.1.2	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 2	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,40	\$403,90	<b>\$969,36</b>													
	1.4.1.3.1.1.3	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 3	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,40	\$403,90	<b>\$969,36</b>													
	1.4.1.3.1.1.4	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 4	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,40	\$403,90	<b>\$969,36</b>													

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo				
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total
	1.4.1.3.1.2.1	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional mensualmente 1	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,40	\$403,90	<b>\$969,36</b>										
	1.4.1.3.2.1.1	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 1	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,80	\$403,90	<b>\$1.130,92</b>										
									Computador	Unidad	35,00	\$5,77	<b>\$201,95</b>				
	1.4.1.3.2.1.2	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 2	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,80	\$403,90	<b>\$1.130,92</b>										
									Computador	Unidad	35,00	\$5,77	<b>\$201,95</b>				
	1.4.1.3.2.1.3	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 3	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,80	\$403,90	<b>\$1.130,92</b>										
									Computador	Unidad	35,00	\$5,77	<b>\$201,95</b>				
	1.4.1.3.2.1.4	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 4	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,80	\$403,90	<b>\$1.130,92</b>										
									Computador	Unidad	35,00	\$5,77	<b>\$201,95</b>				
	1.4.1.3.2.2.1	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional mensualmente	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,80	\$403,90	<b>\$1.130,92</b>										
									Computador	Unidad	35,00	\$5,77	<b>\$201,95</b>				
	1.4.1.3.3.1.1	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 1	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,80	\$403,90	<b>\$1.130,92</b>										
	1.4.1.3.3.1.2	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,80	\$403,90	<b>\$1.130,92</b>										



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo						
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total		
		estandarización quincenalmente 2																	
	1.4.1.3.3.1.3	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 3	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,80	\$403,90	\$1.130,92												
	1.4.1.3.3.1.4	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 4	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,80	\$403,90	\$1.130,92												
	1.4.1.3.3.2.1	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	2,80	\$403,90	\$1.130,92												
	1.4.1.3.4	Elaborar informe de desviación vs meta del Sher-Plan	Jefe de Zona 1	Costo/Hora	4,00	\$17,31	\$69,24												
Jefe de Zona 2			Costo/Hora	4,00	\$17,31	\$69,24													
Representantes de ventas de las tiendas			Costo/Hora	4,00	\$403,90	\$1.615,60													
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77						
	1.4.1.3.5	Presentar informe a gerencia	Jefe de Zona 1	Costo/Hora	2,00	\$17,31	\$34,62												
Jefe de Zona 2			Costo/Hora	2,00	\$17,31	\$34,62													
Project manager			Costo/Hora	2,00	\$40,38	\$80,76													
Sponsor (Director Ejecutivo)			Costo/Hora	2,00	\$57,69	\$115,38													
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77						
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
Firma de personal sobre la capacitación	1.4.1.4.1	Capacitación adicional a los trabajadores de Sher-Plan de los	Director Comercial	Costo/Hora	32,00	\$28,85	\$923,20												
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	32,00	\$17,31	\$553,92												
			Jefe de Zona 1	Costo/Hora	32,00	\$17,31	\$553,92												

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo						
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total		
para la aplicación del Sher-Plan		4 grupos pequeños	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	32,00	\$403,90	<b>\$12.924,80</b>												
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>							
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>							
								Refrigerio	Unidad	1,00	\$600,00	<b>\$600,00</b>							
	1.4.1.4.2	Capacitación adicional al personal de los 2 grupos grandes	Director Comercial	Costo/Hora	32,00	\$28,85	<b>\$923,20</b>												
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	32,00	\$17,31	<b>\$553,92</b>												
			Jefe de Zona 1	Costo/Hora	32,00	\$17,31	<b>\$553,92</b>												
			Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	32,00	\$403,90	<b>\$12.924,80</b>												
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>							
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>							
Informe de reforzamiento del Sher-Plan aplicado a nivel nacional	1.4.1.4.4	Presentación de informe de reforzamiento de capacitación	Project manager	Costo/Hora	8,00	\$40,38	<b>\$323,04</b>												
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	8,00	\$17,31	<b>\$138,48</b>												
			Jefe de Zona 1	Costo/Hora	8,00	\$17,31	<b>\$138,48</b>												
			Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	8,00	\$403,90	<b>\$3.231,20</b>												
			Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	8,00	\$57,69	<b>\$461,52</b>												
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>							
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>							
Informe de control y monitoreo del Sher-Plan a nivel nacional	1.4.1.5.1.1	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 1	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	8,00	\$403,90	<b>\$3.231,20</b>												
	1.4.1.5.1.2	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 2	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	8,00	\$403,90	<b>\$3.231,20</b>												
	1.4.1.5.1.3	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 3	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	8,00	\$403,90	<b>\$3.231,20</b>												
	1.4.1.5.1.4	Seguimiento de las 35 tiendas	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	8,00	\$403,90	<b>\$3.231,20</b>												

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo					
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	
		Sherwin Williams 4																
	1.4.1.5.1.5	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 5	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	8,00	\$403,90	\$3.231,20											
	1.4.1.5.1.6	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 6	Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	8,00	\$403,90	\$3.231,20											
	1.4.1.5.1.7	Elaborar informe de seguimiento	Director Comercial	Costo/Hora	4,00	\$28,85	\$115,40											
			Representantes de ventas de las tiendas	Costo/Hora	4,00	\$403,90	\$1.615,60											
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77						
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
						Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88								
Informe de reuniones gerenciales para el seguimiento comercial del Sher-Plan	1.4.1.5.2.1	Reuniones gerenciales de seguimiento 1	Jefe de Zona 1	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93											
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93											
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	\$121,14											
			Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	\$173,07											
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77						
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
	1.4.1.5.2.2	Reuniones gerenciales de seguimiento 2	Jefe de Zona 1	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93											
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93											
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	\$121,14											
			Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	\$173,07											
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77						
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
	1.4.1.5.2.3	Reuniones gerenciales de seguimiento 3	Jefe de Zona 1	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93											
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	3,00	\$17,31	\$51,93											
								Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88						

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo									
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total					
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	<b>\$121,14</b>															
			Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	<b>\$173,07</b>															
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>									
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>									
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	<b>\$2,88</b>									
	1.4.1.5.2.4	Reuniones gerenciales de seguimiento 4	Jefe de Zona 1	Costo/Hora	3,00	\$17,31	<b>\$51,93</b>															
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	3,00	\$17,31	<b>\$51,93</b>															
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	<b>\$121,14</b>															
			Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	<b>\$173,07</b>															
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>									
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>									
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	<b>\$2,88</b>									
	1.4.1.5.2.5	Reuniones gerenciales de seguimiento 5	Jefe de Zona 1	Costo/Hora	3,00	\$17,31	<b>\$51,93</b>															
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	3,00	\$17,31	<b>\$51,93</b>															
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	<b>\$121,14</b>															
			Sponsor (Director Ejecutivo)	Costo/Hora	3,00	\$57,69	<b>\$173,07</b>															
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>									
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>									
									Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	<b>\$2,88</b>									
	1.4.1.5.2.6	Reuniones gerenciales de seguimiento 6	Jefe de Zona 1	Costo/Hora	3,00	\$17,31	<b>\$51,93</b>															
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	3,00	\$17,31	<b>\$51,93</b>															
			Project manager	Costo/Hora	3,00	\$40,38	<b>\$121,14</b>															
Sponsor (Director Ejecutivo)			Costo/Hora	3,00	\$57,69	<b>\$173,07</b>																
								Computador	Unidad	1,00	\$5,77	<b>\$5,77</b>										
								Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	<b>\$4,33</b>										
								Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	<b>\$2,88</b>										
Sher-Plan de la estandarización del proceso	1.4.1.5.3.1	Capacitación a nuevo personal 1	Director Comercial	Costo/Hora	8,00	\$28,85	<b>\$230,80</b>															
			Jefa administrativa	Costo/Hora	8,00	\$11,54	<b>\$92,32</b>															

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregable	EDT	Actividad	Tipo de recurso: Trabajo					Tipo de recurso: Material					Tipo de recurso: Costo							
			Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unidades	Cant.	Costo Unit.	Costo Total	Nombre del recurso	Unid.	Cant.	Costo Unit.	Costo Total			
comercial aplicado a Ecuador	1.4.1.5.3.2	Capacitación a nuevo personal 2	Jefe de Zona 1	Costo/Hora	8,00	\$17,31	\$138,48													
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	8,00	\$17,31	\$138,48													
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77							
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33							
			Director Comercial	Costo/Hora	8,00	\$28,85	\$230,80													
			Jefa administrativa	Costo/Hora	8,00	\$11,54	\$92,32													
	1.4.1.5.3.3	Capacitación a nuevo personal 3	Jefe de Zona 1	Costo/Hora	8,00	\$17,31	\$138,48													
			Jefe de Zona 2	Costo/Hora	8,00	\$17,31	\$138,48													
									Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77							
									Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33							
			Director Comercial	Costo/Hora	8,00	\$28,85	\$230,80													
			Jefa administrativa	Costo/Hora	8,00	\$11,54	\$92,32													
	Acta firmada	1.5.1.1	Revisar actas de capacitación e indicadores	Project manager	Costo/Hora	16,00	\$40,38	\$646,08												
				Capacitador de la matriz de Cleveland	Costo/Hora	16,00	\$49,04	\$784,64												
		1.5.1.2	Elaborar acta de recepción definitiva del proyecto							Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
				OIM	Costo/Hora	8,00	\$11,54	\$92,32												
										Oficina	Unidad	1,00	\$4,33	\$4,33						
										Computador	Unidad	1,00	\$5,77	\$5,77						
						Impresora	Unidad	1,00	\$2,88	\$2,88										
			<b>TOTAL</b>				\$174.387,65	<b>TOTAL</b>				\$4.128,09	<b>TOTAL</b>				\$0,00			
<b>GRAN TOTAL</b>		\$178.515,74																		

Elaborado por: Autores

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

**4.4.2.1. Costos por fase entregable y por tipo de recurso**

Es el formato de presupuesto referente al personal, materiales y a la maquinaria. Como se muestra en la Tabla 66. No incluye reservas de contingencia ni gestión.

**Tabla 66 Costos por fase entregable y por tipo de recurso**

EDT	ENTREGABLE	TIPO DE RECURSO	MONTO		
1.1.1	Reuniones de Monitoreo	PERSONAL(TRABAJO)	\$		
			6.230,88		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 181,72	
	MÁQUINA(COSTO)			\$	0,00
<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			\$ 6.412,60		
1.1.2.2	Acta de constitución del proyecto aprobada	PERSONAL(TRABAJO)	\$		
			1.647,58		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 12,98	
	MÁQUINA(COSTO)			\$	0,00
<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			\$ 1.660,56		
1.1.3.2	Registro de interesados aprobado	PERSONAL(TRABAJO)	\$		
			2.630,64		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 12,98	
	MÁQUINA(COSTO)			\$	0,00
<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			\$ 2.643,62		
1.1.4.1.2	Plan de gestión de alcance aprobado	PERSONAL(TRABAJO)	\$		
			2.907,66		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 12,98	
	MÁQUINA(COSTO)			\$	0,00
<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			\$ 2.920,64		
1.1.4.2.2	Plan de gestión de requisitos aprobado	PERSONAL(TRABAJO)	\$		
			2.907,66		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 12,98	
	MÁQUINA(COSTO)			\$	0,00
<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			\$ 2.920,64		
1.1.4.3.2	Plan de gestión de cronograma aprobado	PERSONAL(TRABAJO)	\$		
			3.876,88		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 12,98	
	MÁQUINA(COSTO)			\$	0,00

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

EDT	ENTREGABLE	TIPO DE RECURSO	MONTO		
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>		\$ 3.889,86		
1.1.4.4.2	Plan de gestión de costos aprobado	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 4.153,80		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 12,98	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>		\$ 4.166,78		
1.1.4.5.2	Plan de gestión de RRHH aprobado	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 1.661,52		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 12,98	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>		\$ 1.674,50		
1.1.4.6.2	Plan de gestión de Comunicaciones aprobado	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 1.661,52		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 12,98	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>		\$ 1.674,50		
1.1.4.7.2	Plan de gestión de riesgos aprobado	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 2.907,66		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 12,98	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>		\$ 2.920,64		
1.1.4.8.2	Plan de gestión de adquisiciones aprobado	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 1.661,52		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 12,98	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>		\$ 1.674,50		
1.1.5.3	Planes de Capacitación y de Socialización aprobados	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 3.895,49		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 25,96	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>		\$ 3.921,45		
1.1.6.9	Plan de aplicación y control aprobado	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 1.661,52		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 12,98	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>		\$ 1.674,50		
1.2.1.5	Especificación de requisitos	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 7.154,00		

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>EDT</b>	<b>ENTREGABLE</b>	<b>TIPO DE RECURSO</b>	<b>MONTO</b>		
	<b>aprobados</b>	MATERIAL(MATERIAL)		\$ 20,20	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			\$ 7.174,20	
<b>1.3.1.1.2</b>	<b>Perfiles y pruebas aprobados</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 1.938,24		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 10,10	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			\$ 1.948,34	
<b>1.3.1.2.5</b>	<b>Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Preseleccionado</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 1.403,01		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 43,28	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			\$ 1.446,29	
<b>1.3.1.3.3</b>	<b>Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Seleccionado</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 1.559,94		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 20,20	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			\$ 1.580,14	
<b>1.3.2.1.1.4</b>	<b>Informe de selección de contratista</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 1.661,76		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 0,00	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			\$ 1.661,76	
<b>1.3.2.1.2.2</b>	<b>Informe de Aprobación de las oficinas listas para funcionamiento</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 1.107,84		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 0,00	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			\$ 1.107,84	
<b>1.3.2.2.3</b>	<b>Informe de Selección de Proveedores de Materiales de Apoyo</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 1.661,52		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 14,43	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>			\$ 1.675,95	
<b>1.3.3.2</b>	<b>Personal Contratado Capacitado</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 2.035,39		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 10,10	



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

EDT	ENTREGABLE	TIPO DE RECURSO	MONTO		
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
		<b>TOTAL ENTREGABLE</b>	\$ 2.045,49		
1.3.3.10	<b>Metas del Proyecto Socializadas</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 2.847,95		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 14,43	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>	\$ 2.862,38			
1.4.1.1.4	<b>Manual del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial a aplicarse a Ecuador</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 6.092,24		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 30,30	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>	\$ 6.122,54			
1.4.1.2.3	<b>Firma del personal capacitado sobre la estandarización del proceso comercial del Sher-Plan</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 29.911,68		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 1.220,20	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>	\$ 31.131,88			
1.4.1.3.6	<b>Informe de seguimiento preliminar sobre la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas a nivel nacional</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 18.175,46		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 1.025,62	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>	\$ 19.201,08			
1.4.1.4.3	<b>Firma de personal sobre la capacitación para la aplicación del Sher-Plan</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 29.911,68		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 1.220,20	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>	\$ 31.131,88			
1.4.1.4.5	<b>Informe de reforzamiento del Sher-Plan aplicado a nivel nacional</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 4.292,72		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 10,10	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>	\$ 4.302,82			
1.4.1.5.1.8	<b>Informe de control y monitoreo del Sher-Plan a nivel nacional</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 21.118,20		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 12,98	
		MÁQUINA(COSTO)			\$

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

EDT	ENTREGABLE	TIPO DE RECURSO	MONTO		
					0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>		\$ 21.131,18		
1.4.1.5.2.7	<b>Informe de reuniones gerenciales para el seguimiento comercial del Sher-Plan</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 2.388,42		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 77,88	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>		\$ 2.466,30		
1.4.1.5.3.11	<b>Sher-Plan de la estandarización del proceso comercial aplicado a Ecuador</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 1.800,24		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 30,30	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>		\$ 1.830,54		
	<b>Acta firmada</b>	PERSONAL(TRABAJO)	\$ 1.523,04		
		MATERIAL(MATERIAL)		\$ 17,31	
		MÁQUINA(COSTO)			\$ 0,00
	<b>TOTAL ENTREGABLE</b>		\$ 1.540,35		
		<b>TOTAL ENTREGABLES</b>	<b>\$ 178.515,74</b>		

Elaborado por: Autores

**4.4.2.2. Costo por Semana.**

Informe de costes con detalle por semana como se muestra en la Tabla 67, no incluye reservas de contingencia, ni gestión.

**Tabla 67 Costos por semana**

Nº de Semana	Costo por Semana	Costo Acumulado por Semana
Semana 1	\$ 3.782,11	\$ 3.782,11
Semana 2	\$ 2.132,91	\$ 5.915,02
Semana 3	\$ 2.445,31	\$ 8.360,33
Semana 4	\$ 2.086,17	\$ 10.446,50
Semana 5	\$ 2.443,46	\$ 12.889,96
Semana 6	\$ 2.639,46	\$ 15.529,42
Semana 7	\$ 2.442,53	\$ 17.971,95
Semana 8	\$ 1.666,71	\$ 19.638,66

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

<b>N° de Semana</b>	<b>Costo por Semana</b>	<b>Costo Acumulado por Semana</b>
Semana 9	\$ 2.591,81	\$ 22.230,47
Semana 10	\$ 2.368,04	\$ 24.598,51
Semana 11	\$ 2.586,24	\$ 27.184,75
Semana 12	\$ 4.122,03	\$ 31.306,78
Semana 13	\$ 4.556,64	\$ 35.863,42
Semana 14	\$ 5.934,87	\$ 41.798,29
Semana 15	\$ 1.506,39	\$ 43.304,68
Semana 16	\$ 1.204,80	\$ 44.509,48
Semana 17	\$ 2.130,39	\$ 46.639,87
Semana 18	\$ 1.372,08	\$ 48.011,95
Semana 19	\$ 1.270,78	\$ 49.282,73
Semana 20	\$ 923,20	\$ 50.205,93
Semana 21	\$ 1.605,61	\$ 51.811,54
Semana 22	\$ 2.022,95	\$ 53.834,49
Semana 23	\$ 3.492,61	\$ 57.327,10
Semana 24	\$ 1.599,98	\$ 58.927,08
Semana 25	\$ 2.425,38	\$ 61.352,46
Semana 26	\$ 2.557,76	\$ 63.910,22
Semana 27	\$ 5.761,00	\$ 69.671,22
Semana 28	\$ 15.565,94	\$ 85.237,16
Semana 29	\$ 11.674,46	\$ 96.911,62
Semana 30	\$ 0,00	\$ 96.911,62
Semana 31	\$ 0,00	\$ 96.911,62
Semana 32	\$ 0,00	\$ 96.911,62
Semana 33	\$ 3.433,15	\$ 100.344,77
Semana 34	\$ 0,00	\$ 100.344,77
Semana 35	\$ 3.433,15	\$ 103.777,92
Semana 36	\$ 0,00	\$ 103.777,92
Semana 37	\$ 3.433,15	\$ 107.211,07
Semana 38	\$ 0,00	\$ 107.211,07
Semana 39	\$ 3.433,15	\$ 110.644,22
Semana 40	\$ 0,00	\$ 110.644,22
Semana 41	\$ 0,00	\$ 110.644,22
Semana 42	\$ 0,00	\$ 110.644,22
Semana 43	\$ 3.433,15	\$ 114.077,37

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

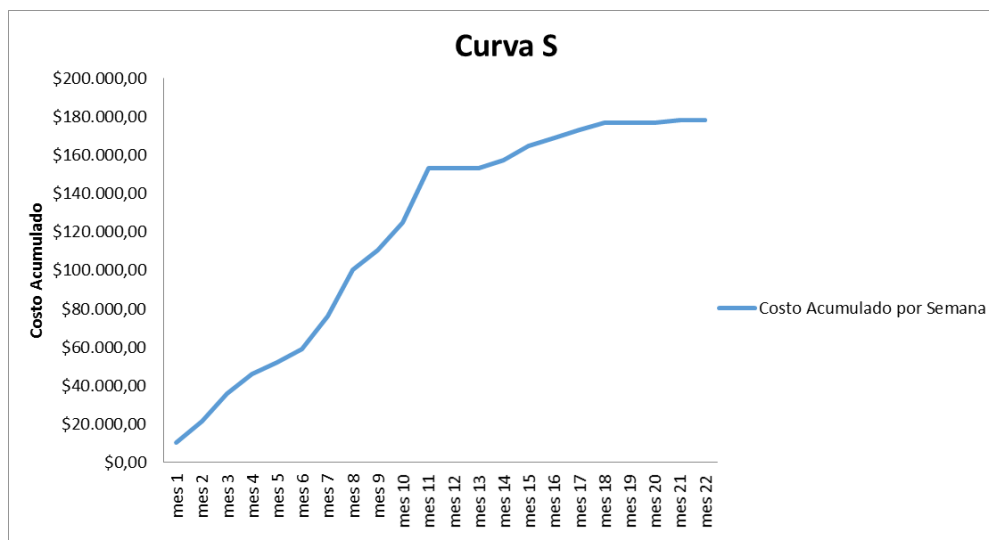
---

<b>N° de Semana</b>	<b>Costo por Semana</b>	<b>Costo Acumulado por Semana</b>
Semana 44	\$ 18.574,14	\$ 132.651,51
Semana 45	\$ 19.767,88	\$ 152.419,39
Semana 46	\$ 870,54	\$ 153.289,93
Semana 47	\$ 0,00	\$ 153.289,93
Semana 48	\$ 0,00	\$ 153.289,93
Semana 49	\$ 0,00	\$ 153.289,93
Semana 50	\$ 0,00	\$ 153.289,93
Semana 51	\$ 0,00	\$ 153.289,93
Semana 52	\$ 0,00	\$ 153.289,93
Semana 53	\$ 0,00	\$ 153.289,93
Semana 54	\$ 0,00	\$ 153.289,93
Semana 55	\$ 0,00	\$ 153.289,93
Semana 56	\$ 0,00	\$ 153.289,93
Semana 57	\$ 3.841,38	\$ 157.131,31
Semana 58	\$ 411,05	\$ 157.542,36
Semana 59	\$ 0,00	\$ 157.542,36
Semana 60	\$ 0,00	\$ 157.542,36
Semana 61	\$ 3.231,20	\$ 160.773,56
Semana 62	\$ 411,05	\$ 161.184,61
Semana 63	\$ 0,00	\$ 161.184,61
Semana 64	\$ 0,00	\$ 161.184,61
Semana 65	\$ 3.841,38	\$ 165.025,99
Semana 66	\$ 411,05	\$ 165.437,04
Semana 67	\$ 0,00	\$ 165.437,04
Semana 68	\$ 0,00	\$ 165.437,04
Semana 69	\$ 3.231,20	\$ 168.668,24
Semana 70	\$ 412,47	\$ 169.080,71
Semana 71	\$ 0,00	\$ 169.080,71
Semana 72	\$ 0,00	\$ 169.080,71
Semana 73	\$ 3.841,38	\$ 172.922,09
Semana 74	\$ 411,05	\$ 173.333,14
Semana 75	\$ 0,00	\$ 173.333,14
Semana 76	\$ 0,00	\$ 173.333,14
Semana 77	\$ 3.231,20	\$ 176.564,34
Semana 78	\$ 1.951,40	\$ 178.515,74

**Elaborado por:** Autores

#### 4.2.2.3. Curva S de costo en el tiempo

En este punto se presenta el informe de costes con detalle por mes como se muestra en la Figura 8.



Figuran 8 Curva S – Línea Base del Proyecto

#### 4.4.3 Línea base de costos

La línea base de costos constituye el presupuesto de costos que ha sido aprobado a cierta fecha, ya que mediante este se puede conocer el costo de la realización de cada actividad a determinado tiempo. Además de que se refiere a la definición de colchones de protección para cada actividad, lo que se denomina Reservas de contingencia de costos, los cuales se detallan en el subcapítulo D8. Gestión de riesgos. La línea Base de Costos se muestra en la Tabla 68. Las actividades de color azul representan las reservas de contingencia que se utilizarán en caso de existir riesgos en el proyecto.

**Tabla 68 Línea base de costos**

EDT	Nombre de tarea	Costo
<b>1</b>	<b>Desarrollo e implementación de estrategia comercial</b>	<b>\$208.070,58</b>
<b>1.1</b>	<b>Dirección del Proyecto</b>	<b>\$42.351,79</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Reuniones de monitoreo</b>	<b>\$6.412,60</b>
<b>1.1.1.1</b>	<b>Reunión de avances</b>	<b>\$6.412,60</b>
1.1.1.1.1	Reunión de avances 1	\$359,14
1.1.1.1.2	Reunión de avances 2	\$359,14
1.1.1.1.3	Reunión de avances 3	\$359,14

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>EDT</b>	<b>Nombre de tarea</b>	<b>Costo</b>
1.1.1.1.4	Reunión de avances 4	\$359,14
1.1.1.1.5	Reunión de avances 5	\$359,14
1.1.1.1.6	Reunión de avances 6	\$359,14
1.1.1.1.7	Reunión de avances 7	\$532,22
1.1.1.1.8	Reunión de avances 8	\$532,22
1.1.1.1.9	Reunión de avances 9	\$532,22
1.1.1.1.10	Reunión de avances 10	\$532,22
1.1.1.1.11	Reunión de avances 11	\$532,22
1.1.1.1.12	Reunión de avances 12	\$532,22
1.1.1.1.13	Reunión de avances 13	\$532,22
1.1.1.1.14	Reunión de avances 14	\$532,22
<b>1.1.2</b>	<b>Acta de constitución del proyecto</b>	<b>\$1.660,56</b>
1.1.2.1	Elaborar el acta de constitución	\$1.660,56
1.1.2.2	Acta de constitución del proyecto aprobada	\$0,00
<b>1.1.3</b>	<b>Registro de interesados</b>	<b>\$2.643,62</b>
1.1.3.1	Elaborar el Registro de interesados	\$2.643,62
1.1.3.2	Registro de interesados aprobado	\$0,00
<b>1.1.4</b>	<b>Plan para la Dirección del Proyecto</b>	<b>\$21.842,06</b>
<b>1.1.4.1</b>	<b>Plan de Gestión del Alcance</b>	<b>\$2.920,64</b>
1.1.4.1.1	Elaborar Plan de Gestión del Alcance	\$2.920,64
1.1.4.1.2	Plan de Gestión del Alcance aprobado	\$0,00
<b>1.1.4.2</b>	<b>Plan de Gestión de Requisitos</b>	<b>\$2.920,64</b>
1.1.4.2.1	Elaborar Plan de Gestión de Requisitos	\$2.920,64
1.1.4.2.2	Plan de Gestión de Requisitos Aprobado	\$0,00
<b>1.1.4.3</b>	<b>Plan de Gestión del Cronograma</b>	<b>\$3.889,86</b>
1.1.4.3.1	Elaborar Plan de Gestión del Cronograma	\$3.889,86
1.1.4.3.2	Plan de Gestión del Cronograma Aprobado	\$0,00
<b>1.1.4.4</b>	<b>Plan de Gestión de Costos</b>	<b>\$4.166,78</b>
1.1.4.4.1	Elaborar Plan de Gestión de Costos	\$4.166,78
1.1.4.4.2	Plan de Gestión de Costos Aprobado	\$0,00
<b>1.1.4.5</b>	<b>Plan de Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>\$1.674,50</b>
1.1.4.5.1	Elaborar Plan de Gestión de Recursos Humanos	\$1.674,50
1.1.4.5.2	Plan de Gestión de Recursos Humanos Aprobado	\$0,00
<b>1.1.4.6</b>	<b>Plan de Gestión de Comunicaciones</b>	<b>\$1.674,50</b>
1.1.4.6.1	Elaborar Plan de Gestión de Comunicaciones	\$1.674,50
1.1.4.6.2	Plan de Gestión de Comunicaciones Aprobado	\$0,00
<b>1.1.4.7</b>	<b>Plan de Gestión de Riesgos</b>	<b>\$2.920,64</b>
1.1.4.7.1	Elaborar Plan de Gestión de Riesgos	\$2.920,64
1.1.4.7.2	Plan de Gestión de Riesgos Aprobado	\$0,00
<b>1.1.4.8</b>	<b>Plan de Gestión de Adquisiciones</b>	<b>\$1.674,50</b>
1.1.4.8.1	Elaborar Plan de Gestión de Adquisiciones	\$1.674,50
1.1.4.8.2	Plan de Gestión de Adquisiciones Aprobado	\$0,00
<b>1.1.5</b>	<b>Plan de capacitación y socialización</b>	<b>\$3.921,45</b>
1.1.5.1	Elaborar plan de Difusión	\$2.089,94
1.1.5.2	Elaborar Plan de socialización	\$1.831,51
1.1.5.3	Plan de capacitación y socialización Aprobado	\$0,00
<b>1.1.6</b>	<b>Plan de Aplicación y Control</b>	<b>\$5.871,51</b>
1.1.6.1	Elaborar Plan de Evaluaciones	\$1.674,50

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>EDT</b>	<b>Nombre de tarea</b>	<b>Costo</b>
1.1.6.2	Reserva de contingencia RG004	\$1.144,64
1.1.6.3	Reserva de contingencia RG005	\$1.144,64
1.1.6.4	Reserva de contingencia RG009	\$1.144,64
1.1.6.5	Reserva de contingencia RG010	\$1.144,64
1.1.6.6	Reserva de contingencia RG011	\$2.289,29
1.1.6.7	Reserva de contingencia RG014	\$1.144,64
1.1.6.8	Reserva de contingencia RG018	\$-3.815,48
1.1.6.9	Plan de aplicación y control aprobado	\$0,00
<b>1.2</b>	<b>Levantamiento de información</b>	<b>\$7.389,42</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Especificaciones de Requisitos</b>	<b>\$7.389,42</b>
1.2.1.1	Verificar con los Interesados	\$4.302,50
1.2.1.2	Validar con los interesados	\$2.871,70
1.2.1.3	Reserva de contingencia RG008	\$71,74
1.2.1.4	Reserva de contingencia RG017	\$143,48
1.2.1.5	Especificación de Requisitos Aprobados	\$0,00
<b>1.3</b>	<b>Implementación de la oficina de estandarización</b>	<b>\$17.766,95</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Búsqueda y contratación de personal</b>	<b>\$4.974,76</b>
<b>1.3.1.1</b>	<b>Definición de perfiles y pruebas</b>	<b>\$1.948,34</b>
1.3.1.1.1	Definición de perfiles y pruebas a precandidatos	\$1.948,34
1.3.1.1.2	Perfiles y Pruebas Aprobados	\$0,00
<b>1.3.1.2</b>	<b>Búsqueda del personal</b>	<b>\$1.446,29</b>
1.3.1.2.1	Búsqueda de Personal en medios pre-acordados.	\$425,46
1.3.1.2.2	Selección preliminar del personal	\$296,24
1.3.1.2.3	Pruebas a personal Preseleccionado	\$428,34
1.3.1.2.4	Proceso de entrevistas con personal preseleccionado	\$296,24
1.3.1.2.5	Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Preseleccionado	\$0,00
<b>1.3.1.3</b>	<b>Selección y contratación del personal</b>	<b>\$1.580,14</b>
1.3.1.3.1	Selección de terna de candidatos	\$1.154,68
1.3.1.3.2	Proceso de Entrevistas con Terna de Personal Preseleccionado	\$425,46
1.3.1.3.3	Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Seleccionado	\$0,00
<b>1.3.2</b>	<b>Instalaciones</b>	<b>\$4.445,55</b>
<b>1.3.2.1</b>	<b>Adecuación de oficinas</b>	<b>\$2.769,60</b>
<b>1.3.2.1.1</b>	<b>Selección de Contratistas</b>	<b>\$1.661,76</b>
1.3.2.1.1.1	Licitación de Adecuación de Oficina	\$738,56
1.3.2.1.1.2	Recepción de Ofertas de Diseño de Adecuación de Oficina	\$738,56
1.3.2.1.1.3	Negociación con contratistas	\$184,64
1.3.2.1.1.4	Informe de selección de contratista	\$0,00
<b>1.3.2.1.2</b>	<b>Adecuaciones</b>	<b>\$1.107,84</b>
1.3.2.1.2.1	Adecuación de la oficina	\$1.107,84
1.3.2.1.2.2	Informe de Aprobación de las oficinas listas para funcionamiento	\$0,00
<b>1.3.2.2</b>	<b>Materiales de Apoyo</b>	<b>\$1.675,95</b>
1.3.2.2.1	Recepción de Ofertas de Proveedores de Materiales de Apoyo	\$1.339,32

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>EDT</b>	<b>Nombre de tarea</b>	<b>Costo</b>
1.3.2.2.2	Selección de Proveedores para Materiales de Apoyo	\$336,63
1.3.2.2.3	Informe de Selección de Proveedores de Materiales de Apoyo	\$0,00
<b>1.3.3</b>	<b>Capacitación y Socialización</b>	<b>\$8.346,63</b>
1.3.3.1	Capacitación del personal contratado	\$2.045,49
1.3.3.2	Personal Contratado Capacitado	\$0,00
1.3.3.3	Socialización interna	\$1.596,73
1.3.3.4	Socialización externa	\$1.265,65
1.3.3.5	Reserva de contingencia RG007	\$143,28
1.3.3.6	Reserva de contingencia RG008	\$143,28
1.3.3.7	Reserva de contingencia RG012	\$859,69
1.3.3.8	Reserva de contingencia RG015	\$859,69
1.3.3.9	Reserva de contingencia RG016	\$1.432,82
1.3.3.10	Metas del Proyecto Socializadas	\$0,00
<b>1.4</b>	<b>Estandarización del proceso comercial</b>	<b>\$139.022,07</b>
<b>1.4.1</b>	<b>Aplicación de Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial</b>	<b>\$139.022,07</b>
<b>1.4.1.1</b>	<b>Preparar información para la realidad de Ecuador</b>	<b>\$6.122,54</b>
1.4.1.1.1	Analizar el Sher-Plan utilizado a nivel mundial	\$1.671,62
1.4.1.1.2	Analizar situación actual de Ecuador	\$2.779,30
1.4.1.1.3	Preparar Sher-Plan aplicado a Ecuador	\$1.671,62
1.4.1.1.4	Manual del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial a aplicarse a Ecuador	\$0,00
<b>1.4.1.2</b>	<b>Capacitación al personal para la aplicación de Sher-Plan</b>	<b>\$31.131,88</b>
1.4.1.2.1	Capacitar al personal de los 4 grupos pequeños	\$15.565,94
1.4.1.2.2	Capacitar al personal de los 2 grupos grandes	\$15.565,94
1.4.1.2.3	Firma del personal capacitado sobre la estandarización del proceso comercial del Sher-Plan	\$0,00
<b>1.4.1.3</b>	<b>Recopilación de información para seguimiento preliminar</b>	<b>\$19.201,08</b>
<b>1.4.1.3.1</b>	<b>Recorrido de las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional</b>	<b>\$4.846,80</b>
<b>1.4.1.3.1.1</b>	<b>Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente</b>	<b>\$3.877,44</b>
1.4.1.3.1.1.1	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 1	\$969,36
1.4.1.3.1.1.2	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 2	\$969,36
1.4.1.3.1.1.3	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 3	\$969,36
1.4.1.3.1.1.4	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional quincenalmente 4	\$969,36
<b>1.4.1.3.1.2</b>	<b>Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional mensualmente</b>	<b>\$969,36</b>
1.4.1.3.1.2.1	Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel nacional mensualmente 1	\$969,36
<b>1.4.1.3.2</b>	<b>Evaluación de la aplicación Sher-Plan</b>	<b>\$6.664,35</b>



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>EDT</b>	<b>Nombre de tarea</b>	<b>Costo</b>
<b>1.4.1.3.2.1</b>	<b>Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente</b>	<b>\$5.331,48</b>
1.4.1.3.2.1.1	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 1	\$1.332,87
1.4.1.3.2.1.2	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 2	\$1.332,87
1.4.1.3.2.1.3	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 3	\$1.332,87
1.4.1.3.2.1.4	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional quincenalmente 4	\$1.332,87
<b>1.4.1.3.2.2</b>	<b>Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional mensualmente</b>	<b>\$1.332,87</b>
1.4.1.3.2.2.1	Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel nacional mensualmente 1	\$1.332,87
<b>1.4.1.3.3</b>	<b>Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización</b>	<b>\$5.654,60</b>
<b>1.4.1.3.3.1</b>	<b>Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente</b>	<b>\$4.523,68</b>
1.4.1.3.3.1.1	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 1	\$1.130,92
1.4.1.3.3.1.2	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 2	\$1.130,92
1.4.1.3.3.1.3	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 3	\$1.130,92
1.4.1.3.3.1.4	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 4	\$1.130,92
<b>1.4.1.3.3.2</b>	<b>Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente</b>	<b>\$1.130,92</b>
1.4.1.3.3.2.1	Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente 1	\$1.130,92
1.4.1.3.4	Elaborar informe de desviación vs meta del Sher-Plan	\$1.759,85
1.4.1.3.5	Presentar informe a gerencia	\$275,48
1.4.1.3.6	Informe de seguimiento preliminar sobre la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas a nivel nacional	\$0,00
<b>1.4.1.4</b>	<b>Reforzamiento de Sher-Plan</b>	<b>\$35.434,70</b>
1.4.1.4.1	Capacitación adicional a los trabajadores de Sher-Plan de los 4 grupos pequeños	\$15.565,94
1.4.1.4.2	Capacitación adicional al personal de los 2 grupos grandes	\$15.565,94
1.4.1.4.3	Firma de personal sobre la recapacitación para la aplicación del Sher-Plan	\$0,00
1.4.1.4.4	Presentación de seguimiento preliminar	\$4.302,82
1.4.1.4.5	Informe de reforzamiento del Sher-Plan aplicado a nivel nacional	\$0,00
<b>1.4.1.5</b>	<b>Seguimiento de Sher-Plan</b>	<b>\$47.131,87</b>
<b>1.4.1.5.1</b>	<b>Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams</b>	<b>\$21.131,18</b>
1.4.1.5.1.1	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 1	\$3.231,20
1.4.1.5.1.2	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 2	\$3.231,20
1.4.1.5.1.3	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 3	\$3.231,20

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>EDT</b>	<b>Nombre de tarea</b>	<b>Costo</b>
1.4.1.5.1.4	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 4	\$3.231,20
1.4.1.5.1.5	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 5	\$3.231,20
1.4.1.5.1.6	Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 6	\$3.231,20
1.4.1.5.1.7	Elaborar informe de seguimiento	\$1.743,98
1.4.1.5.1.8	Informe de control y monitoreo del Sher-Plan a nivel nacional	\$0,00
<b>1.4.1.5.2</b>	<b>Reuniones gerenciales de seguimiento</b>	<b>\$2.466,30</b>
1.4.1.5.2.1	Reuniones gerenciales de seguimiento 1	\$411,05
1.4.1.5.2.2	Reuniones gerenciales de seguimiento 2	\$411,05
1.4.1.5.2.3	Reuniones gerenciales de seguimiento 3	\$411,05
1.4.1.5.2.4	Reuniones gerenciales de seguimiento 4	\$411,05
1.4.1.5.2.5	Reuniones gerenciales de seguimiento 5	\$411,05
1.4.1.5.2.6	Reuniones gerenciales de seguimiento 6	\$411,05
1.4.1.5.2.7	Informe de reuniones gerenciales para el seguimiento comercial del Sher-Plan	\$0,00
<b>1.4.1.5.3</b>	<b>Capacitación a nuevo personal</b>	<b>\$23.534,39</b>
1.4.1.5.3.1	Capacitación a nuevo personal 1	\$610,18
1.4.1.5.3.2	Capacitación a nuevo personal 2	\$610,18
1.4.1.5.3.3	Capacitación a nuevo personal 3	\$610,18
1.4.1.5.3.4	Reserva de contingencia RG001	\$16.424,54
1.4.1.5.3.5	Reserva de contingencia RG002	\$3.519,54
1.4.1.5.3.6	Reserva de contingencia RG003	\$3.519,54
1.4.1.5.3.7	Reserva de contingencia RG006	\$586,59
1.4.1.5.3.8	Reserva de contingencia RG013	\$7.039,09
1.4.1.5.3.9	Reserva de contingencia RG019	\$-3.519,54
1.4.1.5.3.10	Reserva de contingencia RG020	\$-5.865,91
1.4.1.5.3.11	Sher-Plan de la estandarización del proceso comercial aplicado a Ecuador	\$0,00
<b>1.5</b>	<b>Cierre del Proyecto</b>	<b>\$1.540,35</b>
<b>1.5.1</b>	<b>Acta de aceptación del Proyecto</b>	<b>\$1.540,35</b>
1.5.1.1	Revisar actas de capacitación e indicadores	\$1.435,05
1.5.1.2	Elaborar acta de recepción definitiva del proyecto	\$105,30
1.5.1.3	Acta firmada	\$0,00

Elaborado por: Autores

#### 4.4.3.1. Sistemas de control de tiempos y costos

La persona responsable del desarrollo de cada fase del proyecto debe emitir un informe sobre el avance en términos de tiempo y costos, con el objetivo que el director del proyecto, compacte en el cronograma la información dada en los informes suministrando datos al sistema de valor ganado, para poder emitir un informe general.

**Tabla 69. Sistemas de control de tiempos y costos.**

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

<b>Control de tiempos</b>	Son aquellos reportes elaborados periódicamente de la empresa Sherwin Williams por cada responsable de cada fase, con el propósito de informar los avances del proyecto. Los cambios de los costos del proyecto solo pueden variar en +/- 5 días.
<b>Control de Costos</b>	Son aquellos reportes elaborados periódicamente de la empresa Sherwin Williams por cada responsable de cada fase, con el propósito de informar los avances del proyecto. Los cambios de los costos del proyecto solo pueden variar en +/- 10%-

Elaborado por: Autores

#### 4.4.3.2. Razones aceptables para cambios en el costo.

Las solicitudes de cambio en los costos establecidos para el desarrollo del proyecto serán aceptadas en caso de una posible disminución en ventas y al existir un incremento en los costos por hora de trabajo impuesto por el gobierno.

Las evaluaciones que se presenten respecto a cambios en los costos de la implementación del proyecto de Cleveland, son responsabilidad exclusiva del director del proyecto y de igual forma, sus aprobaciones o rechazos. Así también pueden existir cambios emergentes, que afecten el normal desenvolvimiento del proyecto que pasarán a ser aprobados automáticamente. Para establecer los documentos que se utilizaran en el control de cambios de costos son:

**Tabla 70. Documentos utilizados en el control de cambios**

<b>Documentos utilizados en el control de cambios de costos</b>
Solicitud de cambios
Acta de reunión de coordinación del proyecto
El presente plan del proyecto

Elaborado por: Autores

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

### 4.4.4 Presupuesto del proyecto

El presupuesto del proyecto además de la línea base de costos de la Tabla 68 se añaden las reservas de gestión como se muestra en la Tabla 71. El valor de la reserva de gestión se la obtendrá del costo del plan de contingencia del Subcapítulo D8. Gestión de riesgos.

**Tabla 71 Presupuesto del proyecto**

LÍNEA BASE DE COSTOS	\$208.070,58
RESERVA DE GESTIÓN	\$ 14.500,00
<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 222.570,58</b>

Elaborado por: Autores

#### 4.4.4.1. Presupuesto por Semana.

Informe el presupuesto con detalle por semana como se muestra en la Tabla 72.

**Tabla 72 Presupuesto por semana**

Nº de Semana	Línea base de costos	Línea base de costos+ R. GESTIÓN	Costo Acumulado por Semana
Semana 1	\$3.782,11	\$ 3.939,72	\$ 3.939,72
Semana 2	\$2.132,91	\$ 2.290,52	\$ 6.230,24
Semana 3	\$2.445,31	\$ 2.602,92	\$ 8.833,16
Semana 4	\$2.086,17	\$ 2.243,78	\$ 11.076,93
Semana 5	\$2.443,46	\$ 2.601,07	\$ 13.678,00
Semana 6	\$2.639,46	\$ 2.797,07	\$ 16.475,07
Semana 7	\$2.442,53	\$ 2.600,14	\$ 19.075,21
Semana 8	\$1.666,71	\$ 1.824,32	\$ 20.899,53
Semana 9	\$2.591,81	\$ 2.749,42	\$ 23.648,95
Semana 10	\$2.368,04	\$ 2.525,65	\$ 26.174,60
Semana 11	\$2.586,24	\$ 2.743,85	\$ 28.918,45
Semana 12	\$4.122,03	\$ 4.279,64	\$ 33.198,08
Semana 13	\$5.182,13	\$ 5.339,74	\$ 38.537,82
Semana 14	\$8.896,16	\$ 9.053,77	\$ 47.591,59
Semana 15	\$4.508,62	\$ 4.666,23	\$ 52.257,82
Semana 16	\$110,99	\$ 268,60	\$ 52.526,42
Semana 17	\$292,33	\$ 449,94	\$ 52.976,36
Semana 18	\$1.502,61	\$ 1.660,22	\$ 54.636,58
Semana 19	\$1.415,27	\$ 1.572,88	\$ 56.209,46
Semana 20	\$923,20	\$ 1.080,81	\$ 57.290,26

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Nº de Semana</b>	<b>Línea base de costos</b>	<b>Línea base de costos+ R. GESTIÓN</b>	<b>Costo Acumulado por Semana</b>
Semana 21	\$1.455,42	\$ 1.613,03	\$ 58.903,29
Semana 22	\$1.433,84	\$ 1.591,45	\$ 60.494,74
Semana 23	\$3.328,14	\$ 3.485,75	\$ 63.980,49
Semana 24	\$2.143,22	\$ 2.300,83	\$ 66.281,32
Semana 25	\$2.032,68	\$ 2.190,29	\$ 68.471,61
Semana 26	\$1.462,05	\$ 1.619,66	\$ 70.091,27
Semana 27	\$2.063,02	\$ 2.220,63	\$ 72.311,89
Semana 28	\$1.479,08	\$ 1.636,69	\$ 73.948,58
Semana 29	\$2.637,52	\$ 2.795,13	\$ 76.743,71
Semana 30	\$3.948,20	\$ 4.105,81	\$ 80.849,52
Semana 31	\$11.674,46	\$ 11.832,07	\$ 92.681,59
Semana 32	\$16.966,87	\$ 17.124,48	\$ 109.806,07
Semana 33	\$3.433,15	\$ 3.590,76	\$ 113.396,83
Semana 34	\$0,00	\$ 157,61	\$ 113.554,44
Semana 35	\$3.433,15	\$ 3.590,76	\$ 117.145,19
Semana 36	\$0,00	\$ 157,61	\$ 117.302,80
Semana 37	\$3.433,15	\$ 3.590,76	\$ 120.893,56
Semana 38	\$0,00	\$ 157,61	\$ 121.051,17
Semana 39	\$3.433,15	\$ 3.590,76	\$ 124.641,93
Semana 40	\$0,00	\$ 157,61	\$ 124.799,54
Semana 41	\$0,00	\$ 157,61	\$ 124.957,15
Semana 42	\$0,00	\$ 157,61	\$ 125.114,76
Semana 43	\$3.433,15	\$ 3.590,76	\$ 128.705,51
Semana 44	\$18.574,14	\$ 18.731,75	\$ 147.437,26
Semana 45	\$19.767,88	\$ 19.925,49	\$ 167.362,75
Semana 46	\$871,99	\$ 1.029,60	\$ 168.392,35
Semana 47	\$0,00	\$ 157,61	\$ 168.549,96
Semana 48	\$0,00	\$ 157,61	\$ 168.707,57
Semana 49	\$0,00	\$ 157,61	\$ 168.865,18
Semana 50	\$0,00	\$ 157,61	\$ 169.022,78
Semana 51	\$0,00	\$ 157,61	\$ 169.180,39
Semana 52	\$0,00	\$ 157,61	\$ 169.338,00
Semana 53	\$0,00	\$ 157,61	\$ 169.495,61
Semana 54	\$0,00	\$ 157,61	\$ 169.653,22
Semana 55	\$0,00	\$ 157,61	\$ 169.810,83
Semana 56	\$0,00	\$ 157,61	\$ 169.968,44
Semana 57	\$3.841,38	\$ 3.998,99	\$ 173.967,43
Semana 58	\$411,05	\$ 568,66	\$ 174.536,08
Semana 59	\$0,00	\$ 157,61	\$ 174.693,69
Semana 60	\$0,00	\$ 157,61	\$ 174.851,30
Semana 61	\$3.231,20	\$ 3.388,81	\$ 178.240,11
Semana 62	\$411,05	\$ 568,66	\$ 178.808,77

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Nº de Semana</b>	<b>Línea base de costos</b>	<b>Línea base de costos+ R. GESTIÓN</b>	<b>Costo Acumulado por Semana</b>
Semana 63	\$0,00	\$ 157,61	\$ 178.966,38
Semana 64	\$0,00	\$ 157,61	\$ 179.123,99
Semana 65	\$3.841,38	\$ 3.998,99	\$ 183.122,98
Semana 66	\$411,05	\$ 568,66	\$ 183.691,63
Semana 67	\$0,00	\$ 157,61	\$ 183.849,24
Semana 68	\$0,00	\$ 157,61	\$ 184.006,85
Semana 69	\$3.231,20	\$ 3.388,81	\$ 187.395,66
Semana 70	\$411,05	\$ 568,66	\$ 187.964,32
Semana 71	\$0,00	\$ 157,61	\$ 188.121,93
Semana 72	\$0,00	\$ 157,61	\$ 188.279,54
Semana 73	\$4.739,14	\$ 4.896,75	\$ 193.176,28
Semana 74	\$2.655,45	\$ 2.813,06	\$ 195.989,34
Semana 75	\$2.244,40	\$ 2.402,01	\$ 198.391,35
Semana 76	\$2.244,40	\$ 2.402,01	\$ 200.793,36
Semana 77	\$5.475,60	\$ 5.633,21	\$ 206.426,57
Semana 78	\$2.655,45	\$ 2.813,06	\$ 209.239,63
Semana 79	\$2.244,40	\$ 2.402,01	\$ 211.641,64
Semana 80	\$2.244,42	\$ 2.402,03	\$ 214.043,67
Semana 81	\$2.244,60	\$ 2.402,21	\$ 216.445,87
Semana 82	\$2.244,62	\$ 2.402,23	\$ 218.848,10
Semana 83	\$2.244,60	\$ 2.402,21	\$ 221.250,31
Semana 84	\$2.243,11	\$ 2.400,72	\$ 223.651,03
Semana 85	\$2.244,61	\$ 2.402,22	\$ 226.053,25
Semana 86	\$2.244,61	\$ 2.402,22	\$ 228.455,47
Semana 87	\$-215,48	(\$ 57,87)	\$ 228.397,60
Semana 88	\$-2.244,60	(\$ 2.086,99)	\$ 226.310,61
Semana 89	\$-2.244,05	(\$ 2.086,44)	\$ 224.224,16
Semana 90	\$-2.244,04	(\$ 2.086,43)	\$ 222.137,73
Semana 91	\$-109,65	\$ 47,96	\$ 222.185,69
Semana 92	\$227,28	\$ 384,89	\$ 222.570,58

**Elaborado por:** Autores

**4.4.4.2. Curva S de presupuesto en el tiempo**

En este punto se presenta el informe de presupuesto con detalle por mes como se muestra en la Figura 9.

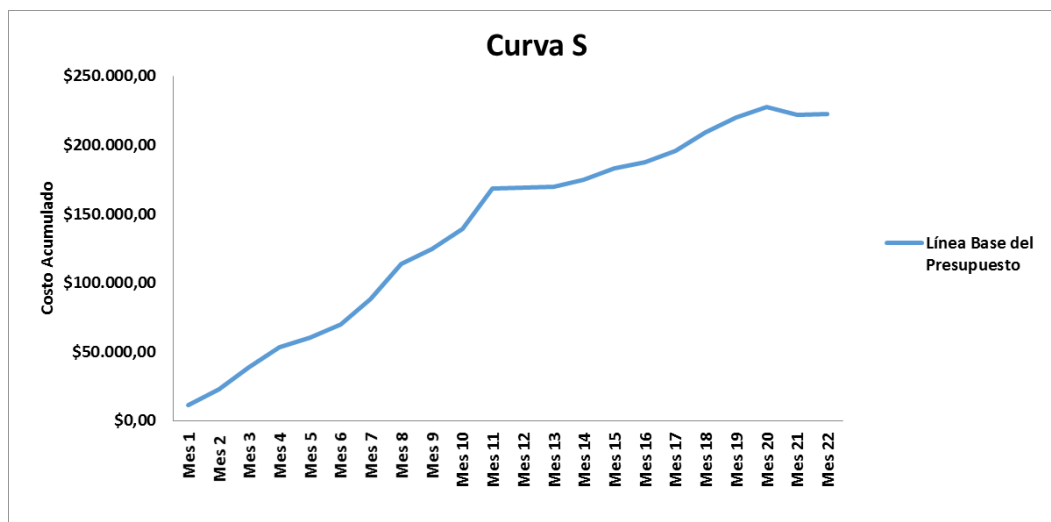


Figura 9 Curva S – Presupuesto del Proyecto

#### 4.4.5 Requisitos de financiamiento del proyecto.

El presente proyecto se realiza en una organización con actividad empresarial en curso y con suficientes fondos para la realización del presente proyecto. Por lo tanto, no es necesario el financiamiento externo para la realización del mismo. El presupuesto final del proyecto fue de \$ 222.570,58 (Doscientos veinte y dos mil, quinientos setenta dólares con cincuenta y ocho centavos)

### 4.5. Subcapítulo D5. Gestión de la calidad.

#### 4.5.1 Plan de gestión de calidad.

La implementación del proyecto de Cleveland, puede llevarse a cabo dentro del tiempo, presupuesto y recursos establecidos, sin embargo, en el transcurso del proyecto puede existir pequeños fracasos por la forma de gestionar las expectativas de los colaboradores que están pendientes de la calidad del proyecto. La calidad puede relacionarse con la calidad del manejo de los clientes lo cual implica elaborar estratégicamente las interrogantes correctas, con el fin de obtener la información y establecer el alcance del proyecto.

Los planes de gestión de calidad deben de ser detallados para poder ser entregables en el proceso en el que se asegura que cada una de las fases ha

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

cumplido con los requisitos que los interesados esperen. Se debe recordar que este proyecto trata de la implementación de un departamento de estandarización, en la cual los interesados de esta gestión en primer plano serán los colaboradores internos de la empresa.

### **4.5.2 Política de calidad del proyecto**

La calidad se puede definir como el nivel en que los requerimientos del cliente son atendidos y satisfechos, dado a que para asegurar que este nivel sea satisfactorio, se debe cumplir con los siguientes objetivos del proyecto, declarando lo siguiente:

- a) Entrega de 3 informes del avance del proyecto antes del martes 02/05/2017, y consiguientemente de acuerdo a su respectiva fecha detallada en la estimación análoga, hasta el lunes 02/10/2017.
- b) Elaborar los planes de gestión del proyecto, al día siguiente de acuerdo al cronograma de actividades.
- c) Concluir el proyecto de Cleveland en el periodo estimado de 22 meses, el cual se estipuló en el capítulo B punto 2.7 Análisis financiero y en la Tabla 22 del Acta de constitución del proyecto.
- d) Priorizar los costos efectuados en el proyecto para que bordeen los \$ 222.570,58 dólares
- e) Cumplir con el presupuesto estimado de servicios básicos y suministros de oficina de \$33.981,74, tal y como se estipuló en el capítulo B punto 2.7 Análisis financiero.

La calidad del producto, es la percepción que tiene la empresa Sherwin Williams al asumir la conformidad con la implementación del proyecto de Cleveland para llevar a cabo sus operaciones. A continuación, se detallan las políticas de calidad del producto:

- a) Entregar un departamento de estandarización con la capacidad máxima de 61 personas, conformados por; el sponsor del proyecto, especialista



comercial, especialista administrativo, el equipo de desarrollo y especialistas operativos.

- b) Los indicadores de desempeño de la lista de procesos al terminar el proyecto, serán a través de las evaluaciones de forma periódica con el objetivo de medir el desempeño de sus funciones, una vez implementado el departamento de estandarización.

#### **4.5.3 Aseguramiento de la calidad**

El director del proyecto será el encargado del control y del aseguramiento de la calidad. No obstante, cada personal asignado a cada área, será el responsable de la entrega de documentos mediante el uso de la lista de verificación de la calidad, la cual se detalla en la Tabla 73. El proceso de aseguramiento de la calidad se realizará mediante un monitoreo que dé lugar a la verificación del cumplimiento de los procesos definidos en el plan de gestión de calidad.

#### **4.5.4 Proceso del control de la calidad**

El proceso de control se puede llevar a cabo mediante los siguientes indicadores:

- a) Entrega de documentos que respaldan la verificación de calidad. Esta verificación de calidad consiste en que los estándares de calidad se cumplan de acuerdo al tiempo determinado anteriormente en la lista de actividades y en caso de identificar problemas, se pueda sugerir maneras de mejorarlos. Esta verificación de calidad se encargará de controlar las especificaciones de cada documento a entregar, respetando la estructura detallada en la lista de verificación de calidad y el tiempo de entrega.
- b) El presupuesto del proyecto y el tiempo en el que se va a llevar a cabo.

#### **4.5.5 Plan de mejoras del proceso**

El plan de mejoras se estableció como un determinado plan secundario al plan de gestión de la calidad, el cual se muestra en la siguiente tabla que

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

contiene los procesos a mejorar con sus respectivas actividades y operatividad.

**Tabla 73. Plan de mejoras del proceso.**

PROCESO	ACTIVIDADES DE MEJORA	MÉTRICAS
<b>Validación</b>	La empresa Sherwin Williams debe establecer una metodología para el monitoreo de los procesos, reportes y correcciones en las observaciones.	Porcentaje y número de controles y recomendaciones de auditoría.
	Elaborar un reporte de desempeño de los procesos	
<b>Soporte</b>	Conformar un equipo de profesionales con el fin de ofrecer una asesoría posterior a las instalaciones respecto al proyecto.	Porcentaje y número de índice de soporte a usuario
	Establecer una norma para solicitudes y atención de casos de soporte	
<b>Entrenamiento</b>	Implementar jornadas de capacitación para todo el personal de Sherwin Williams	Cantidad de sesiones de entrenamiento. Adicional, se toma en cuenta el porcentaje de capacitaciones internas y el porcentaje de asistencia a entrenamientos.
	Elaborar planes de reforzamiento en determinados procesos en los cuales se halla identificado un mayor número de solicitudes de soporte por errores operativos.	
<b>Políticas y procedimientos</b>	Anexar procedimientos y políticas para la operación de nuevos procesos.	Número de procedimientos por cada proceso y políticas establecidas.

Elaborado por: Autores

### 4.5.6 Métricas de Calidad

Las métricas de calidad es la operatividad con la que se describirá el atributo de la implementación del proyecto de Cleveland que indica la manera en que el proceso de control de calidad medirá el trabajo a realizar.

Las métricas de calidad en general de la implementación del proyecto de Cleveland son:

- a) Elaborar los reportes de avance del proyecto, una hora después de culminar el monitoreo. asumiendo que cada acción se lleve a cabo tal y como se especifica en el cronograma de actividades.
- b) Elaborar los planes de gestión del proyecto, entre 3 y 4 horas antes del día de entrega, para poder corregir algún error de escritura o procedimiento, en caso de que exista alguno, asumiendo que cada acción se lleve a cabo tal y como se especifica en el cronograma de actividades.

A continuación, se detalla de manera específica, la forma en que se medirá los diferentes entregables del proyecto con el propósito de inspeccionar la calidad de los mismos.

#### **4.5.6.1 Factor de calidad relevante**

El factor de calidad relevante en el presente proyecto es: la investigación de mercado que se realiza para la adaptación de la marca Sherwin Williams en Ecuador.

#### **4.5.6.2. Definición del factor de calidad**

Hace referencia al cumplimiento del cronograma de trabajo y al presupuesto señalado, así también, como los interesados que detalladamente se han visto visibles.

La investigación de mercado es definida como el factor de calidad relevante en el presente proyecto, pues de este, se hace referencia al proceso de las acciones que identifican, el comportamiento del consumidor en Ecuador, además colabora con la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información para conocer las acciones que se deben tomar en el proceso de implementación del departamento de estandarización. Adicionalmente, ayuda a determinar si el producto puede tener el mismo

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

consumo esperado que se plante, y de esta manera, mejorar la toma de decisiones de marketing.

El desempeño de este factor relevante es fundamental porque permitirá que la implementación del Departamento de estandarización cumpla eficientemente todos los procesos legales y administrativos y consiguientemente, puede generar un nuevo servicio referente a un control en todas las agencias a nivel nacional y en la ejecución de los planes de acción.

### **4.5.6.3. Propósito de la métrica**

El propósito de la métrica en este proyecto es poder monitorear y evaluar mediante los indicadores ya establecidos, el estado del proyecto en curso, luego se pretende conocer los riesgos potenciales y poder detectar las diferentes áreas problemáticas. Todas estas actividades mantienen una dirección lineal a seguir, la cual es permitir tomar las acciones correctivas correspondientes de una manera oportuna.

### **4.5.6.4. Definición operacional**

El equipo de trabajo del proyecto procederá al cálculo del índice del rendimiento del cronograma y el índice del costo, obteniendo las métricas requeridas. Si de ser el caso que el resultado o calificación obtenida se encuentra en el rango establecido, da a entender que si se está cumpliendo con la calidad del proyecto que se ha solicitado.

### **4.5.6.5. Método de medición**

a) El responsable encargado de cada fase deberá informar mediante correo electrónico al equipo del proyecto sobre la culminación del entregable.

- b) En todos los correos electrónicos enviados por cada responsable, se debe incluir la fecha de inicio y de culminación del desarrollo de cada documento generado en el proceso de calidad del proyecto, es decir, al finalizar cada hito correspondiente al cronograma de actividades.
- c) A medida que avanza cada parte del proceso del proyecto, se debe actualizar los porcentajes de avances en el cronograma, asignando calificaciones que generan los SPI y el CPI.
- d) Estas calificaciones o índices serán revisados en la presentación de informes de seguimiento, los cuales se debe revisar en conjunto a los responsables de cada entregable.
- e) Se procederá a establecer medidas correctivas en el caso de ser necesarias y se informará al equipo de proyecto sobre estas acciones, con el fin de poder establecer lineamientos para un correcto proceso de calidad de la implementación del proyecto de Cleveland.

#### **4.5.6.6. Resultado deseado.**

Se puede aclarar que, para el desempeño del alcance de los entregables, la empresa espera un cumplimiento no menor al 94%, mientras que para el índice de desempeño del costo y del cronograma, se espera un valor acumulado no menos de 0.94.

#### **4.5.6.7. Responsable del factor de calidad.**

Así como se estableció anteriormente, el director de proyecto es la persona responsable, comprometida y obligada a vigilar por el cumplimiento de los factores de calidad, es decir, es la persona encargada del seguimiento de la calidad del proceso del proyecto para que pueda ser llevada a cabo.

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

**4.5.7 Listas de verificación de calidad.**

La lista de verificación de calidad, tiene como propósito dar a conocer de una forma detallada el Sistema de Gestión de Calidad SGC establecida por la empresa Sherwin Williams, la cual será utilizada para la evaluación en la toma de decisiones. Para la implementación del proyecto de Cleveland, se ha considerado que la aceptación de entregables se ejecutará posterior a la verificación de la calidad de cada uno de los mismos, los cuales se dará a través del uso de la lista de verificación de la calidad que muestra los puntos generales en la siguiente tabla.

**Tabla 74. Lista de verificación de calidad**

FASES	ENTREGABLES	LISTA DE VERIFICACIÓN	APROBADO	DESAPROBADO	FECHA DE REVISIÓN
INICIO	Acta de constitución del proyecto	<p><b>El encabezado del documento debe contener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El logo de la institución</li> <li>✓ El nombre de los respectivos responsables de elaborar el acta.</li> <li>✓ La fecha de elaboración</li> </ul> <p><b>En el cuerpo del documento debe contener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El propósito y justificación del proyecto</li> <li>✓ Objetos, restricciones, y supuestos correspondientes.</li> <li>✓ Los riesgos que pueden presentarse.</li> <li>✓ Los requisitos de su aprobación.</li> <li>✓ Debe ser redactado en español</li> <li>✓ Entregado impreso en formato Word.</li> </ul>			

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

FASES	ENTREGABLES	LISTA DE VERIFICACIÓN	APROBADO	DESAPROBADO	FECHA DE REVISIÓN
PLANIFICACIÓN	Búsqueda y contratación del personal	<p><b>El encabezado del documento debe contener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El logo de la institución</li> <li>✓ El nombre del documento</li> <li>✓ La fecha de elaboración</li> <li>✓ El nombre de los responsables de su elaboración.</li> </ul> <p><b>El documento debe contener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El plan de gestión de interesados colaboradores</li> <li>✓ Los requisitos del personal a contratar</li> <li>✓ Las habilidades requeridas de cada persona, y sus experiencias.</li> <li>✓ Debe ser redactado en español</li> <li>✓ Entregado impreso en formato Word.</li> </ul>			
	Levantamiento de información	<p><b>La plantilla del documento debe contener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El logo de la institución</li> <li>✓ Fecha de elaboración</li> <li>✓ Los responsables correspondientes de elaborarlo.</li> </ul> <p><b>El cuerpo del documento debe contener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La descripción detallada de los nombres y características de los colaboradores.</li> <li>✓ El documento debe ser elaborado en el idioma español</li> <li>✓ Entregar impreso en formato Word.</li> </ul>			
EJECUCIÓN	Instalaciones	<p><b>El titulado del documento debe contener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El logotipo de la institución</li> <li>✓ El nombre del documento</li> </ul>			

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

FASES	ENTREGABLES	LISTA DE VERIFICACIÓN	APROBADO	DESAPROBADO	FECHA DE REVISIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La fecha de elaboración del documento</li> <li>✓ Los responsables de su elaboración</li> <li><b>En el contenido del documento se debe constatar:</b></li> <li>✓ El diseño detallado de la estructura</li> <li>✓ Tipos de esquemas de hardware y software que se vayan a implementar.</li> <li>✓ De igual forma, se debe detallar:</li> <li>✓ El modelo</li> <li>✓ Cantidad</li> <li>✓ Medios de almacenamiento del equipo.</li> <li>✓ Posterior a ello, se debe describir el nivel de inventario en compras públicas.</li> <li>✓ El documento a entregar debe ser escrito en español</li> <li>✓ Debe ser entregado de forma impresa en formato Word.</li> </ul>			
<b>CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	Capacitación y socialización	<p><b>En el inicio del documento debe tener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ E logotipo de la institución</li> <li>✓ El nombre del documento</li> <li>✓ Fecha de elaboración</li> <li>✓ Los responsables de elaborarlo.</li> </ul> <p><b>En el desarrollo del documento, debe estar sujeto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al plan de acción y evaluación con temas sujetos a investigaciones de la empresa</li> <li>✓ Fecha de ejecución</li> </ul>			



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

FASES	ENTREGABLES	LISTA DE VERIFICACIÓN	APROBADO	DESAPROBADO	FECHA DE REVISIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El responsable de la misma.</li> <li>✓ Posterior se debe entregar un informe de los resultados de las capacitaciones realizadas a los colaboradores, fechas, y resultados de las evaluaciones.</li> <li>✓ Debe ser redactado en español</li> <li>✓ Entregado impreso en formato Word.</li> </ul>			
	Monitoreo y control	<p><b>En el comienzo del documento se debe presentar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El logotipo de la empresa</li> <li>✓ El nombre del documento</li> <li>✓ Los responsables de quien elaboró</li> <li>✓ Fecha en que se elaboró el documento</li> </ul> <p><b>El cuerpo del documento debe contener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las horas que se monitoreo el avance del proyecto</li> <li>✓ El encargado de la verificación</li> <li>✓ La hora de inicio y fin del control.</li> <li>✓ Debe ser redactado en español</li> <li>✓ Debe entregarse de manera impresa utilizando el formato de Word.</li> </ul>			
	Aplicación de Sher-Plan para la estandarización	<p><b>Al inicio del documento, debe tener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La imagen o logotipo de la empresa</li> <li>✓ El nombre de sus responsables</li> <li>✓ La fecha en que se elaboró el documento.</li> </ul> <p><b>En la parte principal del documento debe llevar:</b></p>			

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

FASES	ENTREGABLES	LISTA DE VERIFICACIÓN	APROBADO	DESAPROBADO	FECHA DE REVISIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las disposiciones necesarias para los controles en los procesos de pintura.</li> <li>✓ Adicionalmente, se debe incluir las actividades e información para la aplicación del plan, al caso ecuatoriano hasta el seguimiento de la ejecución de estos procesos a nivel nacional.</li> <li>✓ Este entregable debe ser redactado en español</li> <li>✓ Debe entregarse de manera impresa utilizando el formato de Word.</li> </ul>			
<b>CIERRE</b>	Cierre del proyecto	<p><b>La presentación inicial del documento debe tener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El logotipo de la empresa.</li> <li>✓ El nombre del entregable</li> <li>✓ La fecha de su elaboración</li> <li>✓ El nombre de los responsables de elaborarlo.</li> <li>✓ El título del proyecto</li> <li>✓ Objetivos alcanzados</li> <li>✓ La fecha de entrega</li> <li>✓ El costo final expresado en dólares</li> <li>✓ Nombre de los beneficiarios</li> <li>✓ Las firmas de responsabilidad correspondiente, es decir, del Sponsor y director del proyecto.</li> <li>✓ Esta acta de cierre, debe ser elaborada en idioma español.</li> <li>✓ Debe ser entregada de forma impresa y en formato Word.</li> </ul>			

Elaborado por: Autores

#### 4.6. Subcapítulo D6. Gestión de Recursos Humanos.

La gestión del recurso humano implica contribuir al desarrollo empresarial mediante la producción eficiente de bienes y servicios brindando soluciones a un mercado dinámico a nivel global. Su importancia radica en responder a los cambios sociales, empresariales y del ámbito laboral mediante la implementación de mejoras que permitan incrementar el rendimiento del trabajo a través de un vínculo de compromiso entre el empleado y la empresa, ofreciendo mayor bienestar al capital humano con motivación a crecer y desarrollarse dentro de la empresa u organización (Cuevas, 2010).

La falta de motivación del personal y su descontento producto de una selección errónea o un diseño incorrecto de programas para la gestión del talento humano, pueden dar lugar a un bajo rendimiento laboral y repercusión en los resultados de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. De acuerdo a la guía PMBOK la gestión adecuada de Recursos Humanos de un proyecto incluye procesos de organización, gestión y conducción del equipo a cargo del mismo, en donde el equipo se encuentra conformado por todas aquellas personas que cumplan un rol específico con responsabilidades definidas, sin embargo es la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones y planificación del proyecto lo que resulta beneficioso para el desarrollo de este (PMBOK, 2013).

##### 4.6.1. Plan de gestión de los recursos humanos.

Como parte del desarrollo del plan de gestión de Recursos Humanos es necesario identificar y documentar los roles asignados a cada miembro del equipo en base a las responsabilidades, habilidades requeridas y relaciones de comunicación. (PMBOK, 2013)

**Tabla 75. Control de versiones.**

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Leonardo Martínez	Eduardo Orejuela	Eduardo Orejuela y Leonardo Martínez		

Elaborado por: Autores

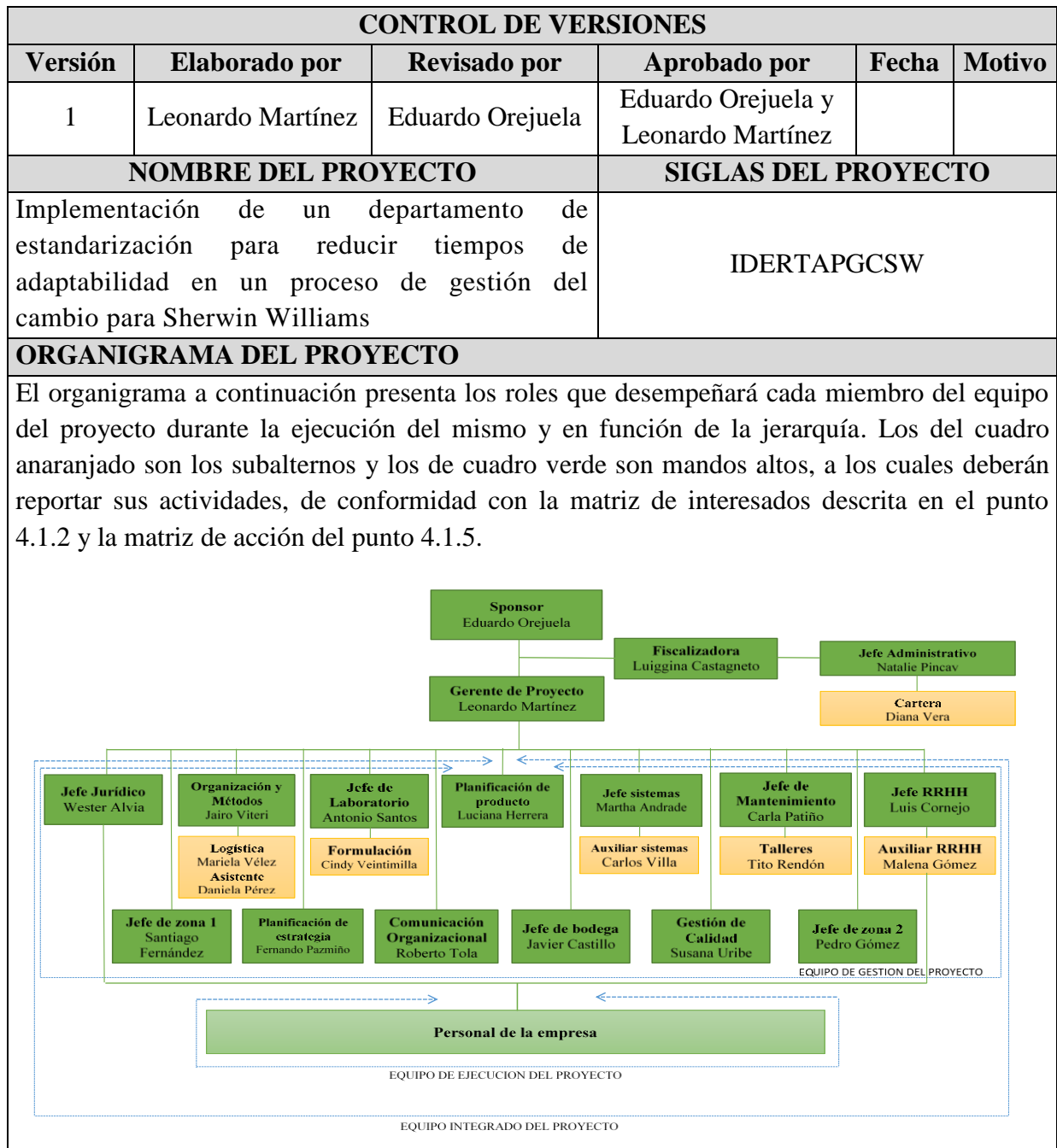
**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

**Tabla 76. Detalle del Proyecto**

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams	IDERTAPGCSW

Elaborado por: Autores

**Tabla 77. Plan de Gerenciamiento del Personal.**



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>CRITERIOS DE LIBERACIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO:</b>			
<b>ROL</b>	<b>CRITERIO DE LIBERACIÓN</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>DESTINO DE ASIGNACIÓN</b>
Sponsor	Al término del proyecto		Otros proyectos
Gerente de Proyecto	Al término del proyecto	Comunicación del sponsor	Otros proyectos
Fiscalizadora	Al término del proyecto	Comunicación del sponsor	Otros proyectos
Jefe Administrativo	Al término del proyecto	Comunicación de Gerente de Proyecto y Fiscalizadora	Otros proyectos
Encargada de Cartera	Al término del proyecto	Comunicación de Jefe Administrativo	Otros proyectos
Jefe Jurídico	Al finalizar entregables	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Jefe de Organización y Métodos	Al término del proyecto	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Jefe de Laboratorio	Al finalizar entregables	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Jefe de Planificación de producto	Al finalizar entregables	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Jefe de sistemas	Al finalizar entregables	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Jefe de mantenimiento	Al finalizar entregables	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Jefe de recursos humanos	Al finalizar entregables	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Jefe de planificación de estrategia	Al finalizar entregables	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Jefe de comunicación organizacional	Al término del proyecto	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Jefe de bodega	Al finalizar entregables	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Jefe de Gestión de Calidad	Al finalizar entregables	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Jefe de zona 1	Al finalizar entregables	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Jefe de zona 2	Al finalizar entregables	Comunicación del Gerente de Proyecto	Otros proyectos
Encargada de	Al finalizar entregables	Comunicación del	Otros proyectos

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

logística		Jefe de Organización y Métodos	
Asistente de OyM	Al finalizar entregables	Comunicación del Jefe de Organización y Métodos	Otros proyectos
Encargada de formulación	Al finalizar entregables	Comunicación del Jefe de Laboratorio	Otros proyectos
Auxiliar de sistemas	Al finalizar entregables	Comunicación del Jefe de Sistemas	Otros proyectos
Encargado de talleres	Al finalizar entregables	Comunicación del Jefe de Mantenimiento	Otros proyectos
Auxiliar de recursos humanos	Al finalizar entregables	Comunicación del Jefe de Recursos Humanos	Otros proyectos

**CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, TUTORÍA REQUERIDA:**

- La empresa por medio de los gestores del proyecto, deberá comunicar, socializar y capacitar al personal involucrado a fin de proveer las competencias necesarias para la correcta adaptación de los cambios.
- Es importante para el crecimiento y aprendizaje institucional llevar a cabo una reflexión y retroalimentación respecto a los logros y desaciertos obtenidos como parte del proceso de ejecución del proyecto, de tal forma que tanto los mandos altos como sus subalternos se beneficien de dicha información como una herramienta para la mejora continua de sus labores.

**SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS**

- El área de talento humano con la finalidad de evaluar la eficiencia y calidad de trabajo de los involucrados en el proyecto, podrá establecer reconocimientos y recompensas en función del cumplimiento de objetivos o metas en cada área o fase del proyecto.
- Entre los reconocimientos implementados en varias empresas se encuentran remuneraciones variables por cumplimiento de metas u objetivos, bonos e incluso la instauración de reconocimientos no monetarios como instrumentos de motivación.

**CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES, PACTOS, Y POLÍTICAS**

- El área de recursos humanos será el departamento encargado de velar por el adecuado cumplimiento de las normas instauradas en los estatutos de la empresa, así como de las cláusulas establecidas en los contratos.
- Los empleados de la empresa deberán ser evaluados de forma periódica con el objetivo de medir el desempeño de sus funciones. Los resultados obtenidos formarán parte del archivo y reporte de cada profesional.

**REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD**

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

- El departamento de recursos humanos deberá establecer un protocolo de seguridad ocupacional en relación a las áreas y actividades a ejecutarse dentro de cada una de ellas, encargándose también de su instauración y velando su estricto cumplimiento dentro de la organización a fin de evitar conflictos.

Elaborado por: Autores

#### 4.6.2. Estructura organizacional del proyecto

El desarrollo de una estructura organizacional óptima es vital para el cumplimiento de objetivos planteados dentro del proyecto mediante la gestión de roles y actividades que pueden ser designadas de forma personal o grupal. Dado que el personal asignado al proyecto puede o no formar parte de la empresa y considerando que es probable que otras áreas puedan necesitar recursos con competencias y habilidades similares, es necesario prever estos factores en la planificación a fin de desarrollar opciones alternativas en el área de talento humano (Rojas López, 2016)

##### 4.6.2.1. Descripción de roles del personal

Los roles y responsabilidades del proyecto se encuentran divididas por área y en función de las etapas a ser ejecutadas. La descripción de roles de todos los involucrados en el proyecto detalla el nombre del rol, sus objetivos, responsabilidades, funciones, grado de Autoridad, persona a la cual debe reportar y supervisar, además de una breve descripción de los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para desempeñar el rol especificado.

**Tabla 78. Roles del sponsor**

<b>Nombre del rol:</b>
<b>Sponsor</b>
<b>Objetivos del rol:</b>
<b>Es la persona que respalda la dirección ejecutiva del proyecto. Debe asegurarse del cumplimiento óptimo de las actividades para la gestión, soporte y financiamiento del proyecto a su cargo.</b>
<b>Responsabilidades:</b>
<b>* Aprobar el Acta de Constitución del Proyecto</b>
<b>* Aprobar el Registro de Interesados</b>
<b>* Aprobar el Plan para la Dirección del Proyecto</b>

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

* Aprobar los informes de todas las reuniones de monitoreo	
* Aprobar cierre del Proyecto	
<b>Funciones:</b>	
* Revisar el acta de constitución para su posterior aprobación	
* Revisar que todos los interesados hayan sido considerados	
* Firmar el Contrato de Servicios	
* Revisar el plan de dirección del proyecto	
* Monitorea la situación general del proyecto	
<b>Niveles de Autoridad:</b>	
* Decide sobre los parámetros que constituyen los cimientos del proyecto.	
* Decide sobre recursos financieros y materiales de trabajo.	
* Decide sobre requerimiento de talento humano.	
* Decide sobre la información necesaria en el proyecto.	
<b>Reporta a:</b>	
<b>Supervisa a:</b>	
Gerente de Proyecto	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Estudios relacionados a gestión y elaboración de proyectos.
<b>Habilidades:</b>	Liderazgo, comunicación, motivación y solución de conflictos.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 5 años en cargos administrativos, gestión de calidad, dirección de proyectos.
<b>Otros:</b>	Excelente manejo de herramientas de proyectos y suficiencia en nivel de inglés.

Elaborado por: Autores

**Tabla 79. Roles del Gerente de Proyecto**

<b>Nombre del rol:</b>	<b>Gerente de Proyecto</b>
<b>Objetivos del rol:</b>	Es el directo responsable de la ejecución de cada una de las fases del proyecto, vigilando el uso eficiente de recursos materiales y financieros.
<b>Responsabilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar las reuniones de monitoreo del proyecto.</li> <li>* Realizar el escrito del Acta de Constitución del proyecto.</li> <li>* Elaborar el plan de dirección del proyecto.</li> <li>* Definir el plan de gestión del alcance del proyecto.</li> <li>* Definir el plan de gestión de requisitos.</li> <li>* Definir el plan de gestión del cronograma.</li> <li>* Definir el plan para la gestión de costos.</li> <li>* Definir el plan de gestión de recursos humanos.</li> </ul>
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Detallar el alcance del proyecto, los objetivos y a los participantes.</li> <li>* Establecer los planes de acción para la gestión del proyecto.</li> <li>* Verificar que los planes de acción permitan lograr los objetivos estratégicos</li> </ul>



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<p><b>propuestos.</b>  * <b>Recopilar la información necesaria sobre requerimientos para el cumplimiento del proyecto.</b>  * <b>Determinar los elementos de soporte de la operación.</b>  * <b>Controlar que el cronograma del proyecto se efectúe de acuerdo a los plazos.</b>  * <b>Elaborar un formato para el presupuesto y control de los costos del proyecto.</b>  * <b>Proporcionar las guías para la dirección y control del equipo de trabajo.</b></p>	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	* Educación superior en economía, finanzas, administración de empresas, ingeniería.
<b>Habilidades:</b>	* Liderazgo * Comunicación efectiva * Negociación de conflictos
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 5 años de experiencia en elaboración y participación de proyectos.
<b>Otros:</b>	Implementación de herramientas alineadas al PMBOK

Elaborado por: Autores

**Tabla 80. Roles del Fiscalizador**

<b>Nombre del rol:</b>	
<b>Fiscalizador</b>	
<b>Objetivos del rol:</b>	
Es la persona que vigila la correcta utilización de los recursos humanos, materiales y financieros bajo los parámetros establecidos por el sponsor, para la consecución de los objetivos del proyecto.	
<b>Responsabilidades:</b>	
* Fiscalizar la planificación y ejecución del proyecto de acuerdo a las herramientas de fiscalización con el objetivo de proponer acciones de mejora en los procesos.	
<b>Funciones:</b>	
* Coordinar las reuniones de monitoreo del proyecto. * Revisar las actas de compromisos de las reuniones mantenidas. * Mantenerse informado respecto a los avances del proyecto en sus diferentes etapas.	
<b>Niveles de Autoridad:</b>	
* Establece sanciones a los entes fiscalizados.	
<b>Reporta a:</b>	
Sponsor	
<b>Supervisa a:</b>	
Todas las áreas del proyecto	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	* Planificación y gestión de proyectos, auditoría, presupuestos, finanzas, administración
<b>Habilidades:</b>	* Comunicación efectiva * Capacidad analítica * Orientación a resultados

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Trabajo bajo presión</li> <li>* Negociación de conflictos</li> </ul>
Experiencia:	* Mínima de 4 años en planificación y gestión de proyectos, supervisión o fiscalización de los mismos.
Otros:	

Elaborado por: Autores

**Tabla 81. Roles del Jefe de OyM**

<b>Nombre del rol:</b>	
<b>Jefe de OYM</b>	
<b>Objetivos del rol:</b>	
Es la persona que proporciona soporte en la organización y desarrollo de los procesos necesarios para la mejora continua en la ejecución del proyecto.	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Participar en la elaboración de planes de gestión de las diversas áreas de la empresa.</li> <li>* Diseñar nuevos procesos o mejorar los ya existentes garantizando una integración al sistema de gestión empresarial.</li> <li>* Propiciar la estandarización de los procesos de la empresa.</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Participar en el diseño de nuevos procesos asegurando su integración eficiente al sistema de gestión de la empresa.</li> <li>* Asiste en la selección un modelo de gestión apropiado para la aplicación de políticas y procedimientos.</li> <li>* Asiste en la determinación de los canales de difusión y transmisión de la información.</li> <li>* Participa en la elaboración de un plan de trabajo para gestionar la relación con los grupos de interés.</li> </ul>	
<b>Niveles de Autoridad:</b>	
* Decide sobre las políticas y procedimientos a seguir en la organización del proyecto evaluando la conveniencia de cada uno de ellos.	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente de Proyecto	
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	* Título de tercer nivel en logística, organización, elaboración de métodos de procesos o proyectos.
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vocación de Servicio</li> <li>* Proactividad</li> <li>* Comunicación</li> <li>* Trabajo en equipo</li> <li>* Habilidades analíticas</li> <li>* Trabajo bajo presión</li> </ul>
<b>Experiencia:</b>	* Mínimo de 3 años en levamiento de procesos

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Otros:</b>	
---------------	--

Elaborado por: Autores

**Tabla 82. Roles del jefe financiero**

<b>Nombre del rol:</b>	
<b>Jefe Financiero</b>	
<b>Objetivos del rol:</b>	
<b>Vigilar la correcta ejecución de los presupuestos y recursos asignados a cada área.</b>	
<b>Responsabilidades:</b>	
<b>* Presentar informe de justificación de uso de recursos con las respectivas firmas de solicitud, Autorización y fiscalización.</b>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Determinar durante las reuniones con el equipo de trabajo la documentación de requisitos para el proyecto</li> <li>* Revisar que la información recopilada en las reuniones sea la relevante para la realización del proyecto.</li> <li>* Determinar con los miembros del equipo que la información necesaria en el proyecto es válida para la consecución del mismo.</li> <li>* Verificar la correcta programación del presupuesto.</li> <li>* Elaborar los registros contables y estados financieros en base a la norma aplicable para una correcta toma de decisiones.</li> </ul>	
<b>Niveles de Autoridad:</b>	
<b>* Decide sobre el presupuesto destinado a cada fase del proyecto o cada área.</b>	
<b>Reporta a:</b>	
<b>Fiscalizador, Gerente de Proyecto</b>	
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Equipo de trabajo</b>	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Administración de empresas, economía, finanzas, relaciones internacionales o logística</li> <li>* Manejo de utilitarios</li> <li>* Presupuestos</li> </ul>
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liderazgo</li> <li>* Proactividad</li> <li>* Manejo de confidencialidad</li> <li>* Capacidad de análisis</li> <li>* Comunicación efectiva</li> <li>* Visión estratégica</li> </ul>
<b>Experiencia:</b>	<b>* Mínimo 5 años en administración, desarrollo y evaluación de proyectos y presupuestos.</b>
<b>Otros:</b>	

Elaborado por: Autores

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

**Tabla 83. Roles del Jefe de Laboratorio**

<b>Nombre del rol:</b>	
<b>Jefe de Laboratorio</b>	
<b>Objetivos del rol:</b>	
Es la persona encargada de solicitar las pruebas en sitio de las fórmulas con las que se producen las mercaderías de la empresa.	
<b>Responsabilidades:</b>	
* Realizar pruebas en sitio de las formulaciones receptadas.	
<b>Funciones:</b>	
* Mantener las fórmulas del producto de conformidad con los estándares y características establecidas.	
<b>Niveles de Autoridad:</b>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente de proyecto	
<b>Supervisa a:</b>	
El personal bajo su cargo	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	* Producción, Ing. Industrial y afines
<b>Habilidades:</b>	* Liderazgo * Proactividad * Creatividad * Trabajo en equipo * Capacidad analítica
<b>Experiencia:</b>	*Mínima de 3 años en cargos relacionados a su rama de conocimiento.
<b>Otros:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 84. Roles del jefe de planificación del producto**

<b>Nombre del rol:</b>	
<b>Jefe de Planificación de Producto</b>	
<b>Objetivos del rol:</b>	
Es la persona encargada de establecer las herramientas comerciales para captación de mercado, su soporte activo es vital para los intereses del proyecto.	
<b>Responsabilidades:</b>	
* Planificar, organizar, dirigir y coordinar el sistema comercial del proyecto mediante el diseño de estrategias que deriven en el cumplimiento de los objetivos empresariales. * Reportar periódicamente a la gerencia los resultados del cumplimiento de objetivos comerciales.	
<b>Funciones:</b>	
* Proponer, coordinar y ejecutar políticas de comercialización que permitan alcanzar	

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>los objetivos planteados por la empresa.</b>	
* Representar a la empresa y sus intereses en asuntos comerciales ante agentes externos.	
* Consolidar el presupuesto del área comercial y controlar su ejecución.	
* Investigar y prever la evolución del mercado y su competencia para anticipar acciones competitivas.	
* Controlar que los planes y objetivos propuestos sean cumplidos dentro de los plazos establecidos.	
<b>Niveles de Autoridad:</b>	
* Decide sobre los programas y políticas de comercialización.	
* Participa en la selección del personal de su área.	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente de Proyecto	
<b>Supervisa a:</b>	
Vendedores	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Administración financiera, ventas, marketing, negocios y afines
<b>Habilidades:</b>	* Proactividad * Comunicación * Capacidad analítica * Orientación al trabajo en equipo
<b>Experiencia:</b>	* Mínimo 4 años de experiencia en funciones relacionadas al área de conocimiento
<b>Otros:</b>	

Elaborado por: Autores

Tabla 85. Roles del jefe de sistemas

<b>Nombre del rol:</b>	Jefe de sistemas
<b>Objetivos del rol:</b>	Persona encargada de planificar, organizar y controlar la implementación de los sistemas informáticos para en lo posterior evaluar el desarrollo de los mismos.
<b>Responsabilidades:</b>	* Asegura el buen funcionamiento de los sistemas informáticos de la empresa a fin de brindar apoyo y asesoría a las Autoridades de la empresa. * Planificar y organizar el desarrollo de la implementación de mejoras en los sistemas informáticos.
<b>Funciones:</b>	* Organizar proyectos a desarrollar en su área teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios. * Evaluar periódicamente los proyectos en ejecución y asegurar que los mismos cuenten con controles y estándares de seguridad. * Elaborar nuevos procedimientos que permitan brindar soluciones a los clientes.
<b>Niveles de Autoridad:</b>	

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

<b>* Decisión respecto a nuevos procedimientos que pueda proponer para brindar soluciones de mayor alcance al cliente.</b>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente de Proyecto	
<b>Supervisa a:</b>	
Su equipo de trabajo	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	* Uso de utilitarios, lenguajes de programación, tercer nivel en carreras afines a informática, bases de datos, programación, formulación y evaluación de proyectos.
<b>Habilidades:</b>	* Agilidad * Orientación al trabajo en equipo * Pensamiento analítico * Habilidades para comunicación
<b>Experiencia:</b>	* Mínimo 3 años de experiencia en trabajos relacionados a su área de conocimiento.
<b>Otros:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 86. Roles del jefe de mantenimiento**

<b>Nombre del rol:</b>	<b>Jefe de Mantenimiento</b>
<b>Objetivos del rol:</b>	<b>Personal encargado de cumplir los objetivos KPI de la empresa; así como del control y ejecución de actividades de mantenimiento y reparaciones de los bienes de la empresa.</b>
<b>Responsabilidades:</b>	* Coordina y supervisa el mantenimiento de las instalaciones y maquinaria. * Elaborar y presentar reportes en relación a la producción actual de la empresa y su competencia. * Detectar fallas, dificultades o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo.
<b>Funciones:</b>	* Inspeccionar el progreso, calidad y cantidad de los trabajos realizados. * Mantiene un control del mantenimiento y reparaciones de los bienes de la empresa. * Planifica, coordina y controla el mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas eléctricos, electrónicos o mecánicos.
<b>Niveles de Autoridad:</b>	
<b>Reporta a:</b>	
<b>Gerente de Proyecto</b>	
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Encargado de Mantenimiento</b>	

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Técnico superior en mantenimiento industrial, ingeniería civil, ingeniería mecánica, afines
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vocación de Servicio</li> <li>* Proactividad</li> <li>* Comunicación Efectiva</li> <li>* Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Experiencia:</b>	* Mínima de 4 años en cargos similares
<b>Otros:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 87. Roles del jefe de RRHH**

<b>Nombre del rol:</b>	
<b>Jefe de RRHH</b>	
<b>Objetivos del rol:</b>	
<b>Encargado de la correcta selección y filtro de los aspirantes a las vacantes ofertadas por la empresa, además de velar por el cumplimiento de las normas y estatutos del ámbito laboral dentro de la empresa sin descuidar el aspecto motivacional de los empleados.</b>	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ejecutar y supervisar los procesos de contratación de la empresa.</li> <li>* Analizar periódicamente los reportes del personal en función de la rotación de personal que exista en la empresa.</li> <li>* Generar reportes e informes respecto a la situación productiva-laboral de la empresa en donde se evidencien los resultados de las evaluaciones periódicas del personal.</li> </ul>	
<b>Funciones: funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Supervisar el proceso de elaboración de nómina.</li> <li>* Ejecutar procesos de contratación siempre que existan las vacantes a ofertar.</li> <li>* Mantener actualizada la plantilla laboral de la empresa.</li> <li>* Analizar los montos ejecutados por concepto de nómina durante un periodo específico a fin de estimar el presupuesto por este concepto.</li> </ul>	
<b>Niveles de Autoridad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Decide sobre los procesos de contratación y selección de personal.</li> <li>* Decide sobre la asignación de las tareas del personal a ser considerado en el proceso.</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente de Proyecto	
<b>Supervisa a:</b>	
Al personal a su cargo, asistente de RRHH	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	* Título en Ciencias Administrativas o de Talento Humano
<b>Habilidades:</b>	* Orientación a resultados

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Compromiso</li> <li>* Trabajo en equipo</li> <li>* Capacidades analíticas</li> </ul>
<b>Experiencia:</b>	* En análisis de nómina, procesos de selección y administración del personal.
<b>Otros:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 88. Roles del jefe de planificación estratégica**

<b>Nombre del rol:</b>	
<b>Jefe de Planificación Estratégica</b>	
<b>Objetivos del rol:</b>	
Es la persona encargada de planificar y desarrollar la campaña de marketing con el objetivo de transmitir al cliente externo las bondades de los bienes producidos y las nuevas políticas de servicios implementadas por la empresa.	
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Presentar el informe de cumplimiento de los parámetros establecidos para el servicio.</li> <li>* Presentar el informe de rendimiento de la campaña de marketing.</li> <li>* Dirige las relaciones públicas de la empresa.</li> </ul>	
<b>Funciones: funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asistir a la reunión con el representante de la empresa para establecer objetivos y elementos a ser considerados en el desarrollo de la campaña.</li> <li>* Desarrollar las campañas de marketing que permitan exponer a los clientes las mejoras y desarrollo de nuevos productos o servicios de la compañía.</li> <li>* Fijar los medios de comunicación óptimos para la socialización de las novedades en los servicios de la empresa.</li> </ul>	
<b>Niveles de Autoridad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Decide sobre los procesos internos de su gestión en cuanto a metodologías y procesos a ejecutarse para el óptimo desarrollo de las campañas.</li> <li>* Decide sobre la selección del personal competente para la ejecución del servicio que presta.</li> </ul>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente de Proyecto	
<b>Supervisa a:</b>	
Al personal a su cargo	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	* Formación en marketing, ventas, publicidad y afines
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pensamiento estratégico</li> <li>* En el manejo de recursos tecnológicos, instrumentos de comunicación, etc.</li> <li>* Liderazgo y gestión de equipos</li> <li>* Comunicación efectiva</li> <li>* Dinamismo</li> </ul>



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Experiencia:</b>	* Mínima de 5 años en la formulación, ejecución y evaluación de campañas publicitarias.
<b>Otros:</b>	* Capacidad para evaluar procesos de comunicación externos.

Elaborado por: Autores

**Tabla 89. Roles del jefe de Comunicación organizacional**

<b>Nombre del rol:</b>	
<b>Jefe de Comunicación Organizacional</b>	
<b>Objetivos del rol:</b>	
<b>Comunicador y mediador en torno a las fases de desarrollo del proyecto.</b>	
<b>Responsabilidades:</b>	
* Aprobar el cronograma y método de capacitación y socialización de la empresa. * Mantenerse informado respecto a los proyectos y sus resultados con el fin de contribuir en la elaboración de los cronogramas de capacitaciones o socializaciones de los mismos.	
<b>Funciones: funciones</b>	
* Colaborar en el desarrollo de las campañas de difusión y capacitación al cliente interno de la empresa. * Recolectar y organizar la información actualizada respecto a los proyectos de la empresa.	
<b>Niveles de Autoridad:</b>	
* Decide sobre el método de capacitación y socialización al cliente interno.	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente de Proyecto	
<b>Supervisa a:</b>	
Al personal a su cargo	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Tercer nivel en comunicación organizacional y/o corporativa, relaciones públicas, comunicación social o afines.
<b>Habilidades:</b>	* Generación de ideas * Expresión escrita * Pensamiento conceptual * Pensamiento estratégico
<b>Experiencia:</b>	* En actividades relacionadas al nivel de instrucción.
<b>Otros:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 90. Roles del jefe de bodega**

<b>Nombre del rol:</b>	
<b>Jefe de Bodega</b>	
<b>Objetivos del rol:</b>	
Es la persona encargada de la operación de las bodegas velando por el cumplimiento de las políticas de manejo de bodegas establecidas y aprobadas por el Directorio de la empresa.	

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Responsabilidades:</b>	
* Cumplir y hacer cumplir las políticas y lineamientos establecidos por la empresa en el área de bodegas.	
* Responsabilizarse del control de calidad de los productos que se encuentren bajo su custodia en la bodega.	
* Llevar un control preciso de las existencias en bodega, así como de las entradas y salidas de mercancía del almacén.	
<b>Funciones: funciones</b>	
* Diligenciar formatos de entrada y salida del almacén.	
* Asegurar un stock permanente de productos.	
* Mantener un registro claro de existencias.	
<b>Niveles de Autoridad:</b>	
<b>Reporta a:</b>	
Gerente de Proyecto	
<b>Supervisa a:</b>	
Al personal a su cargo	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	* Técnico de nivel superior en áreas administrativas, de contabilidad o computación.
<b>Habilidades:</b>	* Liderazgo * Orden * Comunicación fluida * Agilidad * Resolución de conflictos
<b>Experiencia:</b>	* Mínima de 3 años relacionada al área de conocimientos
<b>Otros:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 91. Roles del jefe de gestión de calidad**

<b>Nombre del rol:</b>
<b>Jefe de Gestión de Calidad</b>
<b>Objetivos del rol:</b>
Personal encargado del cumplimiento de estándares de calidad en los procesos productivos de la empresa.
<b>Responsabilidades:</b>
* Realizar y presentar un plan de control de calidad para la gestión del proyecto.
* Medir el plan en base a los resultados obtenidos versus los indicadores esperados.
<b>Funciones: funciones</b>
* Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad ya establecidos en los procesos de producción de la empresa.
<b>Niveles de Autoridad:</b>
* Decide sobre la información a proporcionar al representante de la empresa en relación a los planes de transmisión de los que se dispone.

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Reporta a:</b>	
<b>Gerente de Proyecto</b>	
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Al personal a su cargo</b>	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	* Mercadeo * Técnicas de gestión de información * Estadística básica y desarrollo de indicadores * Técnicas KPI
<b>Habilidades:</b>	* Liderazgo * Analíticas de la realidad económica nacional e internacional * Valorización de la información * Comunicación efectiva
<b>Experiencia:</b>	*Mínima de 3 años en gestión de información y desarrollo de indicadores de gestión
<b>Otros:</b>	

Elaborado por: Autores

**Tabla 92. Roles del jefe de Zona 1 y 2**

<b>Nombre del rol:</b>	
<b>Jefe de Zona 1 y 2</b>	
<b>Objetivos del rol:</b>	
<b>Garantizar la rentabilidad, cumplimiento de objetivos comerciales y posicionamiento de marca de la empresa en el mercado geográfico destinado a su cargo.</b>	
<b>Responsabilidades:</b>	
* Gestionar las acciones que permitan llegar al cumplimiento de objetivos comerciales de la empresa. * Realizar planes para posicionamiento de marca de la empresa en el sector asignado.	
<b>Funciones: funciones</b>	
* Desarrollar e implementar las acciones necesarias para mantener o mejorar la rentabilidad de la empresa en el sector asignado. * Desarrollar planes de posicionamiento de marca en el sector asignado. * Mantener un registro ordenado de las transacciones realizadas en el sector asignado. * Elaborar informes de cumplimiento de metas.	
<b>Niveles de Autoridad:</b>	
* Decide respecto a los planes y acciones que se pueden tomar en su sector asignado.	
<b>Reporta a:</b>	
<b>Gerente de Proyecto en coordinación con Gerentes de estrategia</b>	
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Personal a su cargo</b>	
<b>Requisitos del Rol</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Educación Superior en Carreras Administrativas y gestión de proyectos
<b>Habilidades:</b>	* Liderazgo

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>* Analítico</li><li>* Orden</li><li>* Resolución de conflictos</li><li>* Orientación a resultados</li><li>* Comunicación efectiva</li></ul>
<b>Experiencia:</b>	*Mínima de 5 años en gestión de proyectos y planificación
<b>Otros:</b>	Herramientas alineadas al PMBOK

Elaborado por: Autores

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

#### 4.6.2.2. Matriz de adquisiciones de personal

El área de Recursos Humanos a través de la Jefatura respectiva, se enfoca en la convocatoria, correcta selección y filtro del personal requerido para el proyecto en las diferentes áreas en base a los perfiles establecidos.

**Tabla 93 Matriz de adquisiciones de personal**

<b>CONTROL DE VERSIONES</b>					
<b>Versión</b>	<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
1	Leonardo Martínez	Eduardo Orejuela	Eduardo Orejuela y Leonardo Martínez		

<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Siglas del proyecto</b>
Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams	IDERTAPGCSW

<b>Rol</b>	<b>Tipo de adquisición</b>	<b>Fuente de Adquisición</b>	<b>Modalidad de Adquisición</b>	<b>Local de Trabajo Asignado</b>	<b>Fecha de Inicio de Reclutamiento</b>	<b>Fecha requerida de Disponibilidad De personal</b>	<b>Costo de Reclutamiento</b>	<b>Apoyo de Área de RRHH</b>
Sponsor	Preasignación						Ninguno	Ninguno

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Rol</b>	<b>Tipo de adquisición</b>	<b>Fuente de Adquisición</b>	<b>Modalidad de Adquisición</b>	<b>Local de Trabajo Asignado</b>	<b>Fecha de Inicio de Reclutamiento</b>	<b>Fecha requerida de Disponibilidad De personal</b>	<b>Costo de Reclutamiento</b>	<b>Apoyo de Área de RRHH</b>
Gerente proyecto	Preasignación		Decisión del Sponsor	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Fiscalizador	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del Sponsor	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Jefe Administrativo	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del Sponsor	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Encargada de cartera	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del Sponsor	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Jefe de OYM	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del gerente de proyecto	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Auxiliar Logística	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del Jefe de OyM	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Asistente OyM	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del Jefe de OyM	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Jefe Jurídico	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del gerente de proyecto	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Rol</b>	<b>Tipo de adquisición</b>	<b>Fuente de Adquisición</b>	<b>Modalidad de Adquisición</b>	<b>Local de Trabajo Asignado</b>	<b>Fecha de Inicio de Reclutamiento</b>	<b>Fecha requerida de Disponibilidad De personal</b>	<b>Costo de Reclutamiento</b>	<b>Apoyo de Área de RRHH</b>
Jefe de Laboratorio	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del gerente de proyecto	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Auxiliar de Formulación	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del Jefe de Laboratorio	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Jefe de Planificación de Producto	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del gerente de proyecto	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Jefe de Sistemas	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del gerente de proyecto	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Auxiliar de Sistemas	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del Jefe de Sistemas	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Jefe de Mantenimiento	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del gerente de proyecto	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Auxiliar de talleres	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del Jefe de Mantenimiento	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Jefe de Recursos Humanos	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del gerente de proyecto	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Rol</b>	<b>Tipo de adquisición</b>	<b>Fuente de Adquisición</b>	<b>Modalidad de Adquisición</b>	<b>Local de Trabajo Asignado</b>	<b>Fecha de Inicio de Reclutamiento</b>	<b>Fecha requerida de Disponibilidad De personal</b>	<b>Costo de Reclutamiento</b>	<b>Apoyo de Área de RRHH</b>
Auxiliar de Recursos Humanos	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del Jefe de Recursos Humanos	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Jefe de Planificación de Estrategia de Producto	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del gerente de proyecto	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Jefe de Comunicación Organizacional	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del gerente de proyecto	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Jefe de Bodega	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del gerente de proyecto	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Jefe de Gestión de calidad	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del gerente de proyecto	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno
Jefe de Zona 1 y Jefe de Zona 2	Asignación	Sherwin Williams	Decisión del gerente de proyecto	Oficinas de la compañía			Ninguno	Ninguno

**Elaborado**

**por:**

**Autores**



#### 4.6.3. Asignaciones de personal al proyecto

Para el proyecto IDERTAPGCSW es necesario realizar una asignación de personal que cumpla con los perfiles específicos para cada rol, misma que deberá ejecutarse de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- Evaluación de requisitos especificados en la descripción de roles.
- Selección de los mejores postulantes por parte del director ejecutivo de la empresa en conjunto con el área de recursos humanos.
- Exámenes de conocimiento en materia de desarrollo, ejecución, implementación y evaluación de proyectos.
- Entrevista a los postulantes seleccionados por parte del director ejecutivo y el área de recursos humanos.
- Selección final y suscripción del contrato especificando todos los acuerdos laborales.

Para el caso del proyecto IDERTAPGCSW se ha identificado al personal dentro de las distintas áreas de la empresa, para lo cual se detalla a continuación la persona, el rol y el área del cual se ha seleccionado a los integrantes del equipo del proyecto.

**Tabla 94. Matriz de selección de personal para el proyecto**

<b>INVOLUCRADO</b>	<b>ROL EN EL PROYECTO</b>	<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>
EDUARDO OREJUELA	Sponsor	Dirección Ejecutiva
LEONARDO MARTÍNEZ	Gerente de proyecto	Comercial
LUIGGINA CASTAGNETO	Fiscalizadora	Financiero
NATALIE PINCAY	Jefa Administrativa	Administrativa

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

<b>INVOLUCRADO</b>	<b>ROL EN EL PROYECTO</b>	<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>
DIANA VERA	Encargada de cartera	Administrativa
WESTER ALVIA	Jefe del Departamento Jurídico	Legal
JAIRO VITERI	Jefe de OyM	Operaciones
MARIELA VÉLEZ	Auxiliar de Logística	Operaciones
DANIELA PÉREZ	Asistente de OyM	Operaciones
ANTONIO SANTOS	Jefe de Laboratorio	Formulación
CINDY VEINTIMILLA	Auxiliar de Laboratorio	Formulación
LUCIANA HERRERA	Jefe de Planificación de producto	Comercial
MARTHA ANDRADE	Jefa de Sistemas	Sistemas
CARLOS VILLA	Auxiliar de sistemas	Sistemas
CARLA PATIÑO	Jefe de Mantenimiento	Mantenimiento
TITO RENDÓN	Auxiliar de talleres	Mantenimiento
LUIS CORNEJO	Jefa RRHH	RRHH
MALENA GÓMEZ	Auxiliar de RRHH	RRHH
FERNANDO PAZMIÑO	Jefe de Planificación de estrategia	Marketing
ROBERTO TOLA	Jefe de Comunicación organizacional	Comercial
JAVIER CASTILLO	Jefe de Bodega	Logística
SUSANA URIBE	Jefe de Gestión de Calidad	Calidad

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

<b>INVOLUCRADO</b>	<b>ROL EN EL PROYECTO</b>	<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>
SANTIAGO FERNÁNDEZ	Jefe de Zona 1	Comercial
PEDRO GÓMEZ	Jefe de Zona 2	Comercial

**Elaborado por:** Autores

Las asignaciones de personal hacen referencia al proceso mediante el cual se establecen actividades específicas a cada uno de los involucrados en el proyecto, a fin de que puedan ejecutar las acciones correspondientes dentro del plazo establecido y brindar soluciones eficientes ante complicaciones que puedan surgir durante el cumplimiento de sus labores.

Dentro de la gestión de proyectos basada en PMI, la matriz RACI es una de las herramientas más utilizadas. Esta matriz describe el grado de responsabilidad de cada recurso humano en función de los procesos o actividades definidas en la misma, codificando el tipo de relación con el proceso que tiene cada agente (Sánchez, 2015).

**Tabla 95. Códigos de Responsabilidades**

<b>CÓDIGO DE RESPONSABILIDADES</b>
<b>R</b> = Responsable de entregable
<b>A</b> = Aprueba el entregable
<b>C</b> = Consulta
<b>I</b> = Informa

**Elaborado por:** Autores

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

**Tabla 96. Matriz de Asignación del Responsabilidades.**

<b>CONTROL DE VERSIONES</b>					
<b>Versión</b>	<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
1	Leonardo Martínez	Eduardo Orejuela	Eduardo Orejuela y Leonardo Martínez		

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Siglas del Proyecto</b>
Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.	IDERTAPGCSW

<b>Entregables</b>	<b>Roles</b>																			
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2	
<b>1 Dirección del Proyecto</b>																				
- <b>Reuniones de monitoreo</b>																				
- <b>Reunión de avances</b>																				
- Reunión de avances 1	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Reunión de avances 2	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Reunión de avances 3	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregables	Roles																		
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2
- Reunión de avances 4	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Reunión de avances 5	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Reunión de avances 6	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Reunión de avances 7	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Reunión de avances 8	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Reunión de avances 9	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Reunión de avances 10	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Reunión de avances 11	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Reunión de avances 12	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Reunión de avances 13	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Reunión de avances 14	A	R	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
<b>1.1 Acta de constitución del proyecto</b>																			
1.1.1 Elaborar el acta de constitución		R																	
Acta de constitución del proyecto aprobada																			
<b>1.1.2 Registro de interesados</b>																			
1.1.2.1 Elaborar el Registro de interesados	A	R																	
Registro de interesados aprobado																			
<b>1.1.3 Plan para la Dirección del Proyecto</b>																			

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregables	Roles																			
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2	
1.1.3.1 Plan de Gestión del Alcance																				
Elaborar Plan de Gestión del Alcance	A	R	C											I						
Plan de Gestión del Alcance aprobado																				
1.1.3.2 Plan de Gestión de Requisitos																				
Elaborar Plan de Gestión de Requisitos	A	R	C											I						
Plan de Gestión de Requisitos Aprobado																				
1.1.3.3 Plan de Gestión del Cronograma																				
Elaborar Plan de Gestión del Cronograma	A	R	C											I						
Plan de Gestión del Cronograma Aprobado																				
1.1.3.4 Plan de Gestión de Costos																				
Elaborar Plan de Gestión de Costos	A	R	C	C										I						
Plan de Gestión de Costos Aprobado																				
1.1.3.5 Plan de Gestión de Recursos Humanos																				
Elaborar Plan de Gestión de Recursos Humanos	A	R	C								C			I						
Plan de Gestión de Recursos Humanos Aprobado																				
1.1.3.6 Plan de Gestión de Comunicaciones																				
Elaborar Plan de Gestión de	A	R	C											I						

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregables	Roles																			
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2	
Comunicaciones																				
Plan de Gestión de Comunicaciones Aprobado																				
1.1.3.7 Plan de Gestión de Riesgos																				
Planificación de la Gestión Riesgos	A	R	P	P	P	P	P	P						I						
Plan de Gestión de Riesgos Aprobado																				
1.1.3.8 Plan de Gestión de Adquisiciones																				
Elaborar Plan de Gestión de Adquisiciones	A	R	P								P	P	I	P						
Plan de Gestión de Adquisiciones Aprobado																				
<b>1.1.4 Plan de capacitación y socialización</b>																				
1.1.4.1 Elaborar Plan de Difusión	A	R	P				P							I						
1.1.4.2 Elaborar Plan de Socialización	A	R	P				P							I						
Planes Aprobados																				
<b>1.1.5 Plan de Aplicación y Control</b>																				
1.1.5.1 Elaborar Plan de Evaluaciones	A	R	P			R														
1.1.5.2 Reserva de contingencia RG004	A	R	P																	
1.1.5.3 Reserva de contingencia RG005	A	R	P																	
1.1.5.4 Reserva de contingencia RG009	A	R	P																	

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregables	Roles																			
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2	
1.1.5.5 Reserva de contingencia RG010	A	R	P																	
1.1.5.6 Reserva de contingencia RG011	A	R	P																	
1.1.5.7 Reserva de contingencia RG014	A	R	P																	
Plan de Aplicación y Control aprobado																				
<b><u>1.2 Levantamiento de información</u></b>																				
<b>1.2.1 Especificaciones de Requisitos</b>																				
1.2.1.1 Verificar con los Interesados	A	C	I	C		R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C			
1.2.1.2 Validar con los interesados	A	C	I	I		R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
1.2.1.3 Reserva de contingencia RG008	A	R																		
1.2.1.4 Reserva de contingencia RG017	A	R																		
Documentación de Requisitos Aprobados																				
<b><u>1.3 Implementación de la oficina de estandarización</u></b>																				
<b>1.3.1 Búsqueda y contratación del personal</b>																				
<b>1.3.1.1 Definición de perfiles y pruebas</b>																				
1.3.1.1 Definición de perfiles y pruebas a .1 precandidatos	I	R	C	C		C	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C			
Perfiles y pruebas aprobados																				
<b>1.3.1.2 Búsqueda del personal</b>																				



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregables	Roles																			
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2	
1.3.1.2 Publicación de Anuncio en Búsqueda de Personal en medios pre-acordados.	I	A	I	C						P		R								
1.3.1.2 Selección Preliminar del Personal		A	I	C								R		C						
1.3.1.2 Pruebas a Personal Preseleccionados		A	I	C								R								
1.3.1.2 Proceso de Entrevistas con Personal Preseleccionado		A	I	R								R								
Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Preseleccionado																				
<b>1.3.1.3 Selección y contratación del personal</b>																				
1.3.1.3 Selección de Terna de Candidatos		A	C	C								R								
1.3.1.3 Proceso de Entrevistas con Terna de Personal Preseleccionado	I	A	C	A								R								
Informe de Resultado de Pruebas y de Entrevistas de Personal Seleccionado																				
<b>1.3.2 Instalaciones</b>																				
<b>1.3.2.1 Oficinas</b>																				
<b>1.3.2.1 Selección de Contratistas</b>																				

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregables	Roles																			
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2	
<b>.1</b>																				
1.3.2.1 Licitación de Adecuación de Oficina	A	R	C	C							C					C	I			
.1.1																				
1.3.2.1 Recepción de Ofertas de Diseño de Adecuación de Oficina	A	R	C	C							C					C	I			
.1.2																				
1.3.2.1 Negociación con Contratistas	A	R	C	C							C					C	I			
.1.3																				
Informe de Selección de Contratistas																				
<b>1.3.2.1 Adecuaciones</b>																				
<b>.2</b>																				
1.3.2.1 Adecuación de la Oficina	A	R	C	C							C					C	I			
.2.1																				
Informe de Aprobación de las oficinas listas para funcionamiento																				
<b>1.3.2.2 Materiales de apoyo</b>																				
1.3.2.2 Recepción de Ofertas de Proveedores de																				
.1 Materiales de Apoyo		A	I			C						R								
1.3.2.2 Negociación con Proveedores de																				
.2 Materiales de Apoyo		A	I			C						R								
Informe de Selección de Proveedores de																				

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregables	Roles																			
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2	
Material de Apoyo																				
<b>1.3.3 Capacitación y Socialización</b>																				
<b>1.3.3.1 Capacitación del personal contratado</b>																				
Personal Contratado Capacitado																				
<b>1.3.3.2 Socialización interna</b>	I	A	I			R						R								
<b>1.3.3.3 Socialización externa</b>	I	A	I			R						R								
1.3.3.4 Reserva de contingencia RG007	I	A	I			R						R								
1.3.3.5 Reserva de contingencia RG008	I	A	I			R						R								
1.3.3.6 Reserva de contingencia RG012	I	A	I			R						R								
1.3.3.7 Reserva de contingencia RG015	I	A	I			R						R								
1.3.3.8 Reserva de contingencia RG016	I	A	I			R						R								
Metas del Proyecto Socializadas																				
<b>1.4 Estandarización del Proceso comercial</b>																				
<b>1.4.1 Aplicación de Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial</b>																				
<b>1.4.1.1 Preparar información para la realidad de Ecuador</b>																				
1.4.1.1 Analizar el Sher-Plan utilizado a nivel mundial	A	R	I	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregables	Roles																			
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2	
1.4.1.1 Analizar situación actual de Ecuador .2	A	R	I	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
1.4.1.1 Preparar Sher-Plan aplicado a Ecuador .3	A	R	I	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Manual del Sher-Plan para la estandarización del proceso comercial a aplicarse a Ecuador																				
<b>1.4.1.2 Capacitación al personal para la aplicación de Sher-Plan</b>																				
1.4.1.2 Capacitar al personal de los 4 grupos .1 pequeños	A	A											R		R	R				
1.4.1.2 Capacitar al personal de los 2 grupos .2 grandes	A	A											R		R	R				
Firma del personal capacitado sobre la estandarización del proceso comercial del Sher-Plan																				
<b>1.4.1.3 Recopilación de información para seguimiento preliminar</b>																				
1.4.1.3 Recorrido de las 35 tiendas Sherwin a .1 nivel nacional																				

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregables	Roles																			
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2	
1.4.1.3 Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel .1.1 nacional quincenalmente	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R
1.4.1.3 Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel .1.1.1 nacional quincenalmente 1	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R
1.4.1.3 Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel .1.1.2 nacional quincenalmente 2	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R
1.4.1.3 Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel .1.1.3 nacional quincenalmente 3	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R
1.4.1.3 Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel .1.1.4 nacional quincenalmente 4	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R
<b>1.4.1.3 Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel .1.2 nacional mensualmente</b>																				
1.4.1.3 Recorrer las 35 tiendas Sherwin a nivel .1.2.1 nacional mensualmente 1	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R
<b>1.4.1.3 Evaluación de la aplicación Sher-Plan .2</b>																				
<b>1.4.1.3 Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel .2.1 nacional quincenalmente</b>																				
1.4.1.3 Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel .2.1.1 nacional quincenalmente 1	A	R	I	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregables	Roles																		
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2
1.4.1.3 Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel .2.1.2 nacional quincenalmente 2	A	R	I	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R
1.4.1.3 Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel .2.1.3 nacional quincenalmente 3	A	R	I	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R
1.4.1.3 Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel .2.1.4 nacional quincenalmente 4	A	R	I	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R
<b>1.4.1.3 Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel .2.2 nacional mensualmente</b>																			
1.4.1.3 Evaluar la aplicación Sher-Plan a nivel .2.2.1 nacional mensualmente 1	A	R	I	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R
<b>1.4.1.3 Asesorar a al personal que no ejecuta .3 bien los procesos de estandarización</b>																			
<b>1.4.1.3 .3.1 Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente</b>																			
1.4.1.3 .3.1.1 Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización quincenalmente 1	A	R	I	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R
1.4.1.3 .3.1.2 Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización	A	R	I	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregables	Roles																		
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2
1.4.1.3 quincenalmente 2 Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización	A	R	I	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R
3.1.3 quincenalmente 3 Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización	A	R	I	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R
1.4.1.3 quincenalmente 4 Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización	A	R	I	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R
1.4.1.3 mensualmente 3.2 Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente																			
1.4.1.3 mensualmente 1 3.2.1 Asesorar a al personal que no ejecuta bien los procesos de estandarización mensualmente 1	A	R	I	C	C	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R
1.4.1.3 Elaborar informe de desviación vs meta del Sher-Plan	A	R	I	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
1.4.1.3 Presentar informe a gerencia	A	R	I																
1.4.1.3 Informe de seguimiento preliminar sobre la aplicación del Sher-Plan en las 35 tiendas a nivel nacional	A	R	I	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregables	Roles																			
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2	
<b>1.4.1.4 Reforzamiento de Sher-Plan</b>																				
1.4.1.4 .1 Capacitación adicional a los trabajadores de Sher-Plan de los 4 grupos pequeños	A	A	I									R		R				C		
1.4.1.4 .2 Capacitación adicional al personal de los 2 grupos grandes	A	A	I									R		R				C		
1.4.1.4 .3 Firma de personal capacitado	A	A	I									R		R				C		
1.4.1.4 .4 Presentación de seguimiento preliminar	A	A	I									R		R				C		
Firma de personal sobre la recapitación para la aplicación del Sher-Plan																				
<b>1.4.1.5 Seguimiento de Sher-Plan</b>																				
<b>1.4.1.5 Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams</b>																				
1.4.1.5 .1 Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 1	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R
1.4.1.5 .2 Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin Williams 2	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Entregables	Roles																			
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2	
Williams 2																				
1.4.1.5 Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin .1.3 Williams 3	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R
1.4.1.5 Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin .1.4 Williams 4	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R
1.4.1.5 Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin .1.5 Williams 5	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R
1.4.1.5 Seguimiento de las 35 tiendas Sherwin .1.6 Williams 6	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R
1.4.1.5 Elaborar informe de seguimiento .1.7	A	A	I	C		C			R			R	R						R	R
Informe de control y monitoreo del Sher-Plan a nivel nacional																				
<b>1.4.1.5 Reuniones gerenciales de seguimiento .2</b>																				
1.4.1.5 Reuniones gerenciales de seguimiento 1 .2.1	A	R	C	I	I	C	I	I	C	I	I	I	C	I	C	I	I	I	I	I
1.4.1.5 Reuniones gerenciales de seguimiento 2 .2.2	A	R	C	I	I	C	I	I	C	I	I	I	C	I	C	I	I	I	I	I
1.4.1.5 Reuniones gerenciales de seguimiento 3	A	R	C	I	I	C	I	I	C	I	I	I	C	I	C	I	I	I	I	I

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Entregables	Roles																			
	Sponsor	Gerente de Proyecto	Fiscalizadora	Jefe Administrativo	Encargada de Cartera	Jefe de OYM	Jefe Jurídico	Jefe de Laboratorio	Jefe de Planificación Producto	Jefe de Sistemas	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Planificación de Estrategia	Jefe de Comunicación Organizacional	Jefe de Bodega	Jefe de Gestión de Calidad	Personal de la Empresa	Jefe de Zona 1	Jefe de Zona 2	
.2.3																				
1.4.1.5 Reuniones gerenciales de seguimiento 4	A	R	C	I	I	C	I	I	C	I	I	I	C	I	C	I	I	I	I	
.2.4																				
1.4.1.5 Reuniones gerenciales de seguimiento 5	A	R	C	I	I	C	I	I	C	I	I	I	C	I	C	I	I	I	I	
.2.5																				
1.4.1.5 Reuniones gerenciales de seguimiento 6	A	R	C	I	I	C	I	I	C	I	I	I	C	I	C	I	I	I	I	
.2.6																				
Informe de reuniones gerenciales para el seguimiento comercial del Sher-Plan	A	R	C																	
<b>1.5 Cierre del Proyecto</b>																				
<b>1.5.1 Acta de aceptación del Proyecto</b>																				
1.5.1.1 Revisar actas de capacitación e indicadores	A	R	C																	
1.5.1.2 Elaborar acta de recepción definitiva del proyecto	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
Acta firmada																				

Elaborado por: Autores

#### **4.7. Subcapítulo D7. Gestión de Comunicaciones**

Planificar la gestión de comunicaciones permite identificar las necesidades de información del personal involucrado en el proyecto y de esta forma determinar un esquema de comunicación apropiado. La gestión de comunicaciones está vinculada a los tipos de organizaciones, así como también al entorno interno y externo; la estructura organizacional y cultura de la empresa son variables importantes dentro de los requisitos de comunicación de un proyecto (Gbenedji, 2013).

La gestión de comunicaciones de un proyecto implica: identificar a los interesados vinculados al proyecto a fin de documentar sus intereses, participación e impacto en el proyecto; planificar las comunicaciones en función de las necesidades de información y los métodos para la transmisión de la misma; distribuir la información relevante a los interesados en el proyecto; gestionar las expectativas de los interesados con el objetivo de satisfacer sus necesidades, despejar inquietudes y resolver conflictos o incidentes que puedan suscitarse; e informar el desempeño del proyecto mediante la recopilación y análisis de datos respecto al estado, avances y cumplimiento del mismo (PMBOK, 2013).

##### **4.7.1 Plan de Gestión de Comunicaciones**

El plan de gestión de comunicaciones forma parte del plan de dirección del proyecto y describe la forma en que se planifican, estructuran, monitorean y controlan las comunicaciones dentro del proyecto. Este plan es de gran importancia dentro de las actividades de la dirección del proyecto, ya que una planificación incorrecta puede ocasionar una demora en la entrega de mensajes, comunicaciones incompletas e incluso una mala interpretación de las mismas. Una comunicación eficaz es aquella capaz de cerrar brechas entre los interesados internos y externos a pesar de diferencias culturales (Ayala, 2015).

##### **4.7.2 Reportes de Desempeño**

Los reportes de desempeño son documentos o reportes periódicos que contienen información respecto de los avances y cumplimiento de actividades

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

del proyecto. Su importancia radica en contrastar el estado real del proyecto con la planificación de tiempos y costos a fin de que los interesados se mantengan actualizados al respecto.

**Tabla 97. Reportes para comunicaciones dentro del proyecto.**

Proyecto IDERTAPGCSW			
Reporte de desempeño	Responsable	Frecuencia	Interesado
Estado de Entregables	Gerente del Proyecto	Semanal	Sponsor Equipo del Proyecto Fiscalizador
Estado de implementación de solicitudes de cambio	Gerente del Proyecto Gerente de OyM	Semanal	Sponsor Equipo del Proyecto Fiscalizador
Informe de Rendimiento en costos y cronograma. <b>Anexo 3</b>	Gerente del Proyecto Gerente de OyM Jefe Administrativo	Mensual	Sponsor Fiscalizador
Estado del Proyecto. <b>Anexo 4</b>	Gerente del Proyecto	Mensual	Sponsor Fiscalizador
Informe de cierre del Proyecto. <b>Anexo 5</b>	Gerente del Proyecto	Una única vez	Sponsor Fiscalizador

**Elaborado por:** Autores

### 4.7.3. Gobierno y Reuniones.

Todas las reuniones deberán llevarse a cabo con la presencia del Gerente de Proyecto y los miembros del equipo de trabajo que se encuentren involucrados en los temas a tratar en el orden del día, con el objetivo de que exista un intercambio y valoración de ideas entre los miembros del equipo y puedan cumplirse los propósitos trazados para las reuniones. Cada reunión tendrá su formato de control denominado Formato de Acta de Reunión, el cual se detalla en el **Anexo 2**.

Las reuniones se realizarán a lo largo de todo el proyecto motivo por el cual el Gerente de Proyecto deberá establecer un calendario de reuniones; para cada reunión se comunicará oportunamente al personal la fecha, hora, lugar y

duración aproximada de la reunión, solicitándose puntualidad para el inicio y fin de las mismas. Una vez instalada la sesión se deberá definir los objetivos, roles y métodos de solución de controversias, así también se deberá registrar y emitir el acta de reunión pertinente en donde debe constar la firma de asistencia de todos los interesados convocados. En la tabla a continuación se presenta un resumen de las reuniones dispuestas para el proyecto.

**Tabla 98. Cronograma de reuniones de Proyecto IERSRVCS**

Tipo de Reunión	Fecha de Ejecución	Duración	Participantes	Responsable
Inicio del Proyecto	03/04/2017	2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefe de zonas 1 y 2	Gerente de Proyecto
Avance del Proyecto	03/04/17	1 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	Gerente de Proyecto

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Tipo de Reunión</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Duración</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable</b>
Avance del Proyecto	17/04/17	2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	Gerente de Proyecto
Avance del Proyecto	02/05/17	2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	Gerente de Proyecto
Avance del Proyecto	15/05/17	2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto	Gerente de Proyecto

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Tipo de Reunión	Fecha de Ejecución	Duración	Participantes	Responsable
			Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	
Avance del Proyecto y Resolución de Conflictos	29/05/17	2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	Gerente de Proyecto
Avance del Proyecto	12/06/17	1 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	Gerente de Proyecto
Avance del Proyecto y Resolución de Conflictos	26/06/17	2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio	Gerente de Proyecto

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Tipo de Reunión</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Duración</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable</b>
			Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	
Avance del Proyecto	10/07/17	2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	Gerente de Proyecto
Avance del Proyecto	24/07/17	2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	Gerente de Proyecto
Avance del	07/08/17	2 horas	Sponsor	Gerente de



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Tipo de Reunión</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Duración</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable</b>
Proyecto y Resolución de Conflictos			Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	Proyecto
Avance del Proyecto	21/08/17	2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	Gerente de Proyecto
Avance del Proyecto y Resolución de Conflictos	04/09/17	2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación	Gerente de Proyecto

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Tipo de Reunión</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Duración</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable</b>
			organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	
Avance del Proyecto	18/09/17	2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	Gerente de Proyecto
Avance del Proyecto	02/10/17	2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	Gerente de Proyecto
Cierre del Proyecto		2 horas	Sponsor Gerente de Proyecto Fiscalizadora Jefe Administrativo Jefe Jurídico Gerente de OyM Jefe de Laboratorio Planificación del Producto	Gerente de Proyecto

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Tipo de Reunión	Fecha de Ejecución	Duración	Participantes	Responsable
			Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento Jefe de Recursos Humanos Gerente de Planificación estratégica de producto Gerente de comunicación organizacional Jefe de bodega Gerente de Gestión de calidad Jefes de zonas 1 y 2	

Elaborado por: Autores

En caso de existir cualquier tipo de inconveniente o controversia entre los miembros del equipo de proyecto, estos se tratarán mediante reuniones. La información relacionada a las contrariedades que puedan existir podrá ser receptada de forma escrita o verbal. El Gerente de Proyecto es quien se encargará de categorizar los problemas que sean presentados formalmente, asentando el inconveniente en una matriz de control de conflictos a fin de monitorear el tema.

**Tabla 99. Matriz de Control de Conflictos.**

Matriz de Control de Conflictos									
Control de Versiones									
Versión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por			Fecha	Motivo		
1.0	Leonardo Martínez	Eduardo Orejuela	Eduardo Orejuela y Leonardo Martínez						
Nombre de Proyectos						Sigla del Proyecto			
Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.						IDERTAPGCSW			
Numero de Controversia	Descripción	Involucrados	Fecha de Reporte	Responsable		Prioridad	Soluciones	Estado	Observación

Elaborado por: Autores

El Gerente del Proyecto se encargará de fijar las soluciones que considere pertinentes en función de la naturaleza del conflicto, disponiendo su

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

monitoreo y resolución a un miembro del equipo. En caso de que la controversia se vuelva una dificultad mayor para el proyecto, se procederá a la atención por parte de otras instancias de conformidad con la tabla que se detalla a continuación:

**Tabla 100. Proceso de escalonamiento de resolución de conflictos.**

<b>Resolución del Problema</b>		
<b>Instancia</b>	<b>Actores</b>	<b>Método</b>
<b>Primera</b>	Gerente del Proyecto	Métodos de resolución de conflictos
<b>Segunda</b>	Gerente del Proyecto-Director de OyM	Métodos de resolución de conflictos
<b>Tercera</b>	Sponsor- Gerente del Proyecto – Equipo de proyecto involucrado	Métodos de resolución de conflictos
<b>Cuarta</b>	Sponsor	Reparación del conflicto-Decisión Final

Elaborado por: Autores

### **4.7.4 Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones.**

El plan detallado en este apartado tiene por objetivo brindar las garantías necesarias para que el proceso de comunicación entre los miembros del equipo de trabajo sea óptimo a lo largo del desarrollo del proyecto.

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

**Tabla 101 Plan de ejecución y control de comunicaciones**

<b>CONTROL DE VERSIONES</b>							
<b>Versión</b>	<b>Hecha por</b>	<b>Revisada por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>		
1	Leonardo Martínez	Eduardo Orejuela	Eduardo Orejuela y Leonardo Martínez				
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>				<b>SIGLAS DEL PROYECTO</b>			
Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams				IDERTAPGCSW			
<b>PROCEDIMIENTO PARA TRATAR POLÉMICAS</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se receptan los conflictos por medios escritos o verbales, o por medio de alguna persona o grupo de personas que las presente formalmente.</li> <li>Se recopila y registran los conflictos en el Log de Control de Problemas.</li> </ul>							
<b>LOG DE CONTROL DE PROBLEMAS</b>							
<b>Código de Polémica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Enfoque de Solución</b>	<b>Acciones de Solución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Resultado Obtenido</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En cada reunión de avances se revisa el Log de Control de Polémicas con la finalidad de identificar posibles soluciones a conflictos pendientes y así asignar un encargado de control de los mismos, determinar el tiempo de solución y proceder a registrar la planificación en el LOG de control. Adicionalmente será necesario comprobar si las soluciones programadas se encuentran en ejecución y de no ser el caso poder tomar acciones correctivas para finalmente evaluar si la solución aplicada ha servido para resolver el conflicto y de no ser así implementar alternativas de solución.</li> </ul>							

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

- Si una polémica se hace difícil de resolver o en el caso que se haya convertido en un problema este deberá ser tratado en primer lugar por medio del método estándar para su solución. En caso de no ser resuelto por la primera instancia, el problema será tratado por el personal superior y los miembros de su área con el método de solución de problemas. Como tercera medida se podrá utilizar la negociación para la resolución del conflicto por parte de los directores del proyecto; por último y en caso de que los métodos anteriores no logren una solución, el conflicto podrá ser resuelto por el sponsor del proyecto.

### **PROCEDIMIENTO PARA ACTUALIZAR EL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES**

Entre las causas por las cuales se deberá revisar y actualizar el plan de gestión de comunicaciones se encuentran las siguientes:

- Solicitud de cambio aprobada, que afecta directamente al plan para la dirección del proyecto
- Acciones correctivas que afectan los requerimientos o necesidades de los interesados.
- Ingreso o salida del personal que integre el equipo de trabajo.
- Solicitudes extraordinarias de informes o reportes.
- Evidencia de insuficiencia de información.

En caso de actualización del plan de gestión de comunicaciones se deberá realizar lo siguiente:

- Establecer y catalogar a los interesados.
- Determinar los requerimientos de información.
- Realizar la matriz de comunicaciones del proyecto
- Actualizar el plan de gestión de las comunicaciones
- Aprobar la actualización del plan
- Difundir el nuevo plan

### **GUÍAS PARA SUCESOS DE COMUNICACIÓN TALES COMO:**

#### **Coordinación de Reuniones:**

1. Establecer agenda con anticipación.
2. Planificar y notificar la fecha, hora y lugar con los involucrados.
3. Establecer la puntualidad.

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

4. Definir los objetivos de la reunión, los papeles que desempeñaran (Deberá estar el facilitador y el redactor) los grupos de trabajo y los métodos de solución de conflictos.
5. Establecer el compromiso en cada proceso que realice el facilitador (direcciona el proceso grupal de trabajo) y de Redactor (toma apuntes de las conclusiones de la reunión).
6. Puntualidad en cada inicio y final de una reunión.
7. Realizar la emisión del Acta de Reunión, que se repartirá a los participantes.

**Elaboración de correos electrónicos:**

- a) Los correos electrónicos que manejará la gestión de comunicación deberán ser entre el director y el cliente a fin de mantener una sola vía de comunicación.
- b) Establecer copias de los correos electrónicos al personal superior del área, con el fin de notificar toda clase de comunicación a los responsables del área.
- c) La comunicación interna deberá ser enviada por medio de una lista de correo electrónico, con el objeto de que todo el personal esté debidamente informado.

**GUÍAS PARA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO**

Para la respectiva documentación se utilizará los siguientes procedimientos, en el cual consta los procedimientos para codificar, guardar, reponer y distribuir la documentación del área. Los formatos que se utilizaran son los siguientes:

- Recepción de Correos Electrónicos e ingreso de documentos
- Procesamiento de documentación
- Formato de envío de documentos
- Formato de transmisión de documentos
- Codificación de archivador
- Lista maestra de servicios
- Codificación de documentos

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de información en general</li> </ul>
<b>GUÍAS PARA EL CONTROL DE VERSIONES</b>
<p>Para el respectivo control de las versiones de los documentos que se manejan, se tomaran en cuenta los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de documentos emitidos serán reconocidos mediante la codificación de una letra mayúscula, es decir R: documento para revisión del cliente, y las demás letras o vocales para diferentes estados del documento.</li> <li>• Cada documento tendrá una caratula para facilitar la identificación del documento interno. Una vez que el o los documentos sean aprobados por el usuario, serán codificados con “Aprobado” (A).</li> </ul>

Elaborado por: Autores

**4.7.4.1 Matriz de Comunicaciones.**

A continuación, se encuentra desarrollada la matriz de comunicaciones, en la misma se puede apreciar la forma de transmisión de la información a lo largo del desarrollo del proyecto, los responsables de difusión, los receptores de la información, entre otros.

**Tabla 102. Matriz de Comunicaciones**

Información	Contenido	Formato	Nivel de detalle	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Metodología o tecnología	Canal	Frecuencia de comunicación
Inicio del proyecto	Acta de constitución	Word	Bajo	Gerente de proyecto	Todos los involucrados en el proyecto	Plantilla	Reunión presencial	Una sola vez
Planificación	Alcance del proyecto	Word	Alto	Gerente de proyecto	Involucrados y equipo de trabajo	Plantilla	Reunión presencial	Una sola vez
Planificación	Planificación de la dirección del proyecto	Word	Alto	Gerente de proyecto	Involucrados y equipo de trabajo	Plantilla	Reunión presencial	Una sola vez y cuando se ejecuten los cambios
Reunión de	Identificación de factores	Reunión	Medio	Gerente de	Equipo del proyecto	Reunión	Reunión	Mensual



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Información	Contenido	Formato	Nivel de detalle	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Metodología o tecnología	Canal	Frecuencia de comunicación
monitoreo	que produzcan cambios / Ejecución de cambios aprobados			proyecto			presencial	
Avance del proyecto	Informe del desempeño	Word	Alto	Gerente de proyecto	Equipo de trabajo y cliente	Documento digital	E-mail	Mensual
Avance del proyecto	Seguimiento de los datos del proyecto	Word	Alto	Gerente de proyecto	Equipo de trabajo y cliente	Documento impreso y digital	Reunión presencial	Mensual
Cambios	Actualización de los cambios del proyecto	Word	Bajo	Gerente de proyecto	Involucrados en el proyecto	Documento digital	E-mail	Semanal y cuando se presenten cambios anticipados
Cierre del proyecto	Informe final de proyecto	Word	Alto	Gerente de proyecto	Equipo del proyecto	Documento digital	Reunión presencial	Una sola vez
Informe de cierre de proyecto	Aprobación y cierre del proyecto	Informe de cierre	Alto	Gerente de proyecto	Equipo de trabajo	Documento digital	Reunión presencial	Una vez al finalizar el proyecto

**Elaborado por:** Autores

#### **4.8. Subcapítulo D8. Gestión de riesgos**

La gestión de riesgos permite identificar, analizar y cuantificar las pérdidas y efectos secundarios afectan al proyecto, así como también acciones preventivas para mitigarlos. Incluye procesos relacionados con:

- 1) Planificar la gestión de riesgos
- 2) Identificar los riesgos
- 3) Realizar el análisis cualitativo de los riesgos
- 4) Realizar el análisis cuantitativo de riesgos
- 5) Planificar la respuesta a los riesgos
- 6) Monitorear y controlar los riesgos

##### **4.8.1 Plan de gestión de riesgos.**

La planificación de riesgos permite enfocar, planificar y ejecutar actividades de desastres para el presente proyecto. Se analizarán todos los posibles riesgos que pueden suscitarse en el proyecto e impedir la culminación del mismo.

##### **4.8.2 Registro de riesgos.**

A continuación, se presenta cada etapa de planificación con el detalle de la actividad y las herramientas y fuentes de información necesarias para el mismo.

###### **4.8.2.1. Sistematización de la gestión de riesgos.**

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

**Tabla 103 Sistematización de la gestión de riesgo**

<b>Etapa</b>	<b>Detalle de Actividad</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Fuentes de Información</b>
Planificación de la Gestión de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión del Gerente Proyecto con los miembros del equipo de trabajo para decidir la ejecución de tareas.</li> <li>• Definir los requisitos necesarios para el gestionamiento del riesgo.</li> <li>• Clasificar los riesgos de acuerdo al plan de gestionamiento del proyecto.</li> <li>• Definir el Plan de Gestión de Riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos de PMBOK.</li> <li>• Análisis técnicos.</li> <li>• Charlas, juntas, reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Asistente de O y M</li> <li>• Gerente de Proyecto y demás miembros del equipo.</li> <li>• Plan de Dirección de Proyectos</li> <li>• Acta de Constitución</li> <li>• Registro de interesados.</li> </ul>
Identificación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrastar la información de riesgos con los miembros del proyecto para definir los riesgos más probables.</li> <li>• Registrar la información en plantillas para análisis</li> <li>• Listar todas las probables amenazas en el proyecto.</li> <li>• Actualizar la clasificación de los riesgos fijada en Planificación de la Gestión del Riesgo</li> <li>• Definir acciones para mitigar riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información recolectada por medio de la observación, entrevistas y cuestionarios.</li> <li>• Reportes de control.</li> <li>• Sistemas de diagramación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo del proyecto.</li> <li>• Interesados que no se encuentran en el equipo de trabajo</li> <li>• Ambiente organizacional del proyecto.</li> <li>• Registro previo de la clasificación del riesgo.</li> <li>• Registros de estimación de costes y los periodos de tiempo transcurridos durante la realización de las actividades.</li> <li>• Acta de constitución</li> <li>• Planes de gestionamiento varios.</li> </ul>
Análisis Cualitativo de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la probabilidad e impacto de los riesgos para evaluarlos posteriormente.</li> <li>• Determinar la significancia de los riesgos según los objetivos del proyecto.</li> <li>• Actualizar los riesgos según su significancia y clasificación.</li> <li>• Registrar las tendencias de los riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de evaluación de probabilidades e impacto de riesgos.</li> <li>• Expertos ajenos al proyecto</li> <li>• Tabla de probabilidad e impacto</li> <li>• Modelos de clasificación de los riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente del Proyecto</li> <li>• Miembros del equipo de trabajo</li> <li>• Expediente de riesgos</li> <li>• Postura de los interesados ante los riesgos inherentes.</li> </ul>

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>Etapa</b>	<b>Detalle de Actividad</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Fuentes de Información</b>
		(RBS)	
Análisis Cuantitativo de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificar numéricamente a los riesgos urgentes.</li> <li>• Analizar los efectos de los principales riesgos.</li> <li>• Realizar el registro de los resultados probabilísticos obtenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de recopilación y representación de datos.</li> <li>• Entrevistas con expertos en Ingeniería o estadística ajenos al proyecto.</li> <li>• Técnicas de análisis de valor esperado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables en la gestión del riesgo</li> <li>• Registro de riesgos según la importancia establecida.</li> <li>• Archivos de proyectos anteriores, similares al actual.</li> <li>• Actitudes percibidas de los interesados ante los riesgos detectados.</li> </ul>
Planificación de respuesta a los Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta de Sponsor y miembros del equipo.</li> <li>• Registrar las respuestas adecuadas en el registro de riesgos.</li> <li>• Definir acciones de reserva en caso de contingencias.</li> <li>• Definir y elaborar reporte de riesgos a ser supervisados.</li> <li>• Actualizar el plan de Gestión de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de transferir y mitigar cuando se trate de riesgos que suponen una amenaza.</li> <li>• Estrategia de compartir cuando el riesgo represente una oportunidad.</li> <li>• Estrategia de aceptar riesgo de no existir ninguna otra respuesta adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores y miembros del equipo de trabajo.</li> <li>• Registro previo de acciones para mitigar riesgos.</li> <li>• Registro previo de tendencias de los riesgos.</li> </ul>
Seguimiento y Control de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el registro de riesgos.</li> <li>• Enlistar acciones correctivas o preventivas</li> <li>• Registrar versiones finales de plantillas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones para un monitoreo periódico.</li> <li>• Examen de evaluación del proceso de gestión de riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de gestión del Proyecto</li> <li>• Registro de riesgos.</li> <li>• Reportes del rendimiento del proyecto</li> <li>• Miembros del equipo del proyecto</li> </ul>

**Elaborado por:** Autores

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

#### 4.8.2.2. Roles y responsabilidades en la gestión de riesgo.

**Tabla 104 Roles y responsabilidades en la gestión de riesgo**

ETAPA	ROL	NOMBRE	RESPONSABILIDAD
<b>Planificación de la Gestión de Riesgos</b>	<b>LÍDER</b>	Leonardo Martínez Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir el proceso de planificación</li> <li>• Aprobar el plan de gestión de riesgos</li> </ul>
	<b>APOYO</b>	Jairo Viteri Asistente de O y M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer de los métodos, políticas y papeles de trabajo necesarios.</li> <li>• Decidir el enfoque y ejecución de las tareas en base a la clasificación de los riesgos.</li> </ul>
<b>Identificación de Riesgos</b>	<b>LÍDER</b>	Leonardo Martínez Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar los riesgos detectados</li> <li>• Presentar las actualizaciones a realizar al primer registro de riesgos.</li> <li>• Registrar las posibles consecuencias de los riesgos detectados y respuestas.</li> </ul>
	<b>APOYO</b>	Jairo Viteri O y M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar apoyo en: papeles de trabajos y métodos para la clasificación del riesgo</li> </ul>
	<b>MIEMBROS</b>	Luis Cornejo Jefe de RRHH  Martha Andrade Jefa de Sistemas Susana Uribe Gestión de Calidad  Roberto Tola Jefe CAC  Luciana Herrera Director comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar la información necesaria para el proceso de identificación de riesgos.</li> <li>• Apoyar en la Determinación de los riesgos potenciales</li> </ul>
<b>Análisis Cualitativo y</b>	<b>LÍDER</b>	Jairo Viteri Asistente de O y M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar el método de valoración e impacto de los</li> </ul>

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

<b>ETAPA</b>	<b>ROL</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>
<b>Cuantitativo de Riesgos</b>			<p>riesgos utilizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprueba la pertinencia de las respuestas presentadas a los riesgos analizados.</li> <li>• Aprobar todas las actividades realizadas durante el proceso de análisis.</li> </ul>
	<b>APOYO</b>	Eduardo Ojeda Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos identificados</li> <li>• Presentar el registro actualizado de los riesgos según su prioridad.</li> <li>• Presentar el registro de tendencia de los riesgos.</li> </ul>
<b>Planificación de respuesta a los riesgos</b>	<b>LÍDER</b>	Eduardo Ojeda Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los reportes proporcionados.</li> <li>• Aprueba o rechaza: las estrategias, alternativas y planes de reserva ante los riesgos.</li> </ul>
	<b>APOYO</b>	Leonardo Martínez Gerente de Proyecto  Jairo Viteri O y M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y presentar el registro de respuestas.</li> <li>• Definir y presentar acciones de reserva</li> <li>• Presentar reporte de riesgos a ser supervisados.</li> <li>• Actualizar el plan de gestión de riesgos.</li> </ul>
	<b>MIEMBRO</b>	Luis Cornejo Jefe de RRHH  Martha Andrade Jefa de Sistemas  Susana Uribe Gestión de Calidad  Roberto Tola Jefe CAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar oportunamente las estrategias de control de riesgos.</li> <li>• Monitorear el cumplimiento de los planes de acción antes el riesgo.</li> </ul>

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

ETAPA	ROL	NOMBRE	RESPONSABILIDAD
		Luciana Herrera Director comercial	
<b>Seguimiento y control de riesgos</b>	<b>LÍDER</b>	Eduardo Ojeda Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que se haya cumplido con la metodología de control de riesgos.</li> <li>• Aprobar cambios en los métodos de control de riesgos establecidos.</li> </ul>
	<b>APOYO</b>	Leonardo Martínez Gerente de Proyecto  Jairo Viteri O y M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar un registro de riesgos actualizado.</li> <li>• Presentar acciones correctivas o preventivas.</li> <li>• Presentar versiones finales de registros de control.</li> </ul>
	<b>MIEMBRO</b>	Luis Cornejo Jefe de RRHH  Martha Andrade Jefa de Sistemas  Susana Uribe Gestión de Calidad  Roberto Tola Jefe CAC  Luciana Herrera Director comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar información relevante para la actualización del registro de riesgos, respuestas a los riesgos y planes de reserva.</li> </ul>

Elaborado por: Autores

#### 4.8.2.3. Periodicidad de la gestión de riesgos.

**Tabla 105 Periodicidad de la gestión de riesgos**

PROCESO	MOMENTO DE EJECUCIÓN	ENTREGABLES	FRECUENCIA DE EJECUCIÓN
Planificación de la Gestión de Riesgos	Al comienzo del proyecto	Plan de Proyecto	Una sola vez
Identificación de Riesgos	En reuniones de monitoreo	Plan de Proyecto Reuniones de monitoreo	Durante Reuniones Periódicas de

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

PROCESO	MOMENTO DE EJECUCIÓN	ENTREGABLES	FRECUENCIA DE EJECUCIÓN
		quincenal	Monitoreo
Análisis Cualitativo de Riesgos	En reuniones de monitoreo	Plan de Proyecto Reuniones de monitoreo quincenal	Durante Reuniones Periódicas de Monitoreo
Planificación de respuesta a los riesgos	En reuniones de monitoreo	Plan de Proyecto Reuniones de monitoreo quincenal	Durante Reuniones Periódicas de Monitoreo
Seguimiento y control de riesgos	En reuniones de monitoreo	Reuniones de monitoreo quincenal	Durante Reuniones Periódicas de Monitoreo

Elaborado por: Autores

**4.8.2.4. Costo de dirección de gestión de riesgos**

Los costos de riesgos se los obtiene de acuerdo a cada etapa. Por ejemplo, el costo de la planificación de Gestión de Riesgos se la obtienen del Plan de dirección del proyecto. Mientras que las siguientes fases se las realizará durante las 14 reuniones de avance del proyecto, por tanto, son parte de su costo.

**Tabla 106 Costo de dirección de gestión de riesgos**

PROCESO	PERSONAS		EQUIPO		TOTAL
Planificación de la Gestión de Riesgos	Líder	\$ 1.695,96	Oficina	\$ 4,33	
	Apoyo	\$ 1.211,70	Impresora	\$ 2,88	
			Computadora	\$ 5,77	
		<b>\$ 2.907,66</b>		<b>\$ 12,98</b>	<b>\$ 2.920,64</b>
Identificación de Riesgos	Líder	\$ 141,33	Oficina	\$ 60,62	
	Apoyo Miembros	\$ 363,51	Computadora	\$ 40,32	
			Impresora	\$ 51,93	
		<b>\$ 504,84</b>		<b>\$ 152,87</b>	<b>\$ 657,71</b>
Análisis Cualitativo y cuantitativo de Riesgos	Líder	\$ 100,98	Oficina	\$ 60,62	
	Apoyo	\$ 161,53	Computadora	\$ 80,78	
		<b>\$ 262,50</b>		<b>\$ 141,40</b>	<b>\$ 403,90</b>
Planificación de	Líder	\$ 161,53	Oficina	\$ 60,62	



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

PROCESO	PERSONAS		EQUIPO		TOTAL
respuesta a los riesgos	Apoyo Miembros	\$ 504,84	Computadora	\$ 80,78	
		<b>\$ 666,37</b>		<b>\$ 141,40</b>	<b>\$ 807,77</b>
Seguimiento y control de riesgos	Líder	\$ 161,53	Oficina	\$ 60,62	
	Apoyo Miembros	\$ 504,84	Computadora	\$ 80,78	
			Impresora	\$ 40,32	
		<b>\$ 666,37</b>		<b>\$ 181,72</b>	<b>\$ 545,20</b>
					<b>\$ 5.335,21</b>

Elaborado por: Autores

#### 4.8.2.5. Evaluación cualitativa del riesgo

Los riesgos están clasificados de acuerdo a:

- Riesgos internos de la organización
- Riesgos en la gestión de dirección del proyecto
- Riesgos externos a la organización
- Riesgos financieros
- Riesgos relacionados al Talento humano
- Riesgos relativos a las adquisiciones/proveedores
- Riesgos relacionados con la calidad
- Riesgos relativos al alcance

#### 4.8.2.6. Condiciones definidas para escalas de impacto de un riesgo

**Tabla 107 Costo de dirección de gestión de riesgos**

Objetivos del proyecto	Muy tenue 0.05	Tenue 0.10	Medio 0.20	Elevado 0.40	Muy elevado 0.80
<b>Costos</b>	Aumento de costos insustancial	Intensificación de costos < 10% admitida	Intensificación de costos 10% - 20% admisible a negociación	Intensificación de costos 20% - 40% perjudicial	Intensificación de costos > 40% inadmisible
<b>Tiempo</b>	Adición de tiempo insustancial	Adición de tiempo < 10% aceptable	Adición de tiempo > 10% y < 20%	Adición de tiempo > 20% y < 40%	Adición de tiempo > 40%

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

<b>Objetivos del proyecto</b>	<b>Muy tenue 0.05</b>	<b>Tenue 0.10</b>	<b>Medio 0.20</b>	<b>Elevado 0.40</b>	<b>Muy elevado 0.80</b>
			negociable		inadmisible
<b>Alcance</b>	Disminución del alcance apenas perceptible	Áreas de apoyo del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Reducción del alcance inadmisible para el Sponsor	El producto final del proyecto es ineficaz
<b>Calidad</b>	Diferencia de conciliación de indicadores 1%	Diferencia de conciliación de indicadores 2%	Diferencia de conciliación de indicadores 3%	Diferencia de conciliación de indicadores 4%	Diferencia de conciliación de indicadores 5%

Elaborado

por:

Autores

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

### 4.8.3 Matriz de riesgos

La Matriz de Identificación de Riesgos se detalla en la Tabla 108. Además, el Mapa de Calor, Valoración de los impactos y Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) se encuentran en los **Anexos 6, 7, y 8** respectivamente

**Tabla 108 Matriz de Riesgos**

Probabilidad	Valor Numérico
Improbable	0,1
Poco Probable	0,3
Posible	0,5
Probable	0,7
Muy Probable	0,9

Impacto	Valor Numérico
Insignificante	0,05
Menor	0,1
Moderado	0,2
Mayor	0,4
Externo	0,8

Tipo de Riesgos	Probabilidad x Impacto
Crítico	Entre 0,46 a 1
Alto	Entre 0,31 a 0,45
Moderado	Entre 0,21 a 0,30
Bajo	Entre 0,11 a 0,20
Muy Bajo	Entre 0 a 0,10

CÓDIGO DE ROLES								
Sponsor del Proyecto	Jefe de recursos Humanos	Asistente de OYM	Jefe Financiero	Director de marketing	Project Manager	Director Comercial	Capacitador de Cleveland	Representante de ventas de las tiendas
SP	JR	AOYM	JF	DM	PM	DC	CC	RP

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Cód.	Descripción del riesgo	Categoría del Riesgo		Responsable del Riesgo	Causa Raíz	Entregable Afectado	Estimación de Probabilidad		Objetivo Afectado			Estimación del Riesgo	Valor de Riesgo		VME		Plan de Respuesta	Plan de Contingencia	Costo Planes de Respuesta a los Riesgos (dólares)
		Tipo					Estimación de Probabilidad	Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto									
RG001	La estandarización de los procesos basados en el manual al no ser utilizados correctamente por el aplicador afectará la calidad del proyecto	Internos	Amenaza	DC SP PM	Las estandarizaciones de los procesos basados en el manual no son utilizadas correctamente	1.4. Estandarización del proceso	Probable	0,7	Alcance	0,00	0,00	Bajo	261,38	\$ 117.318,12	36,59	\$ 16.424,54	Mitigar, Aplicar correctamente los procesos del manual. Disp: Mayor control por parte del project manager	Resp: Adaptar los procesos del manual a la empresa en Ecuador	\$ 100,00
									Tiempo	0,00	0,00								
									Costo	0,00	0,00								
									Calidad	0,20	0,14								
									<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>										
RG002	La estandarización de los procesos podría ocasionar mayores gastos y disminuir los ingresos en la empresa afectando los costos del proyecto	Internos	Amenaza	DC SP PM	Procesos utilizados en otros países pueden incurrir en más gastos en el país	1.4. Estandarización del proceso	Improbable	0,1	Alcance	0,00	0,00	Muy bajo	261,38	\$ 117.318,12	7,84	\$ 3.519,54	Aceptar pasivamente, Adecuar los procesos de estandarización de acuerdo a empresas ecuatorianas. Disp. Definir nuevamente el plan de aplicación y control	Resp: Especificar nuevos procesos	\$ 500,00
									Tiempo	0,00	0								
									Costo	0,30	0,03								
									Calidad	0,00	0,00								
									<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>										

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Cód.	Descripción del riesgo	Categoría del Riesgo		Responsable del Riesgo	Causa Raíz	Entregable Afectado	Estimación de Probabilidad		Objetivo Afectado			Estimación del Riesgo	Valor de Riesgo		VME		Plan de Respuesta	Plan de Contingencia	Costo Planes de Respuesta a los Riesgos (dólares)
		Tipo					Estimación de Probabilidad	Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto									
RG003	El Sher-Plan puede no adaptarse a la realidad del país, afectando la estandarización de los procesos y contribuyendo al incremento de los costos	Externo	Amenaza	DC	Mal análisis de la situación actual del país	1.4. Estandarización del proceso	Improbable	0,1	Alcance	0,00	0,00	Muy Bajo	261,38	\$ 117.318,12	7,84	\$ 3.519,54	Aceptar pasivamente, Analizar nuevamente los procesos de estandarización aplicados a Ecuador Disp. Definir nuevamente el plan de aplicación	Resp: Traer nuevos capacitadores de Sherwin Williams	\$ 1.000,00
									Tiempo	0,00	0								
									Costo	0,30	0,03								
									Calidad	0,00	0,00								
									<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>										
RG004	El Gerente del Proyecto puede ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades al tener demasiadas responsabilidades laborales Y no asistir a sus obligaciones contempladas en el cronograma.	Dirección	Amenaza	SP	- Alta Carga Laboral en el Gerente de Proyecto en sus Responsabilidades normales - Reestructuración organizacional, que genere movimientos en los altos mandos y provoque cambios en el equipo de trabajo del proyecto	1.1. Dirección del proyecto	Poco Probable	0,3	Alcance	0,00	0,00	Muy Bajo	61	\$ 38.154,78	1,83	\$ 1.144,64	Aceptar pasivamente, Controles de monitoreo semanales Disp: Adición al tiempo menor al 10%	Resp: Destinar soporte por parte de otras áreas	\$ 500,00
									Tiempo	0,10	0,03								
									Costo	0,00	0,00								
									Calidad	0,00	0,00								
									<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>										

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Cód.	Descripción del riesgo	Categoría del Riesgo	Tipo	Responsable del Riesgo	Causa Raíz	Entregable Afectado	Estimación de Probabilidad	Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto	Estimación del Riesgo	Valor de Riesgo		VME	Plan de Respuesta	Plan de Contingencia	Costo Planes de Respuesta a los Riesgos (dólares)		
RG005	Omisión de tareas específicas en el proceso de la determinación del EDT, que cambien drásticamente el cronograma y recursos necesarios en el proyecto.	Dirección	Amenaza	SP	Omisión de tareas específicas en el proceso de la determinación del EDT	1.1. Dirección del proyecto	Poco Probable	0,3	Alcance	0,00	0,00	Muy Bajo	61	\$ 38.154,78	1,83	\$ 1.144,64	Aceptar pasivamente, Monitorear la elaboración de la EDT para que contemple todas las fases Disp: Adición de tiempo insustancial	Resp: Aplicar la técnica del Fast Tracking	\$ 2.500,00
									Tiempo	0,10	0,03								
									Costo	0,00	0,00								
									Calidad	0,00	0,00								
									<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>										
RG006	El seguimiento de los procesos de estandarización puede tardar varios días, en caso de que no se ejecuten bien los procesos de estandarización, generando retrasos en el cronograma	Dirección	Amenaza	RP	Mala aplicación de los procesos de estandarización en las tiendas	1.4. Estandarización del proceso	Improbable	0,1	Alcance	0,00	0,00	Muy bajo	261,38	\$ 117.318,12	1,31	\$ 586,59	Aceptar pasivamente, Realizar llamadas continuas a los representantes de cada local para llevar un monitoreo constante Disp: Realizar llamadas constantes para verificar que se lleven bien los procesos	Resp: Incrementar los días de seguimiento	\$ 5.000,00
									Tiempo	0,05	0,01								
									Costo	0,00	0,00								
									Calidad	0,00	0,00								
									<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>										

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Cód.	Descripción del riesgo	Categoría del Riesgo	Tipo	Responsable del Riesgo	Causa Raíz	Entregable Afectado	Estimación de Probabilidad	Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto	Estimación del Riesgo	Valor de Riesgo	VME	Plan de Respuesta	Plan de Contingencia	Costo Planes de Respuesta a los Riesgos (dólares)		
RG007	Debido a la actual situación económica y financiera del país, la empresa puede contemplar reducciones en su nómina, por tanto, es posible que se disminuya de igual manera el número de integrantes del equipo del proyecto, obligando al Gerente del Proyecto a reasignar funciones y responsabilidades.	Externo	Amenaza	SP	Actual situación económica y financiera del país	1.3. Implementación de la oficina de estandarización	Improbable 0,1	Alcance 0,00 0,00 0,00 0,10	0,00 0,00 0,00 0,01	<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b> 0,01	Muy bajo	49	\$ 14.328,19	0,49	\$ 143,28	Aceptar pasivamente, Informar a los directores sobre la importancia del equipo de trabajo. Disp: Intensificación de costos del 10% al 20%	Resp: Outsourcing de Personal	\$ 2.000,00
RG008	Existe la posibilidad de nuevos desastres naturales que pueden originar	Externo	Amenaza	SP	Desastre natural	1.2. Levantamiento de información	Improbable 0,1	Alcance 0,00 0,00 0,10 0,00	0,00 0,00 0,01 0,00		Muy bajo	5	\$ 7.174,20	0,05	\$ 71,74	Aceptar pasivamente, utilizar el plan de gestión de riesgos	Resp: Suspensión del proyecto	\$ -

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Cód.	Descripción del riesgo	Categoría del Riesgo	Tipo	Responsable del Riesgo	Causa Raíz	Entregable Afectado	Estimación de Probabilidad		Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto	Estimación del Riesgo	Valor de Riesgo		VME	Plan de Respuesta	Plan de Contingencia	Costo Planes de Respuesta a los Riesgos (dólares)													
	cambios no solo a nivel del proyecto o de organización, sino a nivel macroeconómico.								<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>	<b>0,01</b>						Disp: Reporte de SNGR															
RG008	Existe la posibilidad de nuevos desastres naturales que pueden originar cambios no solo a nivel del proyecto o de organización, sino a nivel macroeconómico.	Externo	Amenaza	SP	Desastre natural	1.3. Implementación de la oficina de estandarización	Improbable	0,1	<table border="1"> <tr> <td>Alcance</td> <td align="center">0,00</td> <td align="center">0,00</td> </tr> <tr> <td>Tiempo</td> <td align="center">0,00</td> <td align="center">0,00</td> </tr> <tr> <td>Costo</td> <td align="center">0,10</td> <td align="center">0,01</td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td align="center">0,00</td> <td align="center">0,00</td> </tr> </table>	Alcance	0,00	0,00	Tiempo	0,00	0,00	Costo	0,10	0,01	Calidad	0,00	0,00	<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>	<b>0,01</b>	Muy bajo	49	\$ 14.328,19	0,49	\$ 143,28	Mitigar, utilizar el plan de gestión de riesgos Disp: Reporte de SNGR	Resp: Suspensión del proyecto	\$ -
Alcance	0,00	0,00																													
Tiempo	0,00	0,00																													
Costo	0,10	0,01																													
Calidad	0,00	0,00																													
RG009	A causa de una subestimación en el presupuesto, se podrían presentar serias interrupciones por falta de flujo, ocasionando	Financieros	Amenaza	SP JF	Subestimación de Presupuesto en Proyectos Anteriores	1.1. Dirección del proyecto	Poco Probable	0,3	<table border="1"> <tr> <td>Alcance</td> <td align="center">0,00</td> <td align="center">0,00</td> </tr> <tr> <td>Tiempo</td> <td align="center">0,00</td> <td align="center">0,00</td> </tr> <tr> <td>Costo</td> <td align="center">0,10</td> <td align="center">0,03</td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td align="center">0,00</td> <td align="center">0,00</td> </tr> </table>	Alcance	0,00	0,00	Tiempo	0,00	0,00	Costo	0,10	0,03	Calidad	0,00	0,00	<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>	<b>0,03</b>	Muy bajo	61	\$ 38.154,78	1,83	\$ 1.144,64	Aceptar pasivamente, reuniones con los expertos para revisar el costo de cada etapa Disp: Aumento de costos	Resp: Hacer uso de la reserva de contingencia, previa Autorización del PM Plan: n/a	\$ 2.000,00
Alcance	0,00	0,00																													
Tiempo	0,00	0,00																													
Costo	0,10	0,03																													
Calidad	0,00	0,00																													



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Cód.	Descripción del riesgo	Categoría del Riesgo	Tipo	Responsable del Riesgo	Causa Raíz	Entregable Afectado	Estimación de Probabilidad		Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto	Estimación del Riesgo	Valor de Riesgo		VME	Plan de Respuesta	Plan de Contingencia	Costo Planes de Respuesta a los Riesgos (dólares)	
	demoras que repercutirán en el cierre exitoso del proyecto.								<b>Riesgo</b>							insustancial			
RG010	El proyecto puede desfinanciarse debido a variaciones en la economía local.	Externos	Amenaza	SP	Inestabilidad Legislativa	1.1. Dirección del proyecto	Poco Probable	0,3	Alcance	0,00	0,00	Muy Bajo	61	\$ 38.154,78	1,83	\$ 1.144,64	Aceptar pasivamente, Revisar el plan de riesgos con todos los dirigentes del proyecto para asignar un rubro más alto de financiamiento. Disp. Aumentos de costos de riesgos	Resp: Hacer uso de la reserva de contingencia, previa Autorización del PM Plan: n/a	\$ 1.000,00
							Tiempo	0,00	0,00										
							Costo	0,10	0,03										
							Calidad	0,00	0,00										
							<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>		<b>0,03</b>										
RG011	Se pueden presentar retrasos en los entregables del proyecto, debido a la mala asignación de actividades de los integrantes del	Talento Humano	Amenaza	SP GP	Subestimación de Carga Laboral en Proyectos Anteriores	1.1. Dirección del proyecto	Poco Probable	0,3	Alcance	0,00	0,00	Muy Bajo	61	\$ 38.154,78	3,66	\$ 2.289,29	Mitigar, Controles de monitoreo semanales Disp: Adición al tiempo menor al 10%	Resp: Destinar soporte por parte de otras áreas	\$ 200,00
							Tiempo	0,20	0,06										
							Costo	0,00	0,00										
							Calidad	0,00	0,00										
							<b>Total de Probabilidad x</b>		<b>0,06</b>										

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Cód.	Descripción del riesgo	Categoría del Riesgo	Tipo	Responsable del Riesgo	Causa Raíz	Entregable Afectado	Estimación de Probabilidad		Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto	Estimación del Riesgo	Valor de Riesgo		VME	Plan de Respuesta	Plan de Contingencia	Costo Planes de Respuesta a los Riesgos (dólares)	
	equipo								<b>Riesgo</b>										
RG012	La incorrecta socialización y capacitación del Sher-Plan con respecto al proyecto podría generar malas adaptaciones del proceso tanto en la planificación como en la implementación.	Talento Humano	Amenaza	SP CC	La inadecuada socialización y capacitación con respecto al proyecto	1.3. Implementación de la oficina de estandarización	Poco Probable	0,3	Alcance	0,20	0,06	Muy Bajo	49	\$ 14.328,19	2,94	\$ 859,69	Mitigar, Monitorear la asistencia de los capacitadores. Disp. ASignar personal que controle la asistencia de los trabajadores y caapcitadores	Resp: Incrementar los días de capacitación y tomar evaluación de conocimientos	\$ 500,00
RG013	El refuerzo de la capacitación puede ser necesario por varias ocasiones, lo que incrementaría los costos y tiempo del proyecto	Talento Humano	Amenaza	DC	La mala especificación de los procesos de estandarización	1.4. Estandarización del proceso	Poco Probable	0,3	Alcance	0,00	0,00	Muy Bajo	261,38	\$ 117.318,12	15,68	\$ 7.039,09	Mitigar, Especificar correctamente los procesos de estandarización Disp. Realizar un manual de los procesos para consultar en caso de dudas	Resp: Realizar una capacitación adicional	\$ 2.000,00
RG014	Si existen	ecc	ena	SP	Consideraciones	ión del	Pro	0,3	Alcance	0,00	0,00	y Bai	61	\$ 38.154,78	1,83	\$ 1.144,64	Aceptar	Resp: Asignar	\$ 1.000,00

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Cód.	Descripción del riesgo	Categoría del Riesgo	Tipo	Responsable del Riesgo	Causa Raíz	Entregable Afectado	Estimación de Probabilidad	Objetivo Afectado			Estimación del Riesgo	Valor de Riesgo		VME	Plan de Respuesta	Plan de Contingencia	Costo Planes de Respuesta a los Riesgos (dólares)	
								Tiempo	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto								
	cambios a la asignación de recursos y tiempos, se deberán hacer ajustes en la calidad del proyecto.				de los Directivos			Tiempo	0,00	0,00					pasivamente, Verificar la dirección del proyecto con el sponsor y el project manager. Disp. Aumentar un día a cada etapa de dirección del proyecto para definir correctamente los recursos a emplearse	nuevos costos para los nuevos recursos		
								Costo	0,00	0,00								
								Calidad	0,10	0,03								
								<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>		<b>0,03</b>								
RG015	Las malas especificaciones de la lista de recursos, materiales y equipos pueden provocar que al ser entregados por los proveedores no cumplan los requerimientos, causando retrasos en el cronograma	Proveedores	Amenaza	SP	Malas especificaciones en la lista de recursos, los materiales y equipos entregados por los proveedores	1.3. Implementación de la oficina de estandarización	Poco Probable	Alcance	0,00	0,00		49	\$ 14.328,19	2,94	\$ 859,69	Mitigar, Monitorear la selección de proveedores Disp: Errores de validación	Resp: Cambio de proveedor	\$ 100,00
							0,3	Tiempo	0,00	0,00								
								Costo	0,20	0,06								
								Calidad	0,00	0,00								
								<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>		<b>0,06</b>								
											Muy Bajo							

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Cód.	Descripción del riesgo	Categoría del Riesgo		Responsable del Riesgo	Causa Raíz	Entregable Afectado	Estimación de Probabilidad		Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto	Estimación del Riesgo	Valor de Riesgo		VME		Plan de Respuesta	Plan de Contingencia	Costo Planes de Respuesta a los Riesgos (dólares)
		Tipo																	
	y aumentando el presupuesto																		
RG016	La mala definición de los términos del contrato de adecuación de las oficinas, puede ocasionar que los requerimientos no sean cumplidos, afectando al alcance y causando retraso del cronograma	Proveedores	Amenaza	SP GP	Mala definición de los términos del contrato de adecuación de las oficinas	1.3. Implementación de la oficina de estandarización	Posible	0,5	Alcance Tiempo Costo Calidad	0,00 0,20 0,00 0,00	0,00 0,10 0,00 0,00	Muy Bajo	49	\$ 14.328,19	4,90	\$ 1.432,82	Mitigar, Monitorear la selección de proveedores Disp: Errores de validación	Resp: Cambio de proveedor	\$ 100,00
RG017	La falta de experiencia del personal puede generar errores en el levantamiento de la información.	Proveedores	Amenaza	SP JR	La falta de experiencia de uno o más colaboradores	1.2. Levantamiento de información	improbable	0,1	Alcance Tiempo Costo Calidad	0,00 0,00 0,00 0,20	0,00 0,00 0,00 0,02	Muy Bajo	5	\$ 7.174,20	0,10	\$ 143,48	Aceptar pasivamente, reuniones con el equipo de trabajo para esclarecer dudas respecto al proyecto. Disp: Número de	Resp: Reasignación de recurso	\$ -

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

Cód.	Descripción del riesgo	Categoría del Riesgo	Tipo	Responsable del Riesgo	Causa Raíz	Entregable Afectado	Estimación de Probabilidad		Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto	Estimación del Riesgo	Valor de Riesgo		VME	Plan de Respuesta	Plan de Contingencia	Costo Planes de Respuesta a los Riesgos (dólares)	
									<b>Riesgo</b>							errores en entregables entre 1 y 2 errores			
RG018	El Sher-Plan de estandarización de procesos comerciales permitirá reducir tiempo en la planificación del proyecto, al ser una guía ya preestablecida	Dirección	Oportunidad	SP PM	Los manuales de estandarización de Sherwin Williams permiten que los procesos se adapten de mejor manera y en menor tiempo en los países donde opera	1.1. Dirección del proyecto	Possible	0,5	Alcance	0,00	0,00	Muy Bajo	61	\$ 38.154,78	6,10	\$ 3.815,48	Mitigar, El Sher-plan es un documento cuyo contenido se debe adecuar al país Disp: Adaptar el Sher-Plan a Ecuador	Resp: Continuar aplicando el Sher-Plan para estandarizar otros procesos como el operativo y administrativo	\$ -
									Tiempo	0,20	0,10								
									Costo	0,00	0,00								
									Calidad	0,00	0,00								
									<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>		<b>0,10</b>								
RG019	La estandarización del proceso comercial permitirá que mejore la calidad de proyecto por el éxito a nivel mundial del Sher-Plan	Dirección	Oportunidad	SP PM	Utilizar el manual de estandarización en lugar de realizar uno nuevo, mejora errores de riesgo	1.4. Estandarización del proceso	Poco Probable	0,3	Alcance	0,00	0,00	Muy Bajo	261,38	\$ 117.318,12	7,84	\$ 3.519,54	Aceptar pasivamente, Los riesgos disminuirán y ayudarán a mejorar el proceso de estandarización. Disp: Utilizar el Sher-Plan aplicado a	Resp: Implementar más procesos de Sherwin Williams en Ecuador	\$ -
									Tiempo	0,00	0,00								
									Costo	0,00	0,00								
									Calidad	0,10	0,03								
									<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>		<b>0,03</b>								

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

Cód.	Descripción del riesgo	Categoría del Riesgo	Tipo	Responsable del Riesgo	Causa Raíz	Entregable Afectado	Estimación de Probabilidad		Objetivo Afectado	Estimación de Impacto		Probabilidad x Impacto	Estimación del Riesgo	Valor de Riesgo		VME		Plan de Respuesta	Plan de Contingencia	Costo Planes de Respuesta a los Riesgos (dólares)														
																		Ecuador en todas las tiendas a nivel nacional																
RG020	La empresa Sherwin Williams al ser conocida mundialmente, hará que su introducción al mercado sea mucho más rápida, beneficiando el alcance del proyecto	Dirección	Oportunidad	SP PM	El prestigio de la marca Sherwin Williams a nivel mundial mejora su introducción al mercado	1.4. Estandarización del proceso	Posible	0,5	Alcance	0,00	0,00	Muy Bajo	261,38	\$ 117.318,12	13,07	\$ 5.865,91	Aceptar pasivamente, Aprovechar el prestigio de la marca a nivel mundial Disp: Realizar promociones de la marca a nivel nacional	Resp: Reducir costos en campañas publicitarias	\$ 4.000,00															
									Tiempo	0,00	0,00																							
									Costo	0,00	0,00																							
									Calidad	0,10	0,05																							
									<b>Total de Probabilidad x Riesgo</b>		<b>0,05</b>																							
																					<b>Reserva Contingencia</b>	<b>66,98</b>	<b>\$ 29.554,84</b>											<b>\$ 14.500,00</b>

Elaborado por: Autores

#### 4.9. Subcapítulo D9. Gestión de adquisiciones.

El plan de gestión de adquisiciones es el proceso del plan para la dirección del proyecto, que consiste en la documentación de los procesos de compra o adquisición de los servicios o productos que deben ser necesarios obtener, de manera apartada del equipo del proyecto y las decisiones de compra para el proyecto. Adicionalmente se especifican el formato de elaborarlo. Este plan de adquisición implica contratos, los cuales son los documentos legales que se establecen generalmente entre un vendedor y un comprador.

##### 4.9.1 Plan de Gestión de adquisiciones.

Los contratos que realice la empresa Sherwin Williams de adquisición de bienes y servicios que se certifiquen por el director del proyecto, se formalizará el proceso siguiente:

**Tabla 109. Procedimientos a seguir.**

<b>Procedimientos a seguir</b>	
<b>Procedimientos generales</b>	Se realiza la solicitud respectiva de adquisición del servicio o bien demandado.
	Se debe adjuntar la solicitud de apertura de contratación detallada respecto a los servicios o bienes a contratar. Esta debe cumplir con los requisitos exigidos a la aceptación del negocio.
	De igual manera, se debe presentar al director del proyecto, la cotización de acuerdo a los requisitos exigidos.
	Posterior se presenta la proforma presupuestaria definida para llevar a cabo los procesos del proyecto.
	Finalmente se debe generar la certificación de capacidad presupuestaria que tiene la empresa Sherwin Williams.
<b>Procedimientos básicos</b>	Se debe modificar las valoraciones del presupuesto según la asignación anualizada de acuerdo a la asignación que se la dado a las adquisiciones.
	Se debe elaborar el enunciado del trabajo a realizar.

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

	<p>Posterior a la anterior aprobación, se delega la Autorización técnica.</p> <p>Se realizará los trámites de inicio de los procedimientos específicos de este documento.</p> <p>Se debe redactar el compromiso de las dos partes de manera formal tomando en cuenta los lineamientos desglosados en el enunciado de trabajo.</p> <p>Se debe verificar que el proveedor adjunte toda la documentación adicional que se necesite.</p> <p>El contrato de negociación debe ser firmada por el proveedor y por el contratista.</p> <p>Se debe delegar a un directivo para la consiguiente responsabilidad de monitorear y controlar el cumplimiento de los lineamientos y términos del contrato.</p> <p>Posterior se debe elaborar y emitir la orden de adquisición de los servicios o bienes contratados.</p> <p>La empresa Sherwin Williams debe exigir la factura o comprobante electrónico respecto al servicio o bien adquirido.</p> <p>Finalmente se cumple con el desembolso monetario estipulado en el contrato de negociación entre el proveedor y el comprador</p>
<b>Procedimientos específicos</b>	Las fases del proceso del proyecto se registrará de acuerdo al tipo de contrato y las políticas de la empresa proveedora.
<b>Uso de formatos estándar</b>	
<b>Solicitud de compra</b>	Se debe elaborar a través del sistema de la empresa Sherwin Williams y se adjuntará una copia del mismo para el respectivo archivo del expediente de la negociación.
<b>Solicitud de inicio por proceso</b>	Se debe elaborar a través del sistema de la empresa Sherwin Williams y se adjuntará una copia del mismo para el respectivo archivo del expediente de la negociación.
<b>Enunciados del trabajo</b>	Se debe elaborar a través del sistema de la empresa Sherwin Williams y se adjuntará una copia del mismo para el respectivo archivo del expediente de la negociación. En este documento se normará de acuerdo a las especificaciones de la adquisición.



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

<b>Contrato</b>	Se debe elaborar a través del sistema de la empresa Sherwin Williams y se adjuntará una copia del mismo para el respectivo archivo del expediente de la negociación a excepción de aquellos procedimientos tramitados por un valor inferior. Adicionalmente se llevarán a cabo contratos de obra cierta para proveedores de bienes y/o servicios.
<b>Orden de compra</b>	Se debe elaborar a través del sistema de la empresa Sherwin Williams y se adjuntará una copia del mismo para el respectivo archivo del expediente de la negociación.
<b>Orden de pago</b>	Se debe elaborar a través del sistema de la empresa Sherwin Williams y se adjuntará una copia del mismo para el respectivo archivo del expediente de la negociación.
<b>Restricciones y Supuestos</b>	
Pueden afectar las adquisiciones de la empresa Sherwin Williams de una forma directa. A continuación, se detallan algunos supuestos y restricciones.	
Se debe respetar el presupuesto asignado en la negociación sin tener que incrementar bajo ninguna condición.	
El director del proyecto solo podrá aceptar modificaciones en el presupuesto establecido por medio de elaboraciones de solicitud dirigidas al gerente contratante, en la cual se detalle su motivo.	
El proveedor garantizará el correcto proceso y entrega del servicio o bien contratado, cumpliendo todas las especificaciones establecidas en el contrato de adquisición.	
El proveedor deberá brindar prioridad a la totalidad de la entrega del servicio o bien.	
<b>Riesgos y respuestas</b>	
Los proveedores encargados de la cobertura total del servicio o bien contratado por la empresa Sherwin Williams, no deben presentar ningún tipo de fallas por motivos de falta de monitoreo de las gestiones de su servicio respectivo.	
Como se mencionó anteriormente, el proveedor es el responsable de garantizar el proceso y entrega eficiente del servicio o bien establecido en el contrato.	
En caso de existir disconformidad o disimilitud entre el proveedor y la empresa Sherwin Williams, se deberá someter a una mediación o peritaje obligatorio en el que se acatan las reglas y sus resoluciones antes determinadas.	
Respecto al desembolso monetario, se ejecutará en su totalidad posterior a recibir el servicio.	

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

<b>Criterios de evaluación y selección</b>		
Los criterios de evaluación y selección detallan la manera de clasificar, calificar y seleccionar a la empresa encargada de las adecuaciones de oficinas y a los proveedores del material de apoyo. Se detalla, además, las ponderaciones generales de la selección y las bases para otorgar el puntaje respectivo.		
<b>Criterios</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Descripción</b>
Experiencia Garantía Soporte Tiempo de entrega Servicio técnico Referencia de la empresa	100 puntos	Si el proveedor cumple con todos los requerimientos en todos los criterios seleccionados.
Experiencia Garantía Soporte Tiempo de entrega Servicio técnico Referencia de la empresa	75 puntos	Si el proveedor cumple con 7 a 9 de los requisitos solicitados en todos los criterios.
Experiencia Garantía Soporte Tiempo de entrega Servicio técnico Referencia de la empresa	50 puntos	Si el proveedor cumple de 2 a 6 requisitos en todos los criterios seleccionados.

**Elaborado por:** Autores

### 4.9.2 Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones

Para cada adquisición que realice la empresa Sherwin Williams, se debe elaborar tomando en cuenta la línea base del alcance, la cual podrá definir la parte del alcance del proyecto que se incluirá en el contrato de adquisición. Se debe redactar de una forma completa y concisa y debe incluir los detalles de los servicios adicionales requeridos por la empresa.

A continuación, se detallan los enunciados del trabajo relativo a adquisiciones:

#### 4.9.2.1. Adquisición y adecuación de oficinas

##### 4.9.2.1.1. Alcance de trabajo

Comprende la adquisición por parte de la recepción de ofertas y, diseños y presupuesto de la empresa para las adecuaciones de la oficina que el proveedor presente. Adicionalmente se consideran todas las adecuaciones que intervienen, tales como la ventilación y el área de cada oficina respectivamente.

**Tabla 110. Alcance de trabajo de adecuaciones de oficinas**

Entregable	Descripción	Características
Oficinas	Infraestructura de 150 m2. La iluminación: debe ser natural y artificial, teniendo en cuenta que la distribución de ventanas, de tal forma que no afecte los rayos solares directamente sobre el área de trabajo. Ventilación natural o mecánica: climatización para abastecer 360 m3. Espacio: garantizar la movilización mínimo de 2 m2 independiente de mobiliario y equipos de trabajo. El piso: plano y horizontal de manera que no se presenten deslizamientos involuntarios de las sillas.	Oficina en excelente condición, con todos los servicios básicos disponibles como: internet, teléfono, luz, agua y demás servicios básicos.

Elaborado por: Autores

##### 4.9.2.1.2. Ubicación del trabajo

Las oficinas para la implementación del proyecto de Cleveland se llevarán a cabo en la ciudad de Guayaquil.

##### 4.9.2.1.3. Periodo de trabajo

Se determina en base al cronograma establecido en el proyecto: 6 semanas.

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

### **4.9.2.1.4. Programación de entregables**

De acuerdo con el cronograma se lista y detalla los entregables de la adecuación de oficinas especificándose la fecha en que deben entregarse.

### **4.9.2.1.5. Criterios de aceptación**

La empresa Sherwin Williams especifica como criterio de aceptación la adecuación de oficinas de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- a) La oficina debe ser entrega con todos los servicios básicos instalados
- b) La iluminación debe ser natural y artificial para un buen desempeño laboral.
- c) Se debe garantizar el espacio de movilización mínimo de 2 m<sup>2</sup> independiente de mobiliario y equipo de trabajo.

### **4.9.2.1.6. Requerimientos especiales.**

No aplica.

## **4.9.2.2. Adquisición de materiales de apoyo.**

### **4.9.2.2.1. Alcance de trabajo**

Comprende la adquisición de computadoras, muebles y equipos de oficina para la implementación del departamento de estandarización. Adicionalmente se detalla cada una de estas adquisiciones en las siguientes tablas para facilitar el proceso de adquisiciones.

**Tabla 111. Alcance de trabajo de equipo de computación**

<b>Tipo</b>	<b>Modelo</b>	<b>Cantidad</b>
Computadoras	Laptop: Toshiba Procesador Intel Pentium Dual-Core T4300 - 2.10GHz, 1MB L2	8

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

<b>Tipo</b>	<b>Modelo</b>	<b>Cantidad</b>
	Cache, 800MHz FSB (2 UN), 2GB DDR2 (Máxima memoria soportada: 4GB), paquete Office 2010 y softwares adicionales.	
Impresora	Impresora multifunción (Impresión, copia, escaneado, fax), Láser, FastRes 600; FastRes 1200 y una velocidad del procesador 600 MHz	8
Proyector	Proyector HD ready de 1280 x 800 WXGA con brillo de 4000 lúmenes ANSI y contraste de 22000:1. Sistema DLP y relación de proyección de 1,55-1,73	1

Elaborado por: Autores

**Tabla 112. Alcance de trabajo de muebles de oficina**

<b>Muebles de oficina</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Modelo</b>	<b>Cantidad</b>
Escritorios	Escritorios en forma de L	8
Sillas de oficina	Silla ergonómica	8
Archivador	Archivador aéreo	8
Mesa	Mesa rectangular	1

Elaborado por: Autores

**Tabla 113. Alcance de trabajo de equipo de oficina**

<b>Equipo de oficina</b>	
<b>Tipo</b>	<b>Cantidad</b>
Grapadora	8
Perforadora	8
Notas adhesivas	4 paquetes
Clips	100 cajas
Hojas	20 resmas
Esferográficos	5 cajas
Marcadores	5 cajas
Lápices	6 cajas
Tomacorriente	16

Elaborado por: Autores

#### 4.9.2.2.2. Ubicación del trabajo

Se entregarán e instalarán los materiales de apoyo en las oficinas en Guayaquil, para la implementación del proyecto de Cleveland.

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

### **4.9.2.2.3. Periodo de trabajo**

El periodo de trabajo del entregable se ejecutará en base al cronograma, por lo que se determina que será de 5 días.

### **4.9.2.2.4. Programación de entregables**

De acuerdo con el cronograma se lista y detalla los entregables de la adecuación de oficinas especificándose la fecha en que deben entregarse.

### **4.9.2.2.5. Criterios de aceptación**

La empresa Sherwin Williams especifica como criterio de aceptación de equipos de apoyo, que todos los materiales serán recibidos bajo las especificaciones estipuladas en las órdenes de compra y contratos firmados con los proveedores.

### **4.9.2.2.6. Requerimientos especiales**

La empresa Sherwin Williams, solicita como requerimiento especial que los proveedores deberán tener una experiencia mínima de 4 años trabajando en el mercado.

## **4.9.3. Documentos de las adquisiciones**

Los acuerdos iniciales de adquisición deben emplearse en las diversas adquisiciones o prestación de servicios durante el proyecto. Dentro del proyecto se descomponen los hitos que intervienen en la adquisición de los equipos y materiales de apoyo adquiridos, los cuales son manejados de acuerdo a solicitudes de compra específicas con cada proveedor.

### **4.8.2.1. Acondicionamiento de oficinas**

Esta negociación se llevará a cabo mediante un contrato de obra cierta con proveedores profesionales con certificados internacionales y un

precio fijo estipulado en el mismo. Las oficinas deben de ser entregadas con una iluminación natural y artificial, teniendo en cuenta que la distribución de ventanas, de tal forma que no afecte los rayos solares directamente sobre el área de trabajo. Adicionalmente debe contener el piso plano y horizontal de manera que no se presenten deslizamientos involuntarios de las sillas. A continuación, se detallan los requerimientos para la contratación de adecuaciones de oficinas.

#### Hitos:

De acuerdo al proceso de adquisición del contratista encargado de llevar a cabo la adecuación de las oficinas para la implementación del departamento de estandarización se establecen los siguientes hitos:

- Posterior a la aprobación de la adquisición por parte de la empresa, el contratista deberá entregar en una infraestructura de 150 m<sup>2</sup>, con una iluminación natural y artificial.
- La adecuación de las oficinas deberá contar ventilaciones naturales o mecánicas, para abastecer 360 m<sup>3</sup> de climatización.
- El espacio físico debe garantizar la movilización mínimo de 2 m<sup>2</sup> independiente del mobiliario y equipos de trabajo.
- El piso de las oficinas, debe ser plano y horizontal de manera que no se presenten deslizamientos involuntarios de las sillas.
- Adicionalmente, el contratista tiene 3 semanas, para entregar la obra.

#### Forma de pago:

- La empresa contratante Sherwin Williams realizará el desembolso monetario equivalente al 50% del precio establecido a la firma del contrato y el restante 50% cuando se entreguen las oficinas.

#### Penalidades:

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

- Si el proveedor llega a incumplir el 100% de los requerimientos solicitados, la empresa contratante aplicará una multa del 4% del valor total del contrato.
- Se aplicará una multa del 1% del valor del contrato por cada día de retraso en la entrega de oficinas.

Condiciones especiales:

- No aplica.

Criterios de aceptación:

Los criterios de aceptación para proveedores de adecuación de oficinas, son:

- Tiempo de entrega y referencias del proveedor
- El costo total de la obra
- Capacidad técnica con certificaciones que avalan su experiencia en el mercado.

Manejo de controversias:

- En caso de existir disconformidad o disimilitud entre el proveedor y la empresa Sherwin Williams, se deberá someter a una mediación o peritaje obligatorio en el que se acatan las reglas y sus resoluciones antes determinadas.

### **4.8.2.2. Muebles de oficina**

La adquisición de los muebles de oficina se realizará mediante un contrato de obra cierta. La fabricación comprende 8 escritorios individuales en forma L, 8 sillas ergonómicas para oficina, 8 archivadores aéreos y 1 mesa rectangular para la sala de reunión. A continuación, se establecen los requerimientos para la contratación de la fabricación de los muebles de oficina.



Hitos:

De acuerdo al proceso de adquisición del contratista encargado de proveer los muebles de oficina, para la implementación del departamento de estandarización se establecen los siguientes hitos:

- La empresa contratista deberá entregar 8 cubículos amoblados, que incluye, escritorio en forma L, silla ergonómica, archivador aéreo, mesa rectangular, sillas).
- En consideración con el cronograma, luego de la contratación, el proveedor tendrá 8 días para entregar los muebles solicitados. El equipo de trabajo respectivo realizará un seguimiento en el lugar de fabricación cada 3 días.

Forma de pago:

- La empresa contratante Sherwin Williams realizará el desembolso monetario equivalente al 50% del precio establecido a la firma del contrato y el restante 50% cuando se entreguen el mobiliario.

Penalidades:

- En la mitad del tiempo establecido de la entrega del contrato, el fabricante deberá tener una culminación del 55% desde el contrato.
- Si el proveedor llega a incumplir el 100% de los requerimientos solicitados, la empresa contratante aplicará una multa del 8% del valor total del contrato.
- Se aplicará una multa del 1.5% del valor del contrato por cada día de retraso en la entrega de los muebles.

Condiciones especiales:

- No aplica.

Criterios de aceptación:

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

Los criterios de aceptación para proveedores de muebles de oficinas, son:

- Experiencia en fabricación de muebles por un tiempo determinado.
- El costo total de la fabricación y entrega a la empresa Sherwin Williams de la obra.
- El tiempo de entrega y los materiales que se utilicen para su respectiva fabricación.

Manejo de controversias:

- En caso de existir disconformidad o disimilitud entre el proveedor y la empresa Sherwin Williams, se deberá someter a una mediación o peritaje obligatorio en el que se acatan las reglas y sus resoluciones antes determinadas.

### **4.8.2.3. Equipo de computación**

La implementación del proyecto de Cleveland, también comprende la adquisición de 8 laptop, 1 proyector y 8 impresoras multifunción, de acuerdo a las especificaciones que detallaron en los enunciados del trabajo. Luego de seleccionado o calificado el proveedor, se procederá a enviar la respectiva orden de compra.

Hitos:

De acuerdo al proceso de adquisición del contratista encargado de proveer los equipos de computación, para la implementación del departamento de estandarización se establecen los siguientes hitos:

- La empresa proveedora de los equipos de computación, deberá entregar, 8 computadoras portátiles, 1 impresora copiadora matricial y 1 proyector con pantalla rebatible.
- Luego de la contratación, el proveedor tiene 5 días para entregar los equipos tecnológicos requeridos.

Forma de pago:

- La empresa contratante Sherwin Williams realizará el desembolso monetario equivalente al 100% del precio establecido cuando se entreguen los equipos solicitados.

Penalidades:

- Se aplicará una multa del 1% del valor total de la compra por cada día de retraso en la entrega de los equipos.

Condiciones especiales:

- No aplica.

Criterios de aceptación:

Los criterios de aceptación para proveedores de equipos de computación, son:

- El servicio técnico que ofrezca a la empresa Sherwin Williams.
- La garantía y el soporte de las piezas y partes que mantenga la empresa proveedora.

Manejo de controversias:

- En caso de existir disconformidad o disimilitud entre el proveedor y la empresa Sherwin Williams, se deberá someter a una mediación o peritaje obligatorio en el que se acatan las reglas y sus resoluciones antes determinadas.

#### **4.8.2.4. Equipo de oficina**

Comprende la adquisición de grapadoras, perforadoras, notas adhesivas, clips, resmas de papel, marcadores, lápices y cestos de basuras. Luego de seleccionado o calificado el proveedor, se procederá a realizar la respectiva orden de compra.

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

### Hitos:

De acuerdo al proceso de adquisición del contratista encargado de proveer los equipos de oficina, para la implementación del departamento de estandarización se establecen los siguientes hitos:

- La empresa proveedora, deberá entregar, grapadoras, perforadoras, notas adhesivas, clips, hojas, esferográficos, marcadores, lápices, cesto de basura.
- La entrega de los accesorios de oficina ser realizaran una vez sean cancelados en su totalidad.
- El traslado de los materiales le corresponde al proveedor.

### Forma de pago:

- La empresa contratante Sherwin Williams realizará el desembolso monetario equivalente al 100% del precio establecido cuando se entreguen los accesorios de oficina.

### Penalidades:

- No aplica.

### Condiciones especiales:

- No aplica.

### Criterios de aceptación:

Los criterios de aceptación para proveedores de equipos de oficina, son:

- El tiempo y las condiciones de entrega que el proveedor estipule en un breve acuerdo verbal y escrito.

### Manejo de controversias:

- No aplica.

#### 4.9.4 Elaboración preliminar del cronograma de adquisiciones de recursos.

El gerente del proyecto debe ser el encargado de verificar el adecuado cumplimiento del cronograma de adquisiciones, en los 3 días que se registra en la Tabla 55, de duración de actividades. Este proceso se debe respaldar en el acta firmada de la elaboración del plan de adquisiciones, al momento de seleccionar la posible empresa que realice las adecuaciones en las oficinas y el proveedor de los equipos y materiales de apoyo. De acuerdo al cronograma del proyecto, se establece los recursos necesarios para el presente proyecto, los cuales se especifican a continuación:

**Tabla 114. Cronograma de las adquisiciones**

<b>Cronograma de las adquisiciones</b>			
<b>Entregable</b>	<b>Tipo de adquisición</b>	<b>Duración</b>	<b>Hitos</b>
Adecuaciones de oficinas	Servicio – Arquitecto	6 semanas	Oficinas
Adquisición de equipos y muebles	Equipo de computación	5 día	Materiales de apoyo
	Muebles de oficina	8 días	
	Equipo de oficina	1 día	

**Elaborado por:** Autores

#### 4.9.5 Criterios de selección de proveedores

La empresa Sherwin Williams establece como criterios de selección de proveedores para las diferentes adquisiciones que se presenten en el proyecto, con el propósito de calificar las propuestas y ofertas de los posibles vendedores, las cuales pueden limitarse a un precio de compra del artículo o servicio. Con estos criterios se determinan puntajes máximos y porcentajes de peso que se otorgan por el cumplimiento y selección del prestador.

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

**Tabla 115. Criterios de selección de proveedores para adecuación de oficinas**

<b>Criterio</b>	<b>Peso%</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje en puntos</b>
Capacidad técnica	25	El proveedor debe demostrar conocimiento en el área con certificaciones nacionales.	Certificaciones internacionales 100 Certificación nacional 75 Solo con título profesional 50
Costo total	20	Se debe de establecer que el precio acordado por el proveedor y por la empresa sea el más conveniente para la institución sin sacrificar la calidad del servicio.	Menor al presupuesto establecido 100 Igual al presupuesto establecido 75 Mayor al presupuesto establecido 50
Tiempo de entrega	25	Cumplimiento de entrega de acuerdo al cronograma sin afectación a las otras actividades.	Cero días de retraso 100 De 1 a 3 días de retraso 75 Mayor a 4 días 0
Referencias	10	La empresa corroborará certificaciones de otros proyectos realizados anteriormente con la satisfacción de otros clientes.	Referencias actuales 100 Referencias en ultimo 2 meses 75 Referencias mayores a 1 año 50
Experiencia	20	El proveedor debe tener una experiencia mínima de 5 años.	Mínima de 5 años 100 3-4 años 75 2-0 años 50

Elaborado por: Autores

**Tabla 116. Criterios de selección de proveedores para equipos de computación**

<b>Criterio</b>	<b>Peso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje en puntos</b>
Soporte	25	El equipo de cómputo adquirido por la empresa, debe contar con todas las piezas y partes en caso de necesitar reparaciones	Piezas y parte completas 100 Piezas y parte incompletas 50
Servicio técnico	25	El proveedor contará con personal calificado para realizar reparaciones y mantenimiento	Personal con título 100 Personal sin título 50
Garantía	20	El proveedor debe brindar garantía de fábrica y post-venta	Garantía total 100 Garantía de fábrica 50
Precio	30	Costo total de los equipos establecidos	Menor al presupuesto establecido 100 Igual al presupuesto establecido 75 Mayor al presupuesto establecido 50

Elaborado por: Autores

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

**Tabla 117. Criterios de selección de proveedores de muebles de oficina**

<b>Criterios de selección de proveedores de mueble de oficina</b>			
<b>Criterio</b>	<b>Peso %</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje en puntos</b>
Experiencia en fabricación de muebles	20	El proveedor debe tener experiencia en fabricación de muebles.	5 años 100 3 a 4 años 75 2 a 0 años 50
Garantía	10	Reposición de mobiliario deteriorado por fallas de fabricación	5 años de garantía 100 3 años de garantía 50
Materiales	10	Uso de materiales con calidad certificada.	Uso de materiales al 75% 100 Uso de materiales al 50% 75
Tiempo de entrega	30	Entrega de muebles solicitados luego de firmado del contrato	Hasta 8 días 100 De 9 a 15 días 50
Costo de la fabricación	30	Costo total de la fabricación	Menor o igual al presupuesto establecido 100 Mayor al presupuesto establecido 75

Elaborado por: Autores

**Tabla 118. Criterios de selección de proveedores para equipos de oficina**

<b>Criterio</b>	<b>Peso%</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje en puntos</b>
Condiciones de entrega	10	Estado de accesorios luego del desembolso monetario.	Estado excelente 100 Estado bueno 75
Tiempo de entrega	20	Entrega de accesorios luego del desembolso monetario.	Hasta 2 días 100 De 2 a 8 días 50
Precio	70	Costo total de los accesorios de oficina	Menor o igual al presupuesto establecido 100 Mayor al presupuesto establecido 75

Elaborado por: Autores

#### 4.9.6 Decisiones de hacer o comprar

Para que la empresa Sherwin William pueda determinar entre hacer o comprar las adquisiciones requeridas para el proyecto, se han definido 5 criterios de

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

análisis por cada adquisición, otorgando un puntaje entre 0 y 10 a cada criterio.

Los puntajes son considerados la opción más alta como en mejor puntaje.

**Tabla 119. Análisis de hacer o comprar adecuaciones de oficina.**

Criterios	Hacer		Comprar	
	Puntaje	Observación	Puntaje	Observación
Costo de fabricación	5	-	7	-
Tiempo de fabricación	2	3 meses	9	2 semanas
Nivel de experiencia	1	Experiencia nula	10	El proveedor mantiene años de experiencia
Personal para fabricación	0	No se cuenta con personal especializado	9	El proveedor cuenta con personal capacitado
Equipos y maquinarias	2	Requiere la compra de equipos y maquinaria para las adecuaciones de oficinas	10	El proveedor cuenta con un área adecuada para el proceso de fabricación
Total		13		45

Elaborado por: Autores

**Tabla 120. Análisis de hacer o comprar el equipo de computación**

Criterios	Hacer		Comprar	
	Puntaje	Observación	Puntaje	Observación
Nivel de experiencia	0	Experiencia nula	10	El proveedor mantiene años de experiencia en venta de equipos tecnológicos
Personal para fabricación	0	No se cuenta con personal especializado	9	El proveedor cuenta con personal capacitado para venta y mantenimiento
Equipos y maquinarias	0	Requiere de compra de equipos y accesorios para la fabricación de computadoras	10	El proveedor cuenta con un área adecuada para el proceso de venta y comercialización
Total		0		29

Elaborado por: Autores



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

**Tabla 121. Análisis de hacer o comprar muebles de oficina**

Criterios	Hacer		Comprar	
	Puntaje	Observación	Puntaje	Observación
Tiempo de fabricación	2	2 meses	9	2 semanas
Nivel de experiencia	0	Experiencia nula	10	El proveedor mantiene años de experiencia
Personal para fabricación	0	No se cuenta con personal especializado	10	El proveedor cuenta con personal capacitado
Equipos y maquinarias	2	Requiere la compra de equipos y maquinaria para la elaboración de escritorios y enseres.	10	El proveedor cuenta con un área adecuada para el proceso de fabricación de escritorios y enseres
Total	4		39	

Elaborado por: Autores

#### 6.9.6.1. Opción seleccionada

Por motivo que la empresa Sherwin Williams no tiene experiencia en la elaboración de muebles de oficina o equipo de cómputo, se procede a optar por la compra de las diferentes adquisiciones. También se puede observar que el puntaje de las tablas de análisis es mayor en la columna de comprar los recursos requeridos por la empresa para la implementación del proyecto de Cleveland.

#### 6.9.6.2. Control de las adquisiciones

La empresa Sherwin Williams debe de identificar los problemas actuales que se posiblemente se puedan presentar una vez implementadas las adquisiciones, por lo que el personal responsable de la recepción de las adquisiciones, a través de su juicio de valor, se debe generar un informe de desempeño, el cual deberá contener los criterios de evaluación descritos en la siguiente tabla:

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

**Tabla 122. Control de las adquisiciones**

<b>Criterio</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Peso</b>
Calidad	El área de trabajo entregado por el proveedor satisface el desempeño laboral de los trabajadores.	0/25	0/50
	Los equipos entregados por el proveedor son de óptima calidad y de aceptación de los usuarios que lo utilizan.	0/25	
Cumplimiento	Durante la entrega de los productos y el servicio, el proveedor cumplió con los términos y acuerdos de calidad, cantidad, tiempos establecidos al inicio de la negociación.	0/10	0/25
	Los tiempos de entrega de los productos fueron siempre los más óptimos en relación a la necesidad.	0/15	
Servicio	El proveedor demostró un conocimiento y experiencia profesional en la implementación de sus servicios y productos.	0/10	0/25
	Califique la calidad del servicio	0/15	

Elaborado por: Autores

### 5. LECCIONES APRENDIDAS

- La participación de los involucrados en el proyecto es fundamental para determinar la correcta ejecución de las actividades.
- Las reuniones quincenales de monitoreo del proyecto son vitales para analizar el avance del proyecto, así como también para resolver cuestiones urgentes y decisiones importantes que tomar.
- Es muy importante que el proyecto se ejecute en 22 meses a partir de la fecha de iniciación, es decir del 03/04/2017, con un presupuesto de \$222.570,58.
- El proceso de estandarización comercial de Sherwin Williams permitirá a esta marca posicionarse en el mercado ecuatoriano en corto tiempo y a un bajo costo.

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

- Existen riesgos que retrasarían el cronograma del proyecto, así como los costos. Además, afectarían el alcance y la calidad del mismo. Por ello, las reservas de gestión y contingencia son de vital importancia en el proyecto

## **Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Ayala, C. (2015). *Líder de Proyecto*. Obtenido de Gestión de Comunicaciones en los Proyectos:  
[http://www.liderdeproyecto.com/articulos/35\\_gestion\\_de\\_comunicaciones\\_en\\_los\\_proyectos.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/35_gestion_de_comunicaciones_en_los_proyectos.html)
- BCE. (15 de Enero de 2016). *Información Estadística Mensual No.1980 - Febrero 2017*. Obtenido de  
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Brun, Moreno. (2012). *Análisis y selección de inversiones en mercados financieros*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8415330839>
- Cuevas, J. C. (2010). *Psicología y Empresas*. Obtenido de Psicología y Empresas:  
<http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html#nav-mobile>
- Eird.Org. (2008). *Gestión del Riesgo*. Eird.Org.
- Gbednedji, G. (2 de Noviembre de 2012). *What is project management?* Obtenido de <https://whatisprojectmanagement.wordpress.com/tag/linea-base-del-alcance/>
- Gbegnedji, G. (2013). *project management*. Obtenido de gestión de las comunicaciones del proyecto:  
<https://whatisprojectmanagement.wordpress.com/2013/01/22/planificar-las-comunicaciones-del-proyecto/>
- Lacarte, J. (2012). *Finanzas Corporativas Aplicadas: Cuanto Vale Una Empresa?* Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=1478321997>
- Pinturas Condor . (3 de Marzo de 2017). *Quienes somos* . Obtenido de <http://www.pinturascondor.com/>

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

PMBOK, G. (2013). *Guía PMBOK*. Obtenido de Guía PMBOK:

<http://uacm123.weebly.com/5-gestioacuten-de-los-recursos-humanos-del-proyecto.html>

PMBOK, G. (2013). *Guía PMBOK*. Obtenido de Guía PMBOK:

<http://uacm123.weebly.com/6-gestioacuten-de-las-comunicaciones-del-proyecto.html>

Rendon, C. (2007). *Diseño de la Estructura Organizacional*. Pereira - Colombia: Universidad Tecnologica de Pereira.

Rojas López. (2016). *Evaluación de proyectos para ingenieros*. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?isbn=9587712579>

Sánchez. (2015). *Comunidad tecnológica Cantabria*. Obtenido de Matriz RACI:

<http://www.cantabriatic.com/que-es-una-matriz-raci/>

Santos, C. (1999). *PLAN DE EMPRESA Y ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS FRIGORÍFICOS - Cap. 9 Plan de Gestión de Recursos Humanos*. Sevilla - España: e-REding.

St-Martin, R., & Fannon, D. (2010). *Project Managment Institute*. Obtenido de

[https://americalatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/Articles/~/\\_/media/2B437B5C09974800A9EE8654AE0323C0.ashx](https://americalatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/Articles/~/_/media/2B437B5C09974800A9EE8654AE0323C0.ashx)

Valenzuela, E. (6 de Agosto de 2008). *Gerencia de Proyectos*. Obtenido de Blog:

<http://gerenciadeproyectos88.blogspot.com/2008/08/gestion-de-recursos-humanos.html>

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

### ANEXOS

#### Anexo 1 Bases de estimación

##### Bases de estimación

Nombre del recurso	Bases de Estimación
Sponsor (Director Ejecutivo)	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Project manager	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Director Comercial	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Jefe financiero	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Jefe de Zona 1	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Director de Marketing	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
OIM	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Asistente de O y M	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Jefe CAC	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Jefa Administrativa	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Jefe de Zona 2	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año

---

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

Jefa de Recursos humanos	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Jefe de Mantenimiento	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Jefe de sistemas	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Capacitador de la matriz de Cleveland	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Representante de ventas de las tiendas	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Gerente de mercadeo	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Oficina	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Impresora	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Computador	Estimación paramétrica, siendo la fórmula $*12/(2080)$ , donde *12 equivale al sueldo anual actual y 2080 el total de horas a trabajar por año
Refrigerio	Estimación análoga, según precios del recurso en ocasiones anteriores

---

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

**Anexo 2 Formato de acta de reunión**

<b>ACTA DE REUNIÓN</b> Versión 1.0				
<b>PROYECTO</b>				
<b>PATROCINADOR</b>				
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>FECHA</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		<b>FECHA</b>		
<b>APROBADO POR:</b>		<b>FECHA</b>		
<b>REVISIÓN</b> <i>[Correlativo]</i>	<b>DESCRIPCIÓN (REALIZADA POR)</b> <i>[Motivo de la revisión y entre paréntesis quien la realizó]</i>	<b>FECHA</b> <i>[de la revisión]</i>		
<b>TEMAS TRATADOS</b> <i>[Detallar los temas tratados en la reunión]</i>				
<b>ASISTENTES</b>				
Nombres	Apellidos	Cargo		
<b>Aprobado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		
Fecha: (dd/mm/aa)		Fecha: (dd/mm/aa)		



Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

### Anexo 3 Informe de avance de proyecto

<b>Informe De Avance Del Proyecto</b>					
<b>Proyecto</b>					
<b>Organización</b>					
<b>Cliente</b>					
<b>Director De Proyecto</b>					
<b>Período</b>		Fecha Del :		Al:	
<b>Estado De Compromisos Del Período Anterior</b>					
<b>Compromiso/Pendiente/ Actividad</b>		<b>Responsable</b>	<b>Fecha De Compromiso</b>	<b>Descripción Del Estado</b>	
<b>Indicadores Y Proyecciones</b>					
<b>Situación Actual Del Proyecto:</b>			<b>Gráfico De Valor Ganado</b>		
<b>Valor Planificado:</b>					
<b>Valor Ganado:</b>					
<b>Costo Real Invertido:</b>					
<b>Variación De Cronograma:</b>					
<b>Índice De Desempeño De Cronograma:</b>					
<b>Variación De Costo:</b>					
<b>Índice De Desempeño De Costo:</b>					
<b>Proyecciones</b>					
<b>Fecha Estimada De Conclusión:</b>					
<b>Presupuesto Hasta La Conclusión:</b>					
<b>Estimación A La Conclusión:</b>					
<b>Estimación Hasta La Conclusión:</b>					
<b>Índice De Desempeño De Trabajo Por Completar:</b>					
<b>Causas De Desviación Y Acciones Correctivas</b>					
<b>Grupo De Actividades</b>	<b>Medición De La Desviación</b>	<b>Responsable De La Actividad</b>	<b>Causa De La Desviación</b>	<b>Acciones Correctivas</b>	<b>Responsable De Las Acciones Correctivas</b>
<b>Logros Del Período</b>					
<b>Actividad</b>		<b>Logro</b>		<b>Hito</b>	
<b>Estado Actual De Incidentes</b>					
<b>Incidente</b>	<b>Actividad Afectada</b>	<b>Causas Del Incidente</b>	<b>Acciones Correctivas</b>	<b>Responsable De Acción</b>	
<b>Estado Actual De Riesgos</b>					
<b>Riesgo</b>	<b>Impacto</b>		<b>Plan De Respuesta Del Riesgo</b>	<b>Responsable Del Plan</b>	
<b>Estado Actual De Solicitudes De Cambio</b>					
<b># Solicitud De Cambio</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción Del Cambio</b>	<b>Impacto</b>	<b>Aprobador</b>	<b>Estado</b>
<b>Logros Planificados Para El Próximo Período</b>					

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

Actividad	Logro	Hito	
<b>Compromisos Para El Próximo Período</b>			
Compromiso/Pendiente/Actividad	Responsable	Fecha De Compromiso	Descripción Del Estado
<b>Decisiones Pendientes</b>			
Decisión	Responsable	Impacto	

Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

#### Anexo 4 Informe de Rendimiento del Proyecto

<b>Informe De Rendimiento</b>		
<b>Proyecto:</b>		
<b>Responsable:</b>		
<b>Estado del proyecto en relación a los objetivos del proyecto. Porcentaje de avance:</b>		
<b>Programación (En cronograma adelantado y/o atrasado)</b>		
<b>SV:</b>		
<b>SPI:</b>		
<b>Costo (Presupuesto por debajo o encima)</b>		
<b>AC:</b>		
<b>CV:</b>		
<b>CPI:</b>		
<b>Calidad:</b>		
<b>Reporte de progreso:</b> (Actividades programadas)		
<b>Pronósticos:</b>		
<b>EAC:</b>		
<b>VAC:</b>		
<b>Comentarios:</b>		
<b>Revisado por:</b>		Firma
<b>Aprobado por:</b>		Firma
<b>Reporte de proyecto con copia a:</b>		
<b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Fecha de recepción:</b>

**Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.**

---

**Anexo 5 Informe de cierre del proyecto**

<b>Informe De Cierre Del Proyecto</b>	
<b>Proyecto:</b>	
<b>Responsable:</b>	
<b>Fecha de entrega:</b>	<b>Duración total:</b>
<b>Lecciones aprendidas:</b>	
<b>Resultados obtenidos:</b> (Se compara con los resultados iniciales)	
<b>Balances de gastos:</b>	
<b>Documentación generada:</b>	
<b>Información del proyecto archivada en:</b>	
<b>Observaciones:</b>	

**Anexo 6 Mapa de calor**



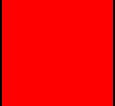
Probabilidad	Amenazas y Oportunidades				
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
	0,05 Muy Bajo	0,1 Bajo	0,2 Moderado	0,4 Alto	0,8 Muy Alto

- AP      Aceptar pasivamente
- M        Mitigar
- T        Transferir
- AA      Aceptar activamente
- E        Evitar

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

### Anexo 7 Valoración de los impactos

Bajo		Impacto mínimo sobre el costo, tiempo (cronograma) o técnico. Una supervisión normal es suficiente.
Medio		Algún impacto sobre costos, tiempo o técnico. Puede requerirse de acciones especiales para aliviar el problema, Una atención gerencial adicional puede ser necesaria
Alto		Impacto sustancial sobre el costo, tiempo o técnico. Acción sustancial requerida para manejar el problema. Una atención gerencial de alta prioridad es requerida.

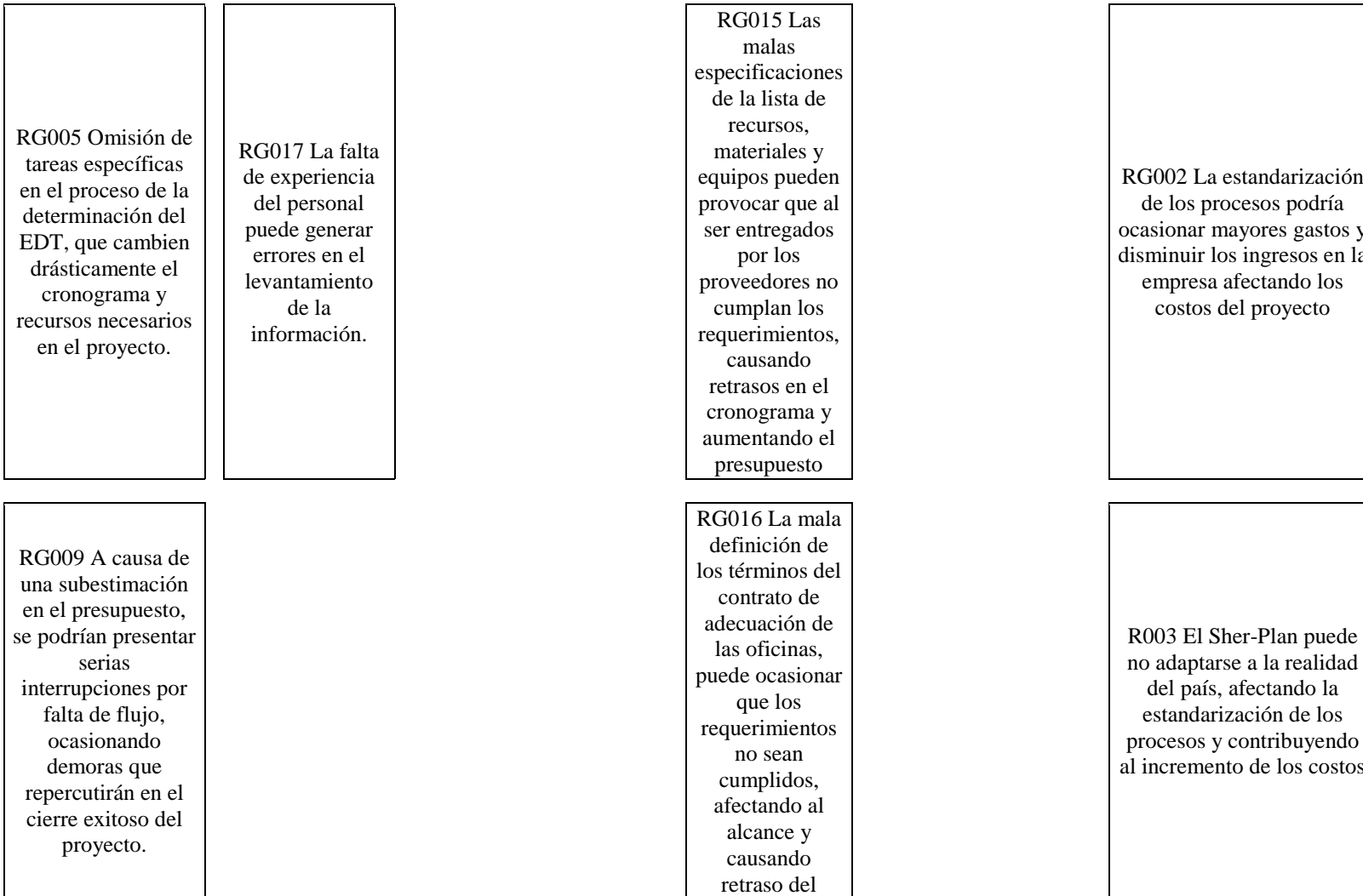
Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

**Anexo 8 Estructura de desglose de riesgos (RBS)**

<b>Proyecto de Cleveland</b>						
<b>Dirección del proyecto</b>	<b>Levantamiento de información</b>	<b>Implementación de la oficina de estandarización</b>			<b>Estandarización del proceso</b>	<b>Cierre del Proyecto</b>
RG004 El Gerente del Proyecto puede ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades al tener demasiadas responsabilidades laborales y no asistir a sus obligaciones contempladas en el cronograma.	R008 Existe la posibilidad de nuevos desastres naturales que pueden originar cambios no solo a nivel del proyecto o de organización, sino a nivel macroeconómico.	RG007 Debido a la actual situación económica y financiera del país, la empresa puede contemplar reducciones en su nómina, por tanto, es posible que se disminuya de igual manera el número de integrantes del equipo del proyecto, obligando al Gerente del Proyecto a reasignar funciones y responsabilidades.	R008 Existe la posibilidad de nuevos desastres naturales que pueden originar cambios no solo a nivel del proyecto o de organización, sino a nivel macroeconómico.	RG012 La incorrecta socialización y capacitación del Sher-Plan con respecto al proyecto podría generar malas adaptaciones del proceso tanto en la planificación como en la implementación.	RG001 La estandarización de los procesos basados en el manual al no ser utilizados correctamente por el aplicador afectará la calidad del proyecto	

## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---





Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---



## Implementación de un departamento de estandarización para reducir tiempos de adaptabilidad en un proceso de gestión del cambio para Sherwin Williams.

---

RG018 El Sher-  
Plan de  
estandarización de  
procesos  
comerciales  
permitirá reducir  
tiempo en la  
planificación del  
proyecto, al ser una  
guía ya  
preestablecida

RG020 La empresa  
Sherwin Williams al ser  
conocida mundialmente,  
hará que su introducción al  
mercado sea mucho más  
rápida, beneficiando el  
alcance del proyecto