



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



PROYECTO:

SISTEMA DE CALIDAD-HACCP

Autor:

MARIA ALEJANDRA ANDRADE

Trabajo integrador Final (TIF)

Presentado para el Posgrado de Especialización de proyectos

Tutor:

LILIANA GOROSITO

Director del Posgrado:

Cesar H. Albornoz y Mario J. Kireger

Noviembre de 2016

Buenos Aires- Argentina

Contenido

INICIO

1. INTRODUCCIÓN
2. ACTA DE CONSTITUCIÓN
 - 2.1 VISION Y MISION

PLANIFICACION

- 3 PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE
 - 3.1 DEFINICIÓN DEL ALCANCE
 - 3.2 DEFINICIÓN WBS Y DICCIONARIO
 - 3.3 VERIFICACIÓN DEL ALCANCE
 - 3.4 CONTROL DEL ALCANCE
- 4 PLAN DE GESTIÓN DE TIEMPOS
 - 4.1 DEFINICIÓN DEL CRONOGRAMA
 - 4.2 DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS
 - 4.3 CONTROL DEL PLAN DE TIEMPOS
5. PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS
 - 5.1 ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS
 - 5.2 DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO
 - 5.3 CONTROL DE LOS COSTOS
6. PLAN DE GESTION DE RIESGOS
 - 6.1 METODOLOGÍA
 - 6.2 ANALISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS
 - 6.3 CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS
 - 6.4 ANALISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS
 - 6.5 RESPUESTA A LOS RIESGOS
 - 6.6 CONTROL DE LOS RIESGOS
- 7 PLAN DE CALIDAD
 - 7.1 APLICACIÓN
 - 7.2 REQUISITOS GENERALES DEL PROYECTO
 - 7.3 ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

- 7.4 CONTROL DE CALIDAD
- 7.5 REGISTROS
- 7.6 PLAN DE MEJORAMIENTO
- 8 PLAN DE LOS RECURSOS HUMANOS
 - 8.1 ORGANIGRAMA
 - 8.2 DESCRIPCIÓN DE ROLES
 - 8.3 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN/ INCENTIVOS
 - 8.4 CONTROL DE LOS RRHH
- 9 PLAN DE LOS INTERESADOS
 - 9.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS
 - 9.2 EVALUACIÓN DE LOS INTERESADOS
 - 9.3 CONTROL Y GESTIÓN DE LOS INTERESADOS
- 10. PLAN DE LAS ADQUISICIONES
 - 10.1 TIPO DE ADQUISICIÓN
 - 10.2 PROCESO DE CONTRATACIÓN
 - 10.3 ADQUISICIONES PARA EL PROYECTO
 - 10.4 CONTROL DE LAS ADQUISICIONES
- 11. LINEA BASE DEL ALCANCE
 - 11.1 ENUNCIADO DEL ALCANCE
 - 11.2 DESGLOSE WBS
 - 11.3 DICCIONARIO WBS
- 12. LINEA BASE DEL TIEMPO
 - 12.1 HITOS
 - 12.2 CRONOGRAMA
- 13. LINEA BASE DE COSTOS
 - 13.1 PRESUPUESTO DEL PROYECTO
 - 13.2 COSTO ACUMULADO
- 14. CONTROL DE CAMBIOS
- EJECUCIÓN Y CONTROL
- 15. REQUERIMIENTOS DE CAMBIO
 - 15.1 REQUERIMIENTO NO. 1
 - 15.2 REQUERIMIENTO NO. 2



16. LOG DE ISSUES Y DE RIESGOS
17. REPORTE DE PROGRESO (FORECAST)
- EJECUCIÓN Y CONTROL
18. REGISTRO DE ACEPTACIÓN
19. REPORTE DE CIERRE
20. ENCUESTA DEL EQUIPO

FORMATO NO. 1: ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE LA WBS

FORMATO NO.2: CONTROL DEL ALCANCE

FORMATO NO. 3: INFORME DE RIESGOS

FORMATO NO.4: REGISTRO DE CAPACITACIONES

FORMATO 5: REGISTRO DE EVENTOS/RIESGOS/CAMBIOS

TABLA NO.1: RECURSOS DEL PROYECTO

TABLA NO. 2 MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

TABLA NO. 3. ESCALA DE PROBABILIDAD

TABLA NO. 4: MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LOS RIESGOS

TABLA NO. 5 DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

TABLA NO. 6. ACTIVIDADES A CONTROLAR- PLAN DE CALIDAD

TABLA NO 7 ROLES Y RESPONSABILIDADES

TABLA 8 LISTA DE INTERESADOS

TABLA 9. DESCRIPCIÓN DE ENTREGABLES

TABLA 10. DICCIONARIO WBS

TABLA 11. HITOS DEL PROYECTO

TABLA 12. COSTOS DEL PROYECTO

ANEXO1. CONTROL Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS

ANEXO 2. RACI

ANEXO 3, PLAN DE INTERESADOS

GLOSARIO

1. INTRODUCCIÓN

Topps Argentina por exigencia de la casa matriz en New York, debe contar con un plan de certificación de calidad internacional, en el cual se alinee la fabricación de productos con los estándares internacionales de calidad establecidos en la normatividad de la empresa, por medio de procesos y personal calificado, siempre marcando como objetivo a corto plazo garantizar la inocuidad del producto.

Por otro lado desea evaluar la continuidad del proceso a través de la trazabilidad y crear procesos más eficientes reduciendo los costos de sobreproducción.

A través de este documento se presentan los lineamientos ya establecidos para dar ejecución y control al proyecto



2. ACTA DE CONSTITUCIÓN

Versión	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
1.0	Asistencia gerencia	Gerencia de Calidad	Gerencia	1/07/15	
2.0	Alejandra Andrade	Gerencia Calidad	Gerencia	03/09/15	Actualización

NOMBRE DEL PROYECTO	ABREVIATURA PROYECTO
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD, BASADO EN EL ANÁLISIS Y CONTROL DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP),	Sistema calidad HACCP

SITUACIÓN ACTUAL
<p>Topps es una empresa multinacional creada en 1938 para producir figuritas con foco en los deportes y películas animadas. En el año 1947 creó una línea de goma de mascar, la cual le permitió incursionar con más productos en Europa, Asia y América.</p> <p>Topps ha operado en el mercado argentino durante 10 años como importador. En 2013 creó una planta de procesamiento de chupetines o caramelos duros, la cual lleva en funcionamiento 1 año y medio; al presente ha logrado la estabilización de sus procesos de elaboración en sus diferentes sabores y presentaciones, identificando los problemas frecuentes de producción.</p>

OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO:

Actualmente, la casa matriz en New York, exige tener un plan de calidad internacional, ya que, además de las normas básicas de producción exigidas por el gobierno de Argentina, es necesario contar con un plan alineado a normativas que garanticen la comercialización de todos los mercados en los que opera.

El desarrollo del proyecto se define para iniciar en el 2015 y finalizar en el 2016, gracias a que la planta en argentina después de un año y medio de operación ya se encuentra con los procesos productivos estables.

Así mismo se busca alinear la fabricación de productos a estándares internacionales de calidad, y en un mediano plazo, incrementar la competitividad y las ventas, y a largo plazo, convertirse en un potencial exportador a Europa. Además generar control y solución a las quejas o reclamos e indirectamente crear confianza al consumidor.

Por otro lado se podrá evaluar la continuidad del proceso a través de la trazabilidad y crear procesos más eficientes reduciendo los costos de sobreproducción.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El sistema de calidad HACCP, por sus siglas en inglés: " Hazard Análisis and Critical Control, se define bajo estándares internacionales como la FAO (Food Administration organization) y la OMS (Organización Mundial de la Salud), bajo una serie de pasos aseguran a las empresas que producen o comercializan productos alimenticios, controlar mediante la identificación de los potenciales

peligros (físicos, químicos, microbiológicos) y el análisis de los riesgos asociados a cada etapa del proceso de un producto específico, y a la vez establecer acciones correctivas y límites a las posibles desviaciones.

Estos procesos están acompañados de conocimientos básicos para la manipulación de alimentos como lo indica el Código Alimentario argentino.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Certificar el sistema de calidad HACCP en la producción de chupetines o caramelos duros, reduciendo al máximo la probabilidad de ocurrencia de peligros potenciales y evitar que estos lleguen a afectar de forma adversa la inocuidad de los alimentos.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se desarrollará desde la implementación de todos los procesos que se incluyen en el plan de calidad HACCP, como la descripción de las actividades y procedimientos, las cuales ya están definidos por normas nacionales e internacionales, y terminará hasta la entrega al sponsor de la aprobación de la auditoría de certificación.

El proyecto incluirá las siguientes etapas, en las cuales se podrán controlar cualquier posible desvío del proyecto:

Iniciación: Lanzamiento del proyecto

2. Planificación: Plan del proyecto

3. Ejecución:

- 3.1 Etapa I: Implementación de buenas prácticas de manufactura
- 3.2 Etapa II: Implementación del plan HACCP
- 3.3 Etapa III: Auditorías de certificación y Diagnóstico
4. Cierre: Entrega de documentación a Topps Holding USA

FINALIDAD DEL PROYECTO

ALCANCE	El proyecto se limitará a la línea de producción de caramelos duros de Topps Argentina, ubicada en su planta de la localidad de Tortuguitas en la Provincia de Buenos Aires.
TIEMPO	7-8 MESES
COSTOS	Cumplir con el presupuesto estimado del proyecto de 20.000 dólares.

SUPUESTOS

- La gerencia en Argentina está comprometida con el proyecto.
- El personal de la planta, tiene conocimientos básicos en la manipulación de alimentos.
- El seguimiento y control de todo el plan está descrito por las normas internacionales, evitando dejar dudas o incertidumbres durante el proceso de la implementación.

- La inversión que se deba realizar por cambios o mejoramientos en las instalaciones, será obtenida del presupuesto regular de Topps-Argentina.
- Todas las áreas, incluidas las administrativas deberán comprometerse, asistir y aceptar los lineamientos establecidos por el plan de calidad.

RESTRICCIONES

- El Código Alimentario Argentino establece ciertos hábitos de limpieza para el personal, sin embargo, el plan de calidad requerirá de mayor exigencia.
- No se podrá exceder del presupuesto entregado.
- La implementación del sistema de calidad, no interferirá en la planeación o producción.
- La dedicación del personal no será fija, a excepción del grupo directo del proyecto.

RIESGOS

- Debido a las diferencias entre lo estipulado por ley y lo exigido en el proyecto, se podrían generar diferencias con el sindicato.
- El área de producción cuenta con problemas internos de comunicación.
- El conocimiento sobre el sistema de calidad de los involucrados es bajo para definir los riesgos asociados a la inocuidad del proceso.



- El director de proyectos no tiene experiencia en este tipo de proyectos.
- Las demoras en la aprobación de los entregables por parte del dueño del proyecto o del sponsor.
- Las auditorías diagnósticas pueden generar desviaciones mayores que no se tuvieron en cuenta.
- Las capacitaciones no generen los resultados esperados para avanzar en cada actividad.

CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO

HITOS	- Relevamiento de los procesos
	- Lanzamiento del proyecto
	- Implementación de las BPM
	- Implementación del sistema HACCP
	- Auditoría de diagnóstico
	- Auditoría de certificación
	- Fin del proyecto

STAKEHOLDERS

INTERESADOS	ROL EMPRESA	ROL PROYECTO
Producción	Planea y desarrolla la producción por medio del control de los recursos asignados.	Acompaña y direcciona la implementación de procesos.
Mantenimiento	Repara los equipos e instalaciones de la empresa.	Revisa los servicios de mantenimiento a los nuevos procesos, controla el trabajo realizado y genera

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



		conocimientos técnicos en las reuniones de revisión.
Logística	Entrega de los productos a los pequeños y grandes distribuidores.	Acompaña en los procesos que están indirectamente comprometidos.
Compras	Comunica las necesidades entre los proveedores y la empresa, ejecuta cualquier tipo de compra. Ser puente de comunicación entre los proveedores y la planta. Organizar cualquier tipo de compra.	Ejecuta las compras correspondientes del proyecto.
Proveedores	Entrega de las materias primas.	Acepta los criterios de entrega de las materias primas.
Sponsor	Gerencia los sistemas de calidad en las filiales asociadas a Topps.	Exige la implementación del sistema de calidad HACCP.
Sindicato	Controla las actividades laborales y defienden los derechos de los empleados de producción.	Verifica las exigencias dadas por el proyecto alrededor del bienestar del personal.
Servicios generales, RRHH	Organiza y controla todas las actividades que exigen las normativas argentinas, maneja las exigencias del personal operativo.	Organiza y controla todas las actividades que exigen las normativas argentinas, maneja las exigencias del personal operativo.
Finanzas	Mantiene la contabilidad de la empresa.	Gestiona la cuenta del proyecto, con los respectivos pagos y controla las finanzas del mismo.

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
Versión documento: 1.2
Fecha de Aprobación:



Empresa tercerizada	Empresa que certifica procesos de calidad.	Provee el servicio de asesoría y/o consultoría y certificación.
Calidad USA	Genera controles de calidad en todos los procesos de las plantas de América.	Soporta, observa y aconseja ante cualquier issue que surja durante el desarrollo del proyecto.
Topps Brasil	Nueva planta de procesamiento.	Recibe información de todas las actividades, para la implementación del sistema de calidad.
Gerente general LATAM	Gerencia todas las actividades de Topps Latinoamérica.	Dueño del proyecto, aprueba todos los entregables.
Gerente de operaciones	Controla todas las operaciones de la sucursal de Topps Argentina.	Apoya e incentiva el desarrollo del proyecto con representante de la gerencia.



2.1 MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN:

Obtener la certificación de calidad HACCP a través de la implementación de procedimientos y definición de estándares específicos del proceso, con ayuda de la preparación y capacitación constante de todo el personal que interviene en la elaboración y distribución del producto final.

Todo el proceso de implementación estará liderado por un equipo con conocimientos en inocuidad de alimentos y gestión de proyectos.

VISIÓN:

Incursionar en nuevos clientes a través de exportaciones lo cual implicará una nueva imagen de la compañía a nivel nacional por medio de la implementación de un sistema de calidad, esperando generar el reconocimiento de clientes directos e indirectos y seguir el estándar internacional al ser una multinacional que cuida y se preocupa por vender productos inocuos.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN

3 PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

El siguiente plan pretende identificar el alcance de las metodologías, herramientas y procesos que intervienen en el proyecto. A continuación se hará una descripción detallada de los procesos desde la etapa de inicio y hasta su finalización, teniendo en cuenta exclusiones e inclusiones que se han mencionado en el acta.

3.1 DEFINICIÓN DEL ALCANCE

Para la definición del alcance se tendrá en cuenta todo lo descrito en los siguientes documentos:

- Acta del proyecto
- Plan de gestión del proyecto de implementación del sistema HACCP- USA
- Informe de diagnóstico actual

A partir de estos documentos se realizará una reunión con el dueño del proyecto, el equipo del proyecto, la gerencia y algunos stakeholders que puedan aportar juicios con algún tipo de experiencia inherente al proyecto.

Como resultado de la reunión se deberá establecer un listado general de actividades, definiendo que incluye y que no incluye dentro del proyecto y las etapas representativas (hitos).

3.2 DEFINICION WBS Y DICCIONARIO

Con la previa definición del enunciado del alcance, el director o equipo del proyecto realizara un listado total de las actividades a realizar y posteriormente

estructurara la WBS, la cual la podrá realizar por el ciclo de vida del proyecto o siguiendo una secuencia cronológica, en donde se evidencie los principales entregables y los hitos.

Los entregables serán identificados por sesiones de trabajo entre el equipo del proyecto y el área de Calidad de USA a través de la descomposición de actividades que componen a los entregables, hasta llegar al punto en donde sea posible estimar costo, duración y recursos.

Con el fin de establecer claridad en las actividades ya identificadas, el equipo del proyecto realizará un diccionario, en donde se encontrará con mayor definición cada entregable o actividad asociada, para la creación del diccionario se deberá seguir la plantilla descrita en el formato No 1

Formato No.1 Estructura de desglose de la WBS

Etapas asociadas:	Inicio/Planeación/Ejecución/Control/Cierre
Codificación	Esta codificación será usada durante todo el proyecto para identificar el entregable
Actividad	Se menciona la actividad de una manera corta
Descripción	Se describe con detalles a que hace referencia la actividad.
Duración/horas	Se especifica la cantidad de horas que pueden generar la actividad
Duración/ calendario	Especificar el tiempo (meses, semanas, días), que puede llevar la finalización de la actividad, es independiente de la duración/horas.
Responsable	Se menciona el responsable o responsables del cumplimiento de dicha actividad



Criterios de aceptación

Se detallan documentos o acciones que determinan la aprobación de dicha actividad.

3.3 VERIFICACION DEL ALCANCE

Para la aprobación del alcance, se deberá enviar la definición, los entregables y el diccionario al sponsor, será este quien acepte o realice las observaciones pertinentes. Para la aprobación deberá enviar esta documentación firmada

Sera responsabilidad del director del proyecto entregar esta documentación y realizar los cambios si los hubiere.

3.4 CONTROL DEL ALCANCE

Después de aprobada la definición del alcance, se deberán hacer controles quincenales, los cuales serán responsabilidad del PM o del equipo del proyecto y se controlará de acuerdo a los entregables especificados en la WBS y se registrará en el formato No.2

El gerente regional o dueño del proyecto evaluará el nivel de aceptación de los entregables con ayuda del PM, si este no se encuentra dentro de los lineamientos exigidos, el PM deberá reunir al personal involucrado y solicitar un control de cambios (*ver: gestión control de cambios*), estos cambios deberán ser aprobados por el Sponsor, así como los hitos.



Formato No.2 Control del alcance

CONTROL DEL ALCANCE		Versión 1
Profesional Encargado de realizar el control		
Fecha de control		
Responsable de la actividad/entregable		
Descripción del entregable/Actividad o codificación		
Aceptado:		No Aceptado:
		Observaciones:
Firma/ personal realizó el control		

4 PLAN DE GESTIÓN DE TIEMPOS

El presente plan de gestión describirá las metodologías y herramientas de planificación y establecerá los formatos y criterios para desarrollar el cronograma del proyecto. Para realizar esta planificación se utilizaron el juicio de expertos, reuniones, estimación análoga.

Sera responsabilidad del PM controlar el desarrollo de este plan.

4.1 DEFINICIÓN DEL CRONOGRAMA

Para definir las actividades, secuencia y duración del cronograma se tomó como base la WBS y la línea base del alcance, previamente aprobado.

En la definición del cronograma se usó el Microsoft Project para estructurar las siguientes actividades:

- Listado de las actividades: descomposición de los paquetes de trabajo y secuencia cronológica
- Definición de hitos en el cronograma
- Secuencia de actividades: Identificar las relaciones entre las actividades, final-comienzo (FC), final-Final (FF), comienzo-comienzo (CC), Comienzo-Final (CF)
- Estimación de la duración de las actividades
- Asignación de recursos a las actividades

4.2 DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS

El desarrollo del proyecto tendrá curso durante la jornada laboral regular. Un día laboral en el proyecto, contemplará 4 horas, por lo cual el cronograma se establece de esa manera. La disponibilidad del personal involucrado en el proyecto se muestra en la tabla No. 1

Así mismo, el equipo de la gestión del proyecto está conformado por AA, CN, JM. Los demás integrantes deberán estar durante la aprobación, planeación y ejecución de diferentes actividades o etapas.

Tabla No.1: Recursos del proyecto

Nombre del recurso	Iniciales	Capacidad máxima
Alejandra Andrade	AA	100%
Juan pablo Georgalos	JPG	20%
Nicolás Vicente	NV	50%
Carmen Núñez	CN	100%
Juan Morgan	JM	100%
Mercedes Ortiz	MO	100%
Mario Marra	MM	40%
Julio Páez	JP	70%
Iván Mesa	IM	100%
Sebastián Valdez	SV	40%
Silvio Méndez	SM	70%
Francisco tarelli	FT	40%
Mariano Groizard	MG	40%
Pablo T	PT	70%



4.3 CONTROL DEL PLAN DE TIEMPOS

El seguimiento de la línea base se realizará quincenalmente y mensualmente, además de la revisión en los hitos del proyecto. En caso de encontrarse una desviación, el PM evaluará el cambio y se registrará en el documento control de cambios.

Durante las revisiones de la línea base de tiempo, se deberá revisar los siguientes índices de desempeño:

$$SPI = EV/PV$$

$$SV = EV - PV$$

En donde:

Si el **SPI** es menor a 0.8 se marcará en estado rojo y se deberá realizar un análisis de causa, para definir la mejor acción correctiva.

Si el **SPI** ésta entre 0.8 y 0.9, se marcará el estado en amarillo y se deberá controlar.

Si el **SPI** es igual a 1, se marcará como verde, mostrando que el proyecto está en el tiempo que se ejecutó.

5. PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

El presente plan de gestión pretende mostrar, las herramientas y metodologías necesarias para realizar la definición y control de los costos durante la ejecución del proyecto.

Sera responsabilidad del PM controlar el desarrollo de este plan.

5.1 ESTIMACION DE LOS COSTOS

La definición de los costos se deberá realizar con ayuda de los juicios de los expertos y el equipo del proyecto, a través de una estimación detallada, dada por la lista de actividades y/o paquetes de trabajo de la WBS, adicionando la estimación de los costos de abajo hacia arriba

La estimación deberá ser aprobada por el dueño del proyecto o gerente de LATAM, y se deberá mostrar en pesos argentinos.

El costo se presenta en pesos argentinos, según el área de finanzas se establecerá el tipo de cambio de dólar a 13 pesos argentinos.

5.2 DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO

Para definir el presupuesto total del proyecto (BAC- Budget at Completion) es necesario adicionar a la línea base de costos (costo del proyecto + reserva de contingencia) la reserva de la gerencia.



Durante la elaboración de la reserva de contingencia, se deberá contemplar el plan de riesgos, identificado los riesgos conocidos-desconocidos y realizar una evaluación cuantitativa de los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia.

Esta evaluación cuantitativa se calculará a través de la probabilidad por el impacto económico = VME (valor monetario esperado).

La alta gerencia ha definido que el valor de la reserva de gestión corresponderá, al mismo valor definido como contingencia.

5.3 CONTROL DE LOS COSTOS

El control de costos se realizará quincenalmente por alguno de los integrantes del equipo del proyecto, los reportes se deberán enviar al dueño del proyecto, asimismo informar al área encargada del control de costos

En caso de encontrarse una desviación en las medidas de evaluación, el PM evaluará si se requiere un cambio o solo un control, si se requiere un cambio este se registrará en el documento control de cambios, (*ver control de cambio*).

Durante las revisiones de la línea base de costos, se deberá revisar los siguientes índices de desempeño, tomando como referencia el valor ganado (EVM), esta metodología consiste en comparar los costos de un momento específico, con el real y el esperado

$$CPI = EV / AC \quad CV = EV - AC$$

EV - Valor Ganado. Es la expresión del avance del proyecto,

AC - Costo Real. Es el costo acumulado a la fecha.

CV - Cost Variance. Es una medida de la diferencia entre el Valor Ganado y el Costo Real.



Si el CV es igual a 0, marcar como amarillo

Si el CV es menor a 0, marcar como rojo y revisar la causa

Si el CV es mayor a 1, marcar como verde y realizar las observaciones pertinentes

Si el CPI es menor a 1 se marcará en estado rojo y se deberá realizar un análisis de causa, para definir la mejor acción correctiva.

Si el CPI es mayor a 1, se marcará como verde, mostrando un buen desempeño

6. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

El presente plan generará las herramientas necesarias para identificar, evaluar, controlar y cuantificar los posibles riesgos que pueden suceder durante la ejecución del proyecto.

6.1 METODOLOGÍA

Se inicia con una identificación de los todos los posibles riesgos, con ayuda de juicios de expertos durante encuentros en los grupos de trabajo.

Luego se verifica la lista de riesgos con el check list de los riesgos que obtuvo Topps USA durante su implementación.

Posteriormente se realiza un análisis cualitativo, en donde se identificarán los riesgos, según la probabilidad de ocurrencia y el impacto generado si el este evento ocurre. Según los resultados de esta multiplicación, se clasificará cada riesgo como: bajo, medio/bajo, medio, medio/alto o Alto. Según los objetivos descritos en la tabla No.2, en los cuales se describe las prioridades del proyecto y se clasifica según la línea de base del proyecto afectada.

Con el previo análisis cuantitativo se define la categorización de los riesgos, según el juicio de los expertos los cuales pueden ser : aceptar , mitigar, transferir o evitar.

Se define con el equipo del proyecto un plan de respuesta según la clasificación anterior, NO se deberá establecer un plan de acción para todos los riesgos, ya que todos los riesgos no tienen la misma importancia, o pueden ser omitidos.

La última instancia se debe realizar el valor cuantitativo de los riesgos, que se categorizaron con un alto nivel de riesgo, definiendo con los juicios de expertos el valor aproximado si el evento llegara a suceder, este valor se deberá adicionar a la línea base de costos.



6.2 ANALISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS

Se realiza una matriz para evaluar cada riesgo según su probabilidad e impacto, según los cambios que se puedan presentar en las líneas bases (Alcance, tiempo, Costos), de acuerdo a las definiciones del alcance, esta puntuación se ha establecido del 1-5

Tabla No. 2 Matriz de probabilidad e impacto

P.O	Probabilidad X Impacto				
	5	5	10	15	20
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
N.I	1	2	3	4	5
	Muy bajo	Bajo	Medio	Medio/Alto	Alto

DEFINICION DE LA PROBABILIDAD

La definición de la probabilidad de los riesgos usa el juicio de los expertos, siguiendo las indicaciones de la tabla No. 3

Tabla No. 3. Escala de probabilidad

1- Bajo	Según los expertos no sucederá, pero puede llegar a materializarse
2- Medio/Bajo	Se ha obtenido algo de evidencia de que el riesgo se materializo
3- Medio	El riesgo se ha materializado en algunas ocasiones
4-Medio/Alto	Es probable que el riesgo se materialice
5-Alto	Es casi seguro que suceda el riesgo



DEFINICION DEL IMPACTO

Para la definición del impacto se usó la descripción de la tabla No. 4

Tabla No. 4: Medición de impacto de los riesgos

Objetivo	1- Bajo	2- Medio/bajo	3- Medio	4- Medio/Alto	5- Alto
Alcance/cantidad	Redefinición del alcance con la adición de más de 1 actividades al Gantt	Redefinición del alcance con la adición de más de 3 actividades al Gantt	Redefinición del alcance con la adición de más de 5 actividades al Gantt	Redefinición del alcance con la adición de más de 7 actividades al Gantt	Redefinición del alcance con la adición de más de 10 actividades al Gantt
Costo	Incremento en un 1% de la línea base	Incremento en un 5% de la línea base	Incremento en un 7% de la línea base	Incremento en un 10% de la línea base	Incremento mayor del 10% de la línea base
Plazo	Incremento en el plazo mayor a 5 días	Incremento en el plazo mayor a 12 días	Incremento en el plazo mayor a 20 días	Incremento en el plazo mayor a 1 mes	Incremento en el plazo mayor a 1,5 mes

6.3 CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

El equipo del proyecto determinó la lista de los posibles riesgos categorizados por: técnicos, riesgos de gestión, comerciales y externos. De ahí se identificó cada riesgo según el resultado la probabilidad de ocurrencia e impacto.

Se clasifican de mayor a menor según la valoración obtenida y se establecerá un control de acuerdo al nivel de riesgo, ver anexo 1.

6.4 ANALISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

El análisis cuantitativo de los riesgos se realizó con ayuda del juicio de los expertos, tratando de obtener los valores aproximados de los riesgos, por si llegaran a materializarse, ver anexo 1.

Para hacer uso del presupuesto de contingencia, el PM deberá revisar y autorizar el uso de este, en caso de ser un riesgo desconocido-desconocido, realizará un análisis de causa y deberá registrarlo. Si el costo de algún riesgo se excede del planificado deberá ser autorizado por el dueño del proyecto.

6.5 RESPUESTA A LOS RIESGOS

Se precisó un plan de acción basado en aquellos riesgos que se encontraron con una valor ponderado mayor a 7, los demás riesgos se mantendrán con monitoreo constante, si es necesario. Ver anexo 1: Control y gestión de riesgos- Proyecto HACCP

6.6 CONTROL DE LOS RIESGOS

Debido la naturaleza de los riesgos y la velocidad con que pueden evolucionar los riesgos, será responsabilidad del equipo del proyecto en una periodicidad quincenal revisar el estado de cada riesgo.

Además será responsabilidad del equipo de proyecto realizar, documentar y transmitir informes mensuales de avances a todos los interesados que tengan inherencia directa en el proyecto y en los riesgos planteados que podrían impactar de formar directa el correcto desarrollo de las actividades.

En dichos informes se espera dar un estatus actual y real en el que se encuentra cada riesgo identificado previamente, su probabilidad de ocurrencia y posibles



7. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

El presente plan de calidad genera las herramientas y procedimientos a realizar durante el desarrollo del proyecto con el fin de asegurar y controlar la calidad por medio del monitoreo y mejora continua en todos los aspectos del proyecto.

El plan de gestión incluye las siguientes definiciones para el desarrollo del proyecto:

- Definición/Objetivos de Calidad
- Aseguramiento de la Calidad
- Control de Calidad
- Mejoras a la Calidad

7.1 RESPONSABILIDAD

El plan aplica a todo el proyecto desde el inicio, hasta la obtención de la certificación; será responsabilidad de algún integrante del equipo del proyecto hacer cumplir el presente plan.

Verificar la responsabilidad de cada entregable el diccionario de la WBS o la RACI.

7.2 REQUISITOS GENERALES DEL PROYECTO

Según requerimientos del proyecto se han establecido los criterios de la tabla a continuación:

Tabla No. 5 Descripción de los objetivos de calidad

OBJETIVOS DE CALIDAD		
REQUERIMIENTO	ENTREGABLE	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
Planeación del proyecto	Acta de constitución y plan del proyecto	Aceptación y verificación del SPONSOR en todos los planes propuestos por el equipo del proyecto
Implementación de las buenas prácticas de manufactura	Registros de control de los procedimientos básicos de las buenas prácticas de manufactura	Aprobación de los registros de control completos y bien diligenciados, CAA
Implementación del sistema HACCP	Registros de control del proceso y del proyecto	Aprobación de los entregables, registros de capacitación y de procedimientos, CAA, completos
Auditoria de diagnostico	Informe de auditoria	Informe sin no conformidades mayores
Auditoria de certificación	Certificado de cumplimiento del plan HACCP	Aprobación de la auditoria, sin no conformidades mayores
Fin del proyecto	Entrega de documentación a USA	Aceptación de la auditoria

Cierre	Oportunidades de mejora	Entrega documentación del 100%
--------	-------------------------	-----------------------------------

7.3 ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

El producto deberá tener como referencia de calidad, lo establecido en el código alimentario argentino, Capítulo II, el cual incluye parámetros básicos de fabricación, seguridad y funcionamiento de las empresas de fabricación de alimentos.

Para determinar el aseguramiento de la calidad se usará el ciclo de Shewhart, este ciclo consiste en cuatro pasos: Planificar, hacer, revisar, y actuar; el cual se cumplirá a través de auditorías, siguiendo los parámetros de la norma establecida. Para el plan HACCP del CAA.

En conjunto con la auditoría del proyecto, el personal estará en capacidad de realizar una auditoría específica de factores más inherentes al producto, como instalaciones, insumos y otros, como los que se muestra a continuación

INSTALACIONES

Verificación de la existencia de instalaciones para las actividades de control de calidad

Revisión de las condiciones de las instalaciones de control de calidad

Confirmación de la dotación de material adecuado en la planta

Revisión de la existencia de la bibliografía e instructivos necesarios para ejecución de las operaciones de control de calidad

INSUMOS



Presencia de material adecuado (equipos, etc.) para la realización de las operaciones de control de calidad

Inspección de los equipos y materiales usados

Verificación de los registros de mantenimiento de los equipos

RECURSOS HUMANOS

Verificación de conocimiento técnico

Evaluación por medio de talleres de control de calidad

CALIDAD

Verificación de la presencia de manuales, procedimientos y registros que demuestren un seguimiento de las operaciones de control de calidad;

Revisión de los manuales, procedimientos y formatos diseñados

Confirmación de que los mismos sirven para el fin propuesto

PRODUCCIÓN

Verificación de la idoneidad de los controles realizados (frecuencia, ejecución, puntos de control, generación de registros por medición)

Verificación in-situ de los procedimientos

Verificación de los controles realizados con la frecuencia estipulada y conforme a requisitos

Inspección de los registros generados en proceso durante el proceso de auditoría

El aseguramiento de la calidad además incluirá en las auditorías la manera en que el proyecto utiliza las herramientas, técnicas y metodologías para manejar el alcance, cronograma, presupuesto y calidad. Ver tabla No. 6

TABLA No. 6: ACTIVIDADES A CONTROLAR-plan de calidad

NOMBRE AUDITOR:		FECHA:	
HITO:			
	ACTIVIDAD	RESULTADO	OBSERVACIONES
1	¿Se está llevando a cabo la misión y visión del proyecto?		
2	¿Los entregables del proyecto están siendo desarrollados o fueron entregados en el tiempo estipulado?		
3	Si la actividad 3, no cumplió, ¿se lleva registro de esto?		
4	¿Se revisa periódicamente el plan base de tiempos?		
5	Control de costos con el Valor actual ganado, según el plan del proyecto		
6	¿Se lleva un control de los gastos y costos por contingencias?		
7	Si la actividad 5, no cumplió, ¿se lleva registro de esto?		
8	¿Se han generado cambios en el alcance? de ser así, están siendo notificados en un control de cambios?		
9	¿Todas las tareas fueron asignadas a personas específicas?		
10	¿Se están efectuando las reuniones de seguimiento?		
11	Los riesgos identificados, están siendo monitoreados		
12	¿Están definidos los roles, responsabilidades, durante la ejecución de cada actividad?		
13	¿Los planes de entrenamiento al personal, están siendo evaluados?		
14	El personal tiene claro las restricciones del proyecto		
15	Se están controlando la satisfacción de los stakeholders		

16	¿El proceso productivo cuenta con las medidas necesarias de seguridad industrial?		
17	¿Se están completando los registros adecuadamente?		

Para la evaluación de las auditorias se empleará las opciones: Conforme, No conforme, observaciones mayores, observaciones menores, de acuerdo al resultado se deberá generar un plan de mejoramiento.

7.4 CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad del proyecto se realizará utilizando la comparación de la ejecución real con las metas establecidas. Se evaluará el entregable, según lo planificado. Esta evaluación debe realizarse al terminar la actividad/entregable.

De encontrarse algún error o desviación se deberá hacer un diagrama de causa y efecto o espina de pescado y definir si se acepta, se realiza re trabajo o se deberá ajustar dicho entregable.

El control de calidad se ejecutará mensualmente con los entregables que estén terminados al momento de la evaluación

7.5 REGISTROS

Posterior al proceso de auditoría se entregará un reporte completo con todos los hallazgos generados en el proceso de auditoría y se guardará en el registro.

7.6 PLAN DE MEJORAMIENTO

El plan de mejoramiento se debe ejecutar en cada hito o problema identificado asimismo se deberán incluir indicadores de gestión medibles, los cuales los



proporcionarán en conjunto con la misión y visión de la empresa, además se debe seguir los siguientes puntos como base:

- a. Objetivo
- b. Alcance
- c. Tiempo de duración del plan
- d. Actividades a realizar
- e. Quien controlara las actividades
- f. Como se evalúa el cumplimiento total de las actividades

Según el diagrama de Ishikawa, se deberá usar una espina de pescado en cada hallazgo, para identificar la causa del mejoramiento.

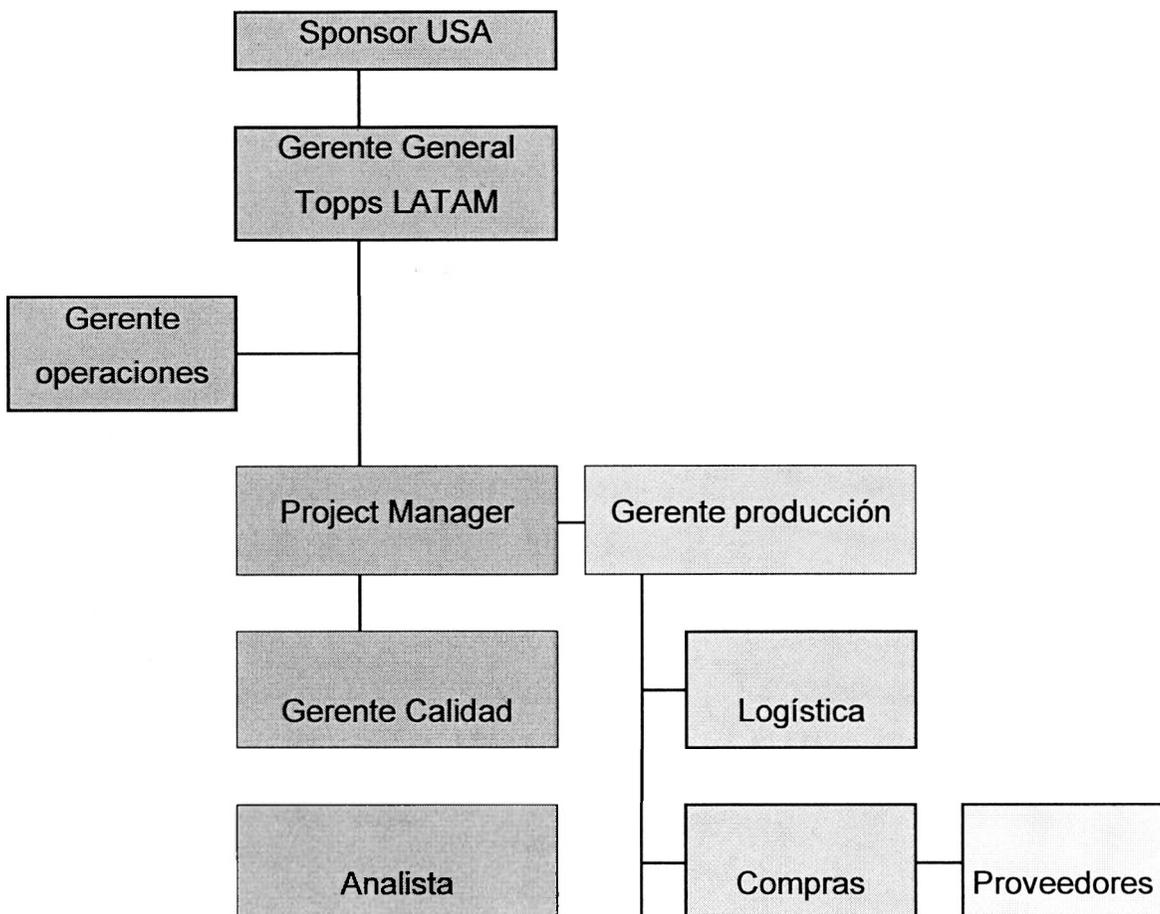


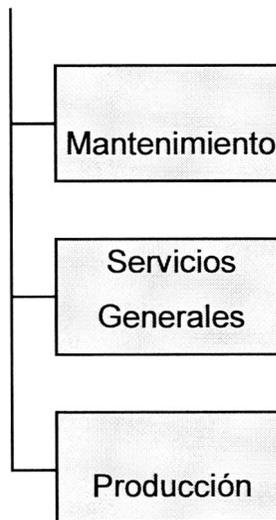
8. PLAN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El presente plan muestra las interacciones entre el personal, el rol dentro del proyecto y las medidas de control que se pueden adoptar.

8.1 ORGANIGRAMA

El siguiente organigrama del proyecto presenta las interacciones y jerarquías, diferenciándolos con el color verde a los involucrados en la gestión del proyecto, con el color azul a los involucrados en el desarrollo y con el amarillo a los proveedores





8.2 DESCRIPCIÓN DE ROLES

El proyecto no contemplará la contratación de nuevo personal, por ello se realiza un registro de los involucrados de forma directa y sus actividades asociadas, en caso de la pérdida de algún integrante en el proyecto, se deberá buscar una persona con el perfil de acuerdo a las responsabilidades y habilidades necesarias, ver tabla No. 7

Tabla No.7 roles y responsabilidades

Roles y Responsabilidades:	
Rol (Función)	Project Manager
Cargo	Principal responsable del proyecto
Objetivo	Direccionar el proyecto a través de la gestión de las líneas base de tiempo, costos y alcance.
Responsabilidad (Tareas y trabajo)	Dirigir el equipo del proyecto para planificar la ejecución del mismo. Controlar los planes del proyecto, dirigir el desarrollo del proyecto.
Conocimientos	En implementación de sistema de gestión de calidad y gestión de proyectos
Habilidades	Comunicación, negociación, conducción de equipo
Experiencia	No presenta ninguna experiencia

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



Reporta a	Sponsor e interesados del proyecto
Supervisa a	Equipo de proyecto

Rol (Función)	Analista 1
Objetivo	Controlar y dar seguimiento al desarrollo del proyecto
Responsabilidad (Tareas y trabajo)	Gestionar, controlar los planes de recursos humanos, comunicaciones e involucrados, así como verificar con el equipo cualquier control de del plan. Gestionar actividades de la operación del proyecto
Habilidades	Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, capacidad analítica
Experiencia	Experiencia en manejo del personal, comunicaciones, resolución de problemas
Reporta a	PM
Supervisa a	Involucrados

Rol (Función)	Analista 2
Objetivo	Velar por el cumplimiento del proyecto a través del desarrollo y control del proyecto
Responsabilidad (Tareas y trabajo)	Gestionar y controlar el presupuesto, riesgos, adquisiciones Además de estar involucrado en las actividades de la ejecución
Habilidades	Manejo de grupos de trabajo, analítico, metódico.
Experiencia	En análisis de datos, desarrollo de oportunidades de mejora
Reporta a	PM
Supervisa a	Involucrados

Rol (Función)	Supervisor Servicios generales
Objetivo	Generar controles del avance directos de la operación.
Responsabilidad (Tareas y trabajo)	Desarrollo de actividades directas de la operación del proyecto, generar informes de avance, mantener comunicación con entidades gubernamentales
Habilidades	Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, reportes,
Experiencia	Manejo de equipo, comunicación con el sindicato, persuasión.
Reporta a	PM
Supervisa a	Operadores, sindicato

Rol (Función)	Supervisor de producción
Objetivo	Generar controles del avance directos de la operación.

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



Responsabilidad (Tareas y trabajo)	Generar herramientas y brindar al equipo del proyecto los avances estipulados en la programación.; vinculo de comunicación entre el equipo del proyecto y la parte productiva
Habilidades	Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, reportes,
Experiencia	Liderazgo, manejo del personal, resolución de problemas, capacidad analítica
Reporta a	PM
Supervisa a	Personal operativo.

Rol (Función)	Gerente de operaciones
Cargo	Gerente de operaciones
Objetivo	Generar controles del avance directos de la operación.
Responsabilidad (Tareas y trabajo)	Aprobar y controlar el desarrollo del proyecto, apoyo gerencial al desarrollo del proyecto
Habilidades	comunicación, capacidad analística y de persuasión
Experiencia	Manejo de equipo, comunicación con el sindicato, persuasión.
Reporta a	PM, dueño del proyecto
Supervisa a	Personal operativo.

Rol (Función)	Dueño del Proyecto
Cargo	Dueño del Proyecto
Objetivo	Verificar el desarrollo del proyecto
Responsabilidad (Tareas y trabajo)	Aprobar los entregables y avances del proyecto
Reporta a	Sponsor
Supervisa a	PM, personal de planta

Rol (Función)	Sponsor
Cargo	Director de calidad de Topps-USA
Objetivo	Patrocinar, apoyar y verificar el desarrollo del proyecto
Responsabilidad (Tareas y trabajo)	Aprobar los entregables y avances del proyecto
Supervisa a	PM, dueño del proyecto



8.3 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN/INCENTIVOS

El proyecto requerirá de varias capacitaciones durante su ejecución, por esto se deberá realizar un registro en cada una de estas, en el cual deberá completar el siguiente formato según el cronograma ya establecido.

Formato No.4 registro de capacitaciones

Registro Sistema de Inocuidad Alimentaria
 Registro Capacitación

INSTRUCTOR: _____
 TEMA (OBJETIVO): _____

FECHA: _____

ALCANCE (DESARROLLO): _____ CANTIDAD DE HORAS _____

TIPO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION : ORAL ESCRITA

APELLIDO Y NOMBRE	DNI	SECTOR	FIRMA	EVALUACION DE LA CAPACITACION	
				Aprobado	Rechazado

OBSERVACIONES: _____

COSTO ASOCIADO: _____

ACTIVIDAD PRÁCTICA A REALIZAR _____

El proyecto contará con un plan de incentivos para el personal operativo, el cual consistirá en crear grupos de trabajo que verificarán el correcto funcionamiento de los procedimientos y sus registros asociados.

Además se les evaluará los conocimientos adquiridos en las capacitaciones y de acuerdo al puntaje obtenido y los resultados en las auditorías, en la finalización de cada etapa se les entregará una canasta con productos al equipo que haya tenido mayor puntaje, así como a las 5 primeras personas que tengan un puntaje mayor o igual a 8 en las evaluaciones

8.3 CONTROL DE LOS RRHH

El control de los recursos humanos es el proceso por el cual se monitorea el avance de cada actividad asociada al personal, de acuerdo al tiempo estipulado de duración. Será responsabilidad del equipo del proyecto controlar este plan, en donde se enviarán informes quincenales al dueño del proyecto

Para la revisión del presente plan de proyecto es necesario verificar la RACI anexo 2, en donde se evidencian los interesados, los responsables de la actividad y quien controla, junto con el Gantt, donde se evidencia la duración estimada de cada actividad.



9 PLAN DE LOS INTERESADOS

El plan de gestión de los interesados genera las herramientas, definiendo los procesos relacionados a planificar, gestionar y controlar todo el personal que se involucra en algún punto del proyecto.

9.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS

Se realiza un estudio de todos los posibles interesados en base a las expectativas y requerimientos que ha observado el equipo del proyecto tras reuniones a través de diferentes planificaciones. Ver Tabla 8

Tabla No 8. Lista de interesados

1	Equipo de proyecto	9	Servicios generales, RRHH
2	Producción	10	Finanzas
3	Mantenimiento	11	SGS
4	Logística	12	Calidad USA
5	Compras	13	Topps Brasil
6	Proveedores	14	Gerente general LATAM
7	Sponsor	15	Gerente de operaciones
8	Sindicato		

Con la identificación de cada interesado, se evalúa a cada uno de acuerdo al nivel de poder/influencia que puedan generar en el proyecto. Se generó una respuesta para gestionarlos de acuerdo a la identificación de color que obtuvo cada interesado en el **cuadro 1**.

Los interesados en el cuadrante verde se deberán monitorear. Los interesados en el cuadrante amarillo deben mantener un perfil/ estatus de satisfecho. Los



interesados en el cuadrante azul, deben mantener un perfil/ estatus de informado y los interesados en el cuadrante rojo deben mantener un perfil/ estatus de atención, así mismo, se deberá considerar su participación activa/No activa en el proyecto, de acuerdo al interés.

Poder	Alto	15 8	12 9 14	7
	Bajo	6, 13	10 4,5	1
		Bajo	Influencia	Alto
				2
				11, 13

9.2 EVALUACIÓN DE LOS INTERESADOS

Posteriormente de conocer los interesados, se ha establecido un documento Anexo 3, plan de interesados, en donde se describen las siguientes características con el fin de conocer y evaluar a cada uno:

- # Interesado: Identificación numérica del interesado en los documentos
- Rol de la empresa: Describir las actividades a desempeñar en la empresa
- Rol del proyecto: Describir las actividades principales que realizará en el proyecto.

- Principales Expectativas: Detallar las expectativas hacia el proyecto (positivas/negativas)
- Nivel Influencia: Definir si la influencia es alta o baja en el proyecto
- Nivel Interés: Determinar el interés asociado al proyecto
- Participación: Especificar si la participación en el proyecto del involucrado es activa o no activa
- Matriz de evaluación: Establecer según sus características si es desconocedor, reticente, neutral, partidario o líder del proyecto
- Posición deseada de involucramiento: Determinar si se desea un involucramiento alto, medio y bajo
- Estrategias potenciales: Definir con todos los atributos anteriores por cada involucrado, que acción podrán desarrollarse para gestionarlos atentamente

9.3 CONTROL Y GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

El control se deberá realizar cada 2 semanas, el cual será responsabilidad del equipo del proyecto, se deberá verificar el estado de las estrategias de acuerdo a las expectativas, asimismo se deberá revisar si el Poder/influencia ha cambiado y establecer nuevas acciones, si así lo requiera y registrarlo en el formato de issues/riesgos/cambios.

10. PLAN DE LAS ADQUISICIONES

10.1 TIPO DE ADQUISICIÓN

Las adquisiciones del presente proyecto serán realizadas por la compra directa a precio fijo, debido a las características del mismo.

Todas las compras deberán estar en pesos argentinos y se realizarán órdenes de compra debido a los tipos de adquisiciones que se emplearán.

Las demás adquisiciones que no están descritas en el presente plan, ya están contempladas en la operación, por ello no se tendrán en cuenta, sin embargo, se evidencia que algunas adquisiciones propias de la operación puedan intervenir con el desarrollo del proyecto, como por ejemplo, las compras de utensilios de limpieza, compras de insumos de planta, entre otros, pero ninguna requerirá de un contrato o formalidad legal.

10.2 PROCESO DE ADQUISICIONES

El área de compras será el responsable por la adquisición de los recursos, con la previa autorización del PM. Entre las acciones que se toman incluyen ponerse en contacto directo con los proveedores para incorporar un precio base (incluido en el presupuesto) y contrastar las características técnicas del producto solicitado. Una vez que se elabora la orden de compra y se aprueba por parte del PM, se procede a hacer el seguimiento de los tiempos de entrega con el proveedor. Al momento de ingresar proceder a revisar la mercadería. Luego se comunica al proveedor los resultados de la evaluación desde el punto de vista técnico de lo recibido.

El proceso de contratación deberá seguir la siguiente línea:

1. Solicitudes de presupuesto, mínimo 2.
Esta deberá ser lo más detallada posible.
2. Elegir la opción más adecuada, según, expertos.
3. Solicitar la orden de compra con el encargado de compras.
4. Realizar seguimiento de pago.
5. Acordar entrega de los productos/ servicios.
6. Recepción y control de la OC

10.3 ADQUISICIONES PARA EL PROYECTO

A continuación, se describen en forma general las adquisiciones a realizarse para el proyecto propuesto.

- Contratación de la auditoría diagnóstica*
- Contratación de la auditoría final *
- Contratación de desechos peligrosos
- Compra de comida para las capacitaciones
- Compra de insumos para el plan de incentivos.

* La contratación de las auditorías se realizará por la empresa certificadora, Berue veritas. Por exigencia del sponsor.



10.4 CONTROL DE LAS ADQUISICIONES

Entre las alternativas que cumplen con los criterios de aprobación, se priorizara en cada caso la más económica

La evaluación de las adquisiciones se hará revisando el presupuesto contra el producto adquirido.

Para el caso de los desechos peligrosos y auditorias, se revisara a detalle los requerimientos iniciales de compra.

Adicionalmente el equipo del proyecto solicitara quincenalmente el estado de las compras de insumos y materias primas de la operación con el fin de evitar demoras en el proyecto.

11. LINEA BASE DEL ALCANCE

11.1 ENUNCIADO DEL ALCANCE

El proyecto inicia desde la implementación de las BPM, las cuales incluyen los siguientes procedimientos: Orden y limpieza, control de residuos, capacitación, abastecimiento de agua, mantenimiento, higiene del personal, almacenamiento, control de plagas y control del proceso productivo.

En la segunda etapa, se implementarán los principios establecidos por CAA (código alimentario argentino), hasta lograr la certificación del sistema de inocuidad de alimentos llamada HACCP, (Hazard Analysis and Critical Control Points) entidad acreditada internacionalmente. Esta certificación solo aplica a la línea de producción de chupetines duros, ubicado en la planta de Topps Argentina, en Tortuguitas.

Los principios que menciona este sistema HACCP se basan en:

1. Determinación de análisis de los posibles peligros asociados a la inocuidad;
2. Descripción de los Puntos Críticos de Control (PCC);
3. Definición de los límites críticos que puedan afectar el proceso;
4. Elaboración de un sistema de vigilancia de los controles de los PCC;
5. Determinación de las medidas correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado;
6. Definición de los procedimientos para confirmar que el Sistema de HACCP funciona eficazmente;
7. Elaboración de un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación.

Para la definición del alcance se tuvo en cuenta todo lo descrito en el documento: *acta de constitución- Proyecto implementación de sistema de calidad HACCP, Versión 2.*

Será responsabilidad del equipo del proyecto, comunicar las restricciones, supuestos y todo lo referido en el documento, el cual fue obtenido y aprobado por el Sponsor en una reunión de seguimiento de nuevos proyectos.

Por otro lado, el proyecto contemplará los entregables descritos en la tabla N° 9

Tabla No.9 Descripción de entregables

	ENTREGABLES
Iniciación	<ul style="list-style-type: none">- Informe de los procesos actuales.- Lanzamiento del proyecto.
Planificación	<ul style="list-style-type: none">- Informe de la implementación del sistema HACCP en la planta USA.- Plan de gestión del proyecto.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none">- Registros de los procedimientos de BPM.- Capacitación y evaluación del equipo HACCP.- Registros de control de la implementación del sistema HACCP.- Plan de mejora, resultante de la auditoría diagnóstica.- Auditoría de certificación.
Control	<ul style="list-style-type: none">- Registro de control del plan de gestión del proyecto.- Aprobación de la gerencia de la implementación del plan HACCP y BPM.
Cierre	<ul style="list-style-type: none">- Entrega de certificación del sistema a Topps Holding USA.- Informe de cierre.

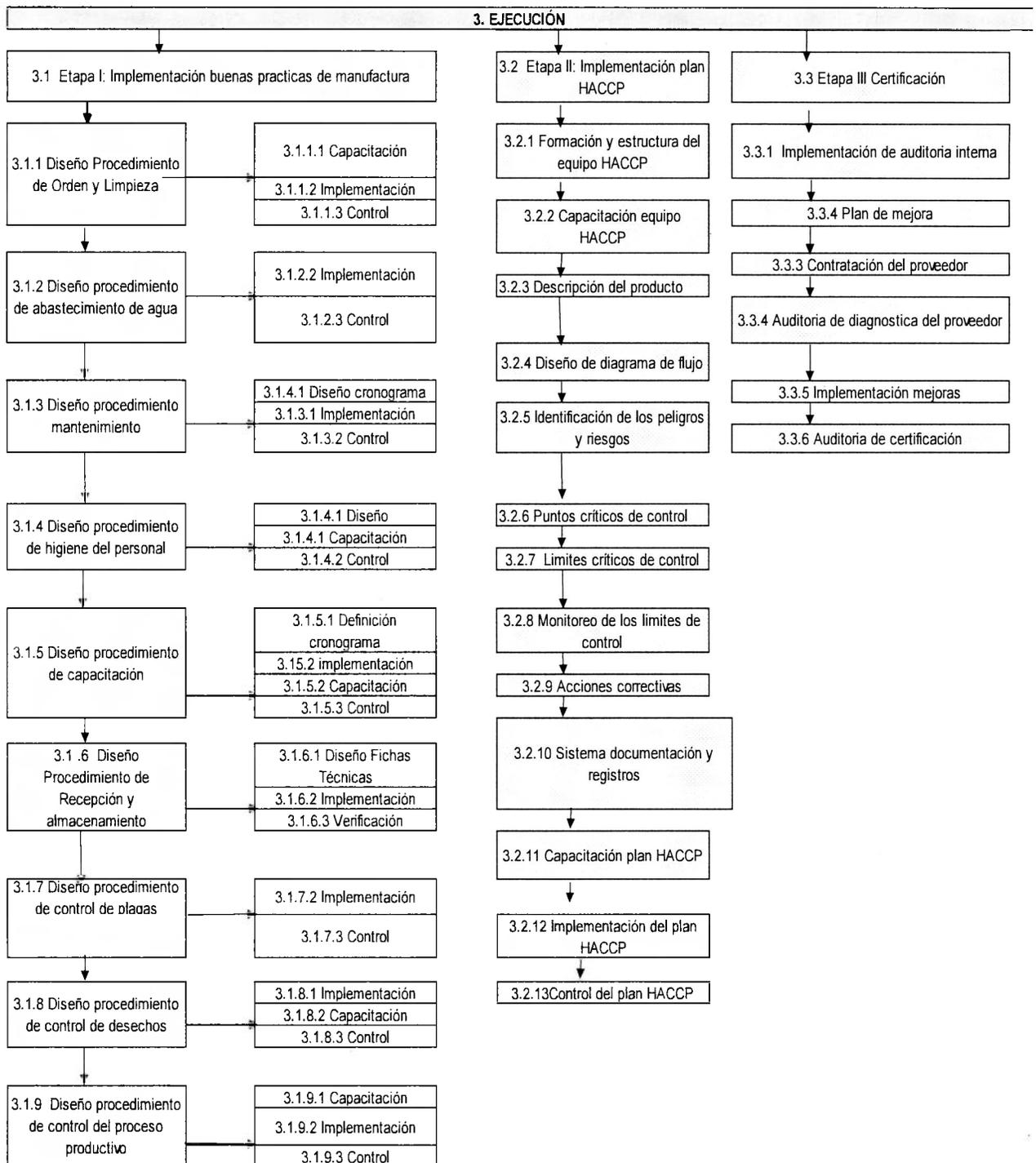
11.2 DESGLOSE WBS

El WBS se realizó por el ciclo de vida del proyecto, el cual no presenta ninguna estructura cronológica.



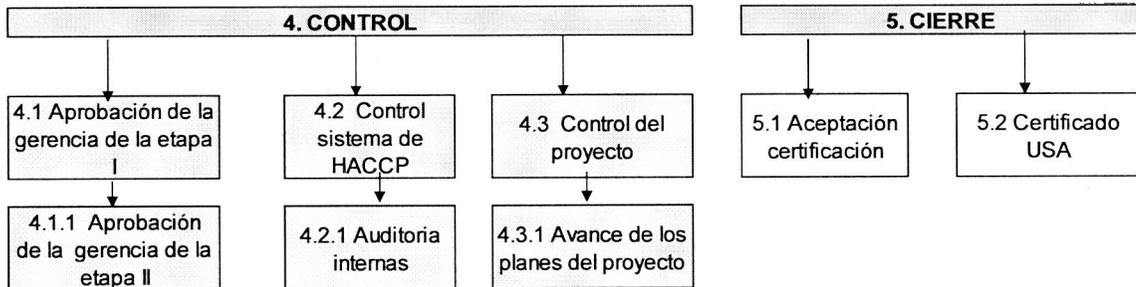
IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
Versión documento: 1.2
Fecha de Aprobación:



IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



11.3 DICCIONARIO WBS

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN/ DIAS	RESPONSABLE	CRITERIOS ACEPTACIÓN
1. INICIACIÓN				
1.1	Informe de situación actual Compara entre la documentación real y lo requerido por el código alimentario argentino HITO	1	AA	Descripción actividades
1.2	Acta del proyecto Genera los parámetros iniciales y da autorización por la gerencia a ejecutar el proyecto	2	AA y JPG	Viabilidad del proyecto
1.3	Lanzamiento del proyecto Presenta a todos los involucrados, el alcance y cronograma del proyecto HITO	3	AA y JPG	Asistencia 60% personal
2. PLANIFICACIÓN				
2.1	Plan del alcance Define la metodología para la definición y control del alcance	3	AA	
2.2	plan de tiempos Define la metodología para establecer la duración de cada tarea o entregable	3	AA	Factores organizacionales empresa, juicio de expertos, lista de actividades
2.3	plan de costos Hace referencia al costo generado en cada etapa /actividad del proyecto, incluyendo los factores externos	3	JM	Presupuestos con los proveedores, juicio expertos.
2.4	Plan de la gestión de riesgos Diseña los riesgos asociados en hitos o etapas del proyecto que pueden afectar la duración, costo o alcance.	2	JM	Restricciones, juicio de expertos.

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



2.5	Plan de calidad	Genera lineamientos para el cumplimiento de calidad	2	AA	Juicio de expertos
2.6	Plan de la gestión de RRHH	Relaciona cada actividad o entregable con los tipos de recursos a usar (humanos y físicos)	2	CN/MO	Recursos Humanos, juicio de expertos
2.7	Plan de la gestión de comunicaciones	Explica la interacción de las comunicaciones y la frecuencia de los encuentros entre los involucrados o a la gerencia.	2	CN	Desarrollo stakeholders, aprobación gerencia
2.8	Plan de la gestión de adquisiciones	Define el procedimiento de adquisición de cualquier recurso físico.	3	JM	Gerencia, compras, cronograma.
2.9	Plan de la gestión de los interesados	Indica el impacto en que puede generarse en el proyecto según el poder de cada stakeholders	3	CN	Acta del proyecto, juicio de expertos
2.10	Diseño plan del proyecto- líneas bases	Relaciona el propósito y toda la gestión del proyecto, incluyendo la gestión del cronograma, gestión del alcance, gestión costos, riesgos, recursos humanos, comunicaciones y adquisiciones, gestión de stakeholders. HITO	3	AA/CN/JM	Misión y visión empresa.
			3. EJECUCIÓN		

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



3.1	Etapa I: implementación buenas prácticas de manufactura	Diseña y verifica los primeros planes operativos estandarizados- HITO		Equipo de Calidad/Producción	Código alimentario argentino, Codex alimentario.
3.1.1	Procedimiento de orden y limpieza	Establece los procedimientos básicos en las prácticas de limpieza y desinfección en las instalaciones de la planta	4	IM/MO	Código alimentario argentino, Codex alimentario.
3.1.2	Procedimiento de abastecimiento de agua	Garantiza la calidad del agua potable dando cumplimiento Código Alimentario Argentino y del Decreto 351/79, Capítulo VI, Artículo 57, por el cual se establece el sistema para la protección y control de la calidad del agua para consumo	3	JP/JM	Código alimentario argentino, Codex alimentario.
3.1.3	Procedimiento mantenimiento	Controla el funcionamiento de los equipos, generando condiciones de trabajo sanitarias y seguras, además de minimizar los tiempos muertos de producción.	6	CN	Código alimentario argentino, Codex alimentario
3.1.4	Procedimiento de Higiene del personal	Orienta al personal que ingrese a la planta y/o manipule alimentos en las normas básicas de manipulación, con el fin de prevenir alguna ETA.	4	MG/MO	Código alimentario argentino, Codex alimentario

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



3.1.5	Procedimiento de capacitación	Capacita al personal que manipula o entra en contacto directo con la fabricación de alimentos.	28	MO	Código alimentario argentino, Codex alimentario
3.1.6	Procedimiento de recepción y almacenamiento	Asegura que todas las materias primas cumplan con las especificaciones internas durante la recepción y almacenamiento y da cumplimiento a los requerimientos con ayuda de la documentación requerida.	11	FT/JM/SM	Código alimentario argentino, Codex alimentario.
3.1.7	Procedimiento de control de plagas	Definir las actividades de prevención y control de plagas y roedores en la planta Patagonia de Topps.	3	IM	Código alimentario argentino, Codex alimentario.
3.1.8	Procedimiento de control de desechos	Orienta al personal en el manejo adecuado de residuos sólidos y líquidos generados en la empresa, con el fin de contribuir al marco ambiental.	10	CN	Código alimentario argentino, Codex alimentario.
3.1.9	Procedimiento de control del proceso productivo	Controla el proceso productivo en características físico químicas y ambientales	14	JM	Código alimentario argentino, Codex alimentario.

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



3.2	Etapas II: implementación plan HACCP	Diseño y ejecución plan de calidad basado en puntos críticos- HITO	AA	código Alimentario Argentino, Codex alimentario
3.2.1	Formación y estructura del equipo HACCP	Establece los responsables del mantenimiento del sistema de calidad	AA	Juicio expertos
3.2.2	Capacitación equipo HACCP	Brindar los conocimientos necesarios de inocuidad de alimentos	AA	Juicio experto, código alimentario argentino
3.2.3	Descripción del producto	Detalla cada aspecto de fabricación y manejo del producto, incluyendo el mercado.	AA/CN/IM/JM/PT	Juicio expertos, código alimentario argentino
3.2.4	Diseño de diagrama de flujo	Diagrama con cada etapa del proceso productivo con las entradas y salidas.	AA/CN/IM/JM/PT	Juicio experto, código alimentario argentino
3.2.5	Identificación de los peligros y riesgos	Establece de cada etapa del proceso los posibles peligros físicos, químicos y microbiológicos. Implementar en planta	AA/CN/IM/JM/PT	Juicio expertos, código alimentario argentino Juicio de expertos
3.2.6	Puntos críticos de control	Define de la identificación de peligros cuales pueden generar un impacto significativo en la calidad. Implementar en planta	AA/CN/IM/JM/PT	Juicio expertos, código alimentario argentino Juicio de expertos

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



3.2.7	Limites críticos de control	Establece los parámetros permitidos dentro de los puntos de control definidos. Implementar en planta	2	AA/CN/IM/JM/PT	Juicio expertos, código alimentario argentino Juicio de expertos
3.2.8	Monitoreo de los límites de control	Define cómo se van a controlar los Puntos Críticos de Control y aplicarlo a la planta	7	AA/CN/IM/JM/PT	Juicio expertos, código alimentario argentino Juicio de expertos
3.2.9	Acciones correctivas	Determinar qué acciones se deberán realizar cuando un control se encuentre fuera de las especificaciones permitidas. Implementación planta	4	AA/CN/IM/JM/PT	Juicio expertos, código alimentario argentino Juicio de expertos
3.2.10	Sistema de documentación y registros	Define e implementa un procedimiento del mantenimiento y control de toda la documentación involucrada en el proceso.	3	IM/JM/MO	Juicio expertos, código alimentario argentino Juicio de expertos
3.2.11	Capacitación del plan HACCP	Brindar los conocimientos necesarios de inocuidad de alimentos a la línea de producción	10	IM/JM/MO	Evaluar al personal y obtener puntaje mayor a 70%
3.2.12	Implementación del plan HACCP	Inicio de la implementación de los procedimientos	6	AA/PT/CN	Verificación de las actividades según el plan de tiempos
3.2.13	Control del plan HACCP	Revisar la documentación y la implementación de los procedimientos	3	NV	Aprobación de los registros

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



3.3	Etapa III: certificación	Iniciar etapa certificación	6	Sponsor	Control y evaluación del sponsor
3.3.1	Implementación de auditoría interna	Diseñar una metodología de evaluación para el control de calidad en la planta	4	AA	90% cumplimiento auditorías
3.3.2	Plan de mejora	Establecer medidas correctivas a las observaciones dadas en la auditoría	8	AA/CN/IM/JM/PT	Planificación tareas dadas en la auditoría
3.3.3	Contratación del proveedor	Solicitar auditoría, enviar la Orden de compra y realizar el pago correspondiente	1	MM	Presupuesto
3.3.4	Auditoría diagnóstica	Revisión documentación y actualización requerimientos dados	1	AA	Observaciones de la auditoría
3.3.5	Implementación mejoras	Realizar y verificar el cumplimiento de los hallazgos de la auditoría	20	AA/CN/IM/JM/PT	Cumplimiento al 100% hallazgos auditoría
3.3.6	Auditorías de certificación	Recepción de la auditoría	1	AA /JPG	Implementación y aprobación del plan HACCP
4. CONTROL					
4.1	Aprobación de la gerencia parte I	Presentar a la gerencia el estado de resultados de la etapa y el % de cumplimiento según lo diseñado	2	JPG	Plan de proyecto y estado des resultados

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



4.1.1	Aprobación de la gerencia parte II	Presentar a la gerencia el estado de resultados de la etapa y el % de cumplimiento según lo diseñado	3	JPG	Plan de proyecto y estado des resultados
4.2	Auditoria interna	Diseñar una metodología de evaluación para el control de calidad en la planta	20	AA	Plan del proyecto
4.3	Control del proyecto	Revisar los controles establecidos, según el plan del proyecto	160	AA/CN/JM	Plan del proyecto
4.3.1	Avance de los planes del proyecto	Generar informes o reportes de avance para el dueño o sponsor del proyecto	160	AA/CN/JM	Plan del proyecto
5. Cierre					
5.1	Aceptación de la certificación	Obtener el documento que certifica que el proceso se encuentra bajo un sistema de calidad	4	AA	Aceptación de auditoria
5.2	Certificado USA	Enviar copia de la certificación a la gerencia de USA	1	JPG	Aceptación de auditoria



12. LINEA BASE DEL TIEMPO

12.1 HITOS

Cada hito se ha definido según las etapas más importantes marcadas, no se podrá avanzar si la etapa anterior no ha completado el 100% de las actividades sujetas al alcance.

Tabla No.11 Hitos del proyecto

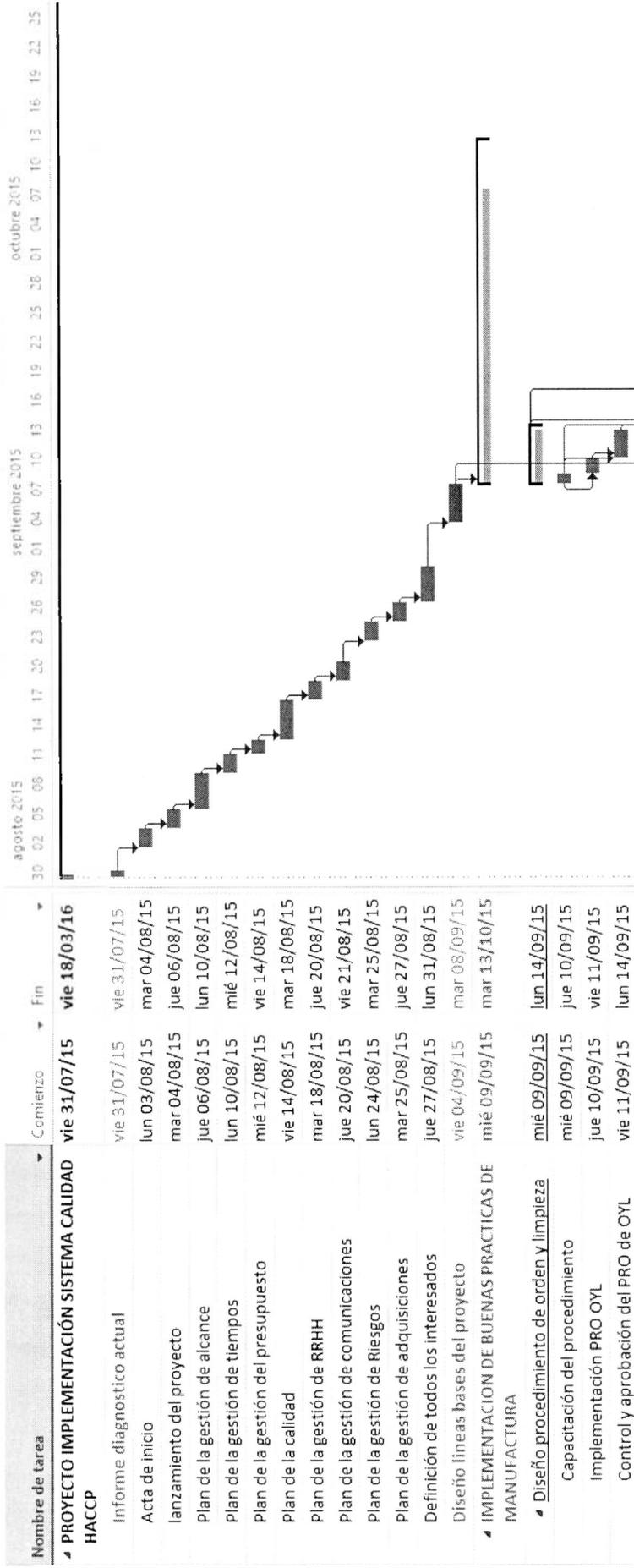
	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FECHA	RESPONSABLE
1	Informe de diagnóstico actual	Informe con la descripción de la situación actual del sistema	31-jul-15	Director del Proyecto
2	Lanzamiento del proyecto	Presentación del proyecto a los stakeholders directos.	04-ago-15	Gerente Regional
3	Plan del proyecto	Entrega y aprobación de los planes que componen el proyecto	8-sep-15	Equipo del proyecto
4	Implementación de las buenas prácticas de manufactura (BPM)	Diseño, ejecución y control de los procedimientos básicos de las BPM	09-sep-15	Director Proyecto, Jefe de calidad
5	Implementación del sistema HACCP	Elaboración del sistema de análisis y control de puntos críticos en el proceso	13-oct-15	Director Proyecto, Jefe de calidad
6	Auditoría de diagnóstico	Solicitud de auditoría externa para evaluar el estado de la implementación de HACCP	25-ene-16	Director Proyecto,
7	Auditoría de certificación	Solicitud auditoria de certificación con una entidad externa certificada	09-Mar-16	Director Proyecto,
8	Fin del proyecto	Entrega de documentación a USA	17-Mar-16	Director Proyecto,

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:

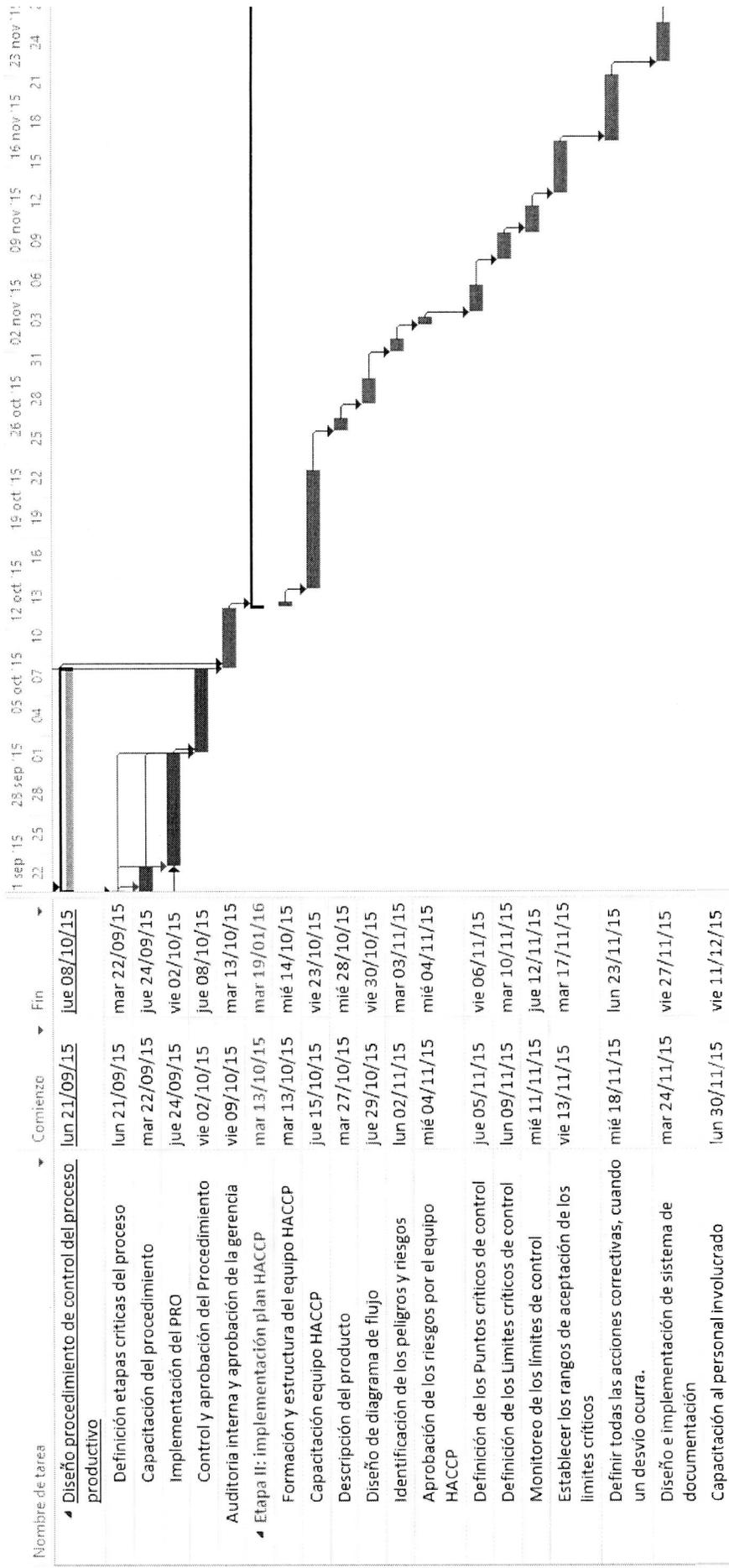


12.3 CRONOGRAMA



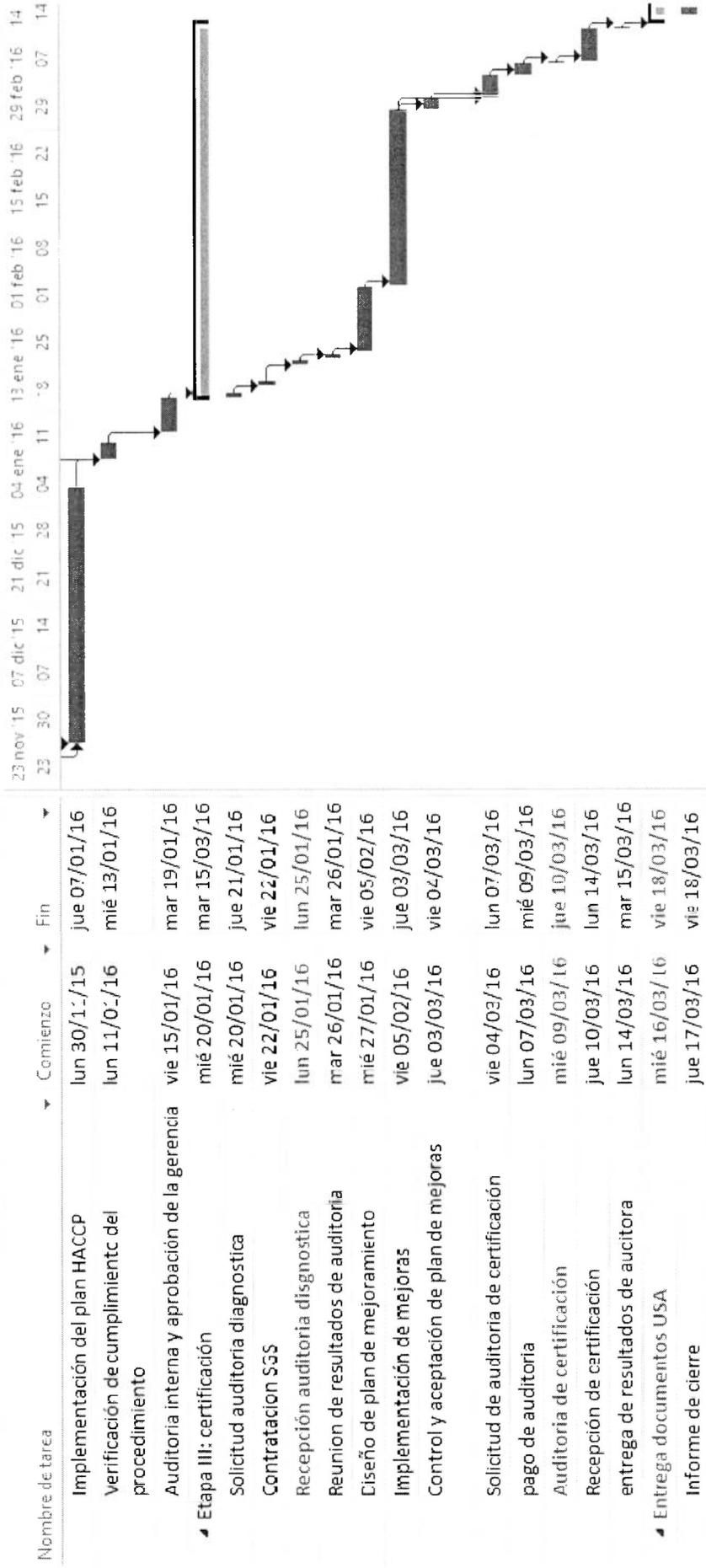
IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:

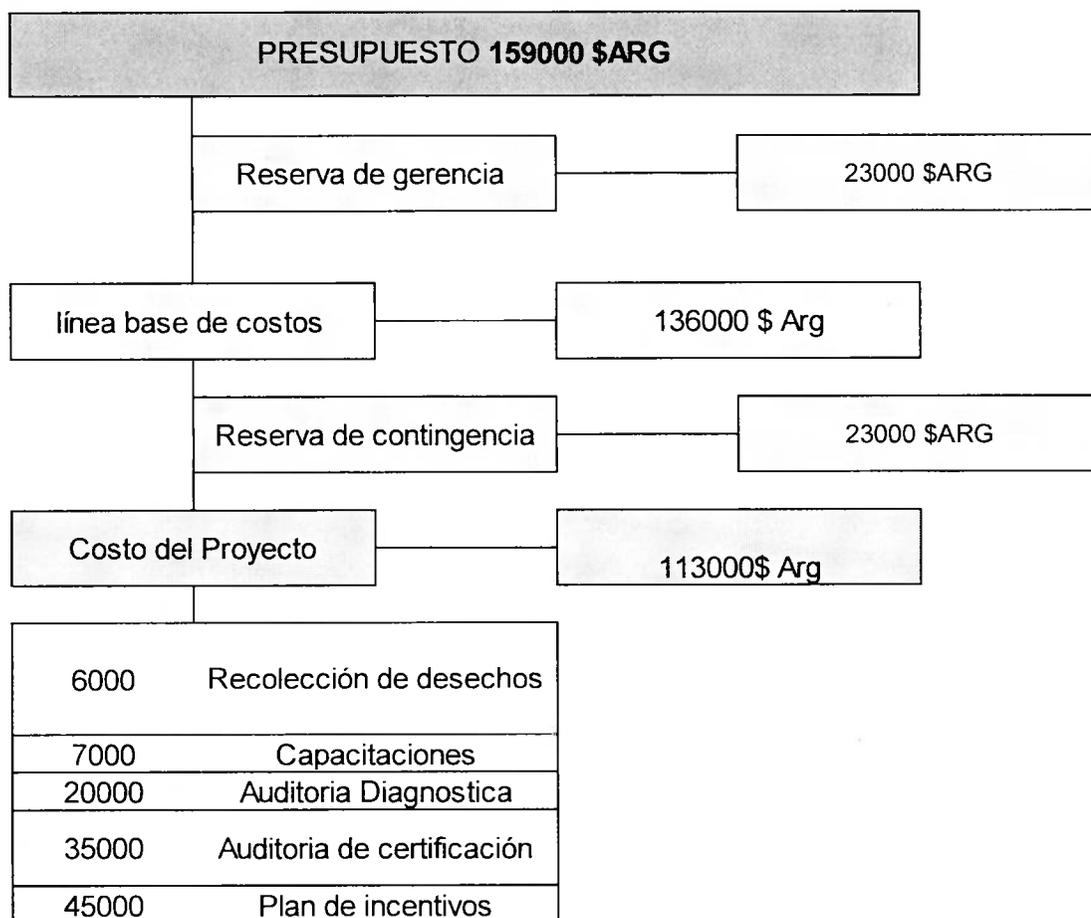




13. LINEA BASE DE COSTOS

La estimación de la línea base de costos del proyecto se realiza usando la metodología de estimación ascendente, cuantificando el valor de cada actividad o paquete de trabajo

13.1 PRESUPUESTO DEL PROYECTO



DETALLE	COSTO
Presupuesto proyecto \$ARG	159000
Presupuesto enviado USD	20000
Holgura \$ARG	101000

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



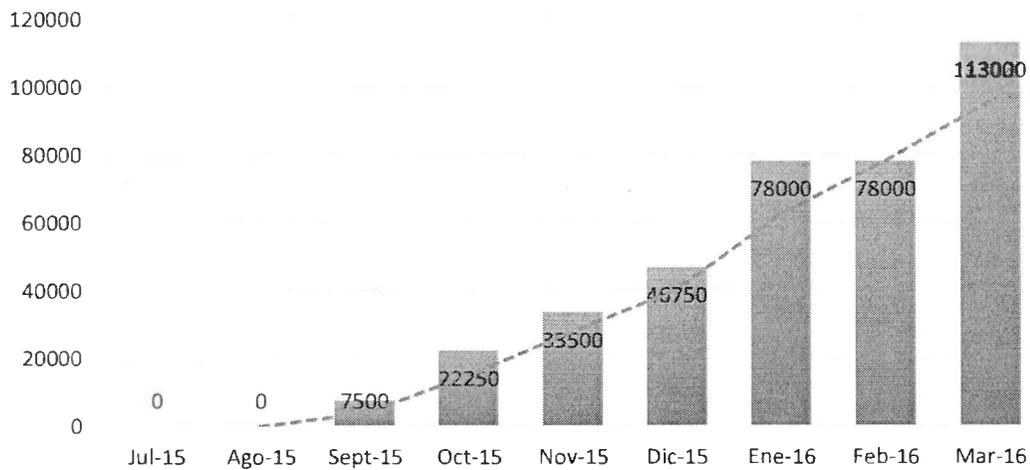
Tabla No. 12 Costos del proyecto

Nombre de tarea	Comienzo	Fin	costo \$ARG	detalle costo
Capacitación del procedimiento de higiene del personal	mié 16/09/15	jue 17/09/15	500	Capacitación
Capacitación del procedimiento de capacitación	mar 15/09/15	mié 07/10/15	1000	Capacitación
Contratación empresa de desechos peligrosos	mar 22/09/15	jue 24/09/15	6000	contratación empresa
Capacitación del procedimiento	mar 29/09/15	jue 01/10/15	500	Capacitación
Capacitación del procedimiento del proceso productivo	mar 22/09/15	jue 24/09/15	1000	capacitaciones
Control y aprobación del Procedimiento	vie 02/10/15	jue 08/10/15	11250	plan de incentivos
Capacitación equipo HACCP	jue 15/10/15	vie 23/10/15	2000	Capacitación
Establecer los rangos de aceptación de los límites críticos	vie 13/11/15	mar 17/11/15	11250	plan de incentivos
Capacitación al personal involucrado del plan HACCP	lun 30/11/15	vie 11/12/15	2000 + 11250	Capacitación + plan de incentivos
Verificación de cumplimiento del procedimiento	lun 11/01/16	mié 13/01/16	11250	plan de incentivos
Contratación SGS	vie 22/01/16	vie 22/01/16	20000	Auditoria
Pago de auditoria	lun 07/03/16	mié 09/03/16	35000	Auditoria

13.2 COSTO ACUMULADO

Durante el control de los costos se verificará el % del valor de la línea, si al momento de evaluación el % está por debajo de la línea de coste acumulado, es posible que el proyecto haya superado el presupuesto.

LINEA BASE DE COSTOS





14. CONTROL DE CAMBIOS

Durante las actividades de monitoreo programadas, el equipo del proyecto deberá reportar en el formato No. 8, cualquier suceso incluido los riesgos.

Ante cualquier cambio en las líneas bases del proyecto serán aprobadas por el sponsor o dueño del proyecto, según el aplique el cambio y lo descrito en el presente plan.

Así mismo la toma de decisiones dentro de cualquier cambio del proyecto deberá realizarse teniendo en cuenta la siguiente escala de prioridades, ordenadas de mayor a menor importancia

- I. Alcance- Calidad
- II. Costos
- III. Tiempo

Formato No5: Registro de eventos/riesgos/cambios

PROYECTO Implementacion sistema HACCP
PM

#	Fecha	Descripción	Análisis de Causa	Acciones correctivas	Estado	Prioridad	Impacto	Control/ Seguimiento	Responsable

Estado: En progreso, nuevo, cerrado, asignado

Prioridad: Alta, Media, Baja

Impacto: Alta, Media, Baja



EJECUCIÓN Y CONTROL

15. REQUERIMIENTOS DE CAMBIO

15.1 REQUERIMIENTO NO. 1

Se ha recibido información, de que el sindicato durante su visita, recibió observaciones del personal, en cuanto no están conformes ante los cambios que se están realizando en la operación.

Se verifica, el estado del riesgo y el avance que se ha realizara al riesgo.

FORMATO DE INFORME DE RIESGOS

AREA DE CONTROL: Equipo del Proyecto
 RESPONSABLE: PM
 FECHA DE EVALUACION: 12 de noviembre de 2015
 FECHA DE ULTIMA EVALUACION

INFORMACION DEL RIESGO IDENTIFICADO				INDICADORES DE CONTROL		RIESGO EN CONTROL		INICIATIVA DE MITIGACION
CODIGO DEL RIESGO	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DE OCURRENCIA	MEDIDAS DE CONTROL ACTUAL	DESCRIPCION	%	SI	NO	
7	No contar con el apoyo del sindicato	El sindicato se opone a los cambios	Programar con servicios generales, reuniones semanales o quincenales, en donde se informe las novedades y sugerencias expuestas por ambas partes.	Reuniones Periodicas	70	x		Estudio de nueva medida de control

ETAPA ASOCIADA/ ACTIVIDAD

	Nombre de tarea	Comienzo	Fin
Etapa II	Diseño e implementación de sistema de documentación	mar 24/11/15	vie 27/11/15



ANALISIS DEL RIESGO

Durante la planificación del proyecto, se había establecido el siguiente plan de acción:

No.	RIESGO	Causa potencial	Nivel de riesgo	Plan de acciones	Responsable
R07	No contar con apoyo del sindicato	El sindicato genere resistencia al generar las nuevas políticas de calidad	15	Programar con servicios generales, reuniones semanales o quincenales, en donde se informe las novedades y sugerencias expuestas por ambas partes.	Servicios generales

SOLUCIÓN AL RIESGO

El PM establece una reunión con el sindicato, de la cual se concretó:

Integrantes: Sindicato, equipo del proyecto, servicios generales,

Se expone al sindicato el impacto de no continuar con las actividades del proyecto y se escucha sus observaciones.

Medida definida durante la reunión: Bono de 1000\$ arg a todo el personal operativo al finalizar el proyecto, y al fin del proyecto se definirá con la alta gerencia la posibilidad de crear un plan de carrera o posibilidades para q el personal estudie.

Aprueba: PM

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



#	Fecha	Descripción	Análisis de Causa	Acciones correctivas	Estado	Prioridad	Impacto	Control/ Seguimiento	Responsable
7	15/11/2016	El Sindicato desea parar las actividades del proyecto que afectan a los operadores	El personal está inconforme con las nuevas actividades a desarrollar	Bono personal operativo al finalizar proyecto	En progreso	Media	Medio-Costo	Quincenal	PM

PRESUPUESTO

Nombre de tarea	Comienzo	Fin	costo \$ARG
Riesgo 7	mié 16/03/16	mié 16/03/16	30000

Se usa la reserva de contingencia, con la aprobación del PM, por \$23000 mas \$ 7000 de la reserva de gerencia, aprobada por el dueño del proyecto.



15.2 REQUERIMIENTO NO. 2

FORMATO DE INFORME DE RIESGOS

AREA DE CONTROL:

RESPONSABLE: PM

FECHA DE EVALUACION: 14 de diciembre de 2015

FECHA DE ULTIMA EVALUACION

INFORMACION DEL RIESGO IDENTIFICADO				INDICADORES DE CONTROL		RIESGO EN CONTROL		INICIATIVA DE MITIGACION
CODIGO DEL RIESGO	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DE OCURRENCIA	MEDIDAS DE CONTROL ACTUAL	DESCRIPCION	%	SI	NO	
15	Cambio de sponsor	Cambio del sponsor en el extranjero	No existen, riesgo nuevo				x	Ver impacto en las lineas bases

ETAPA ASOCIADA/ ACTIVIDAD

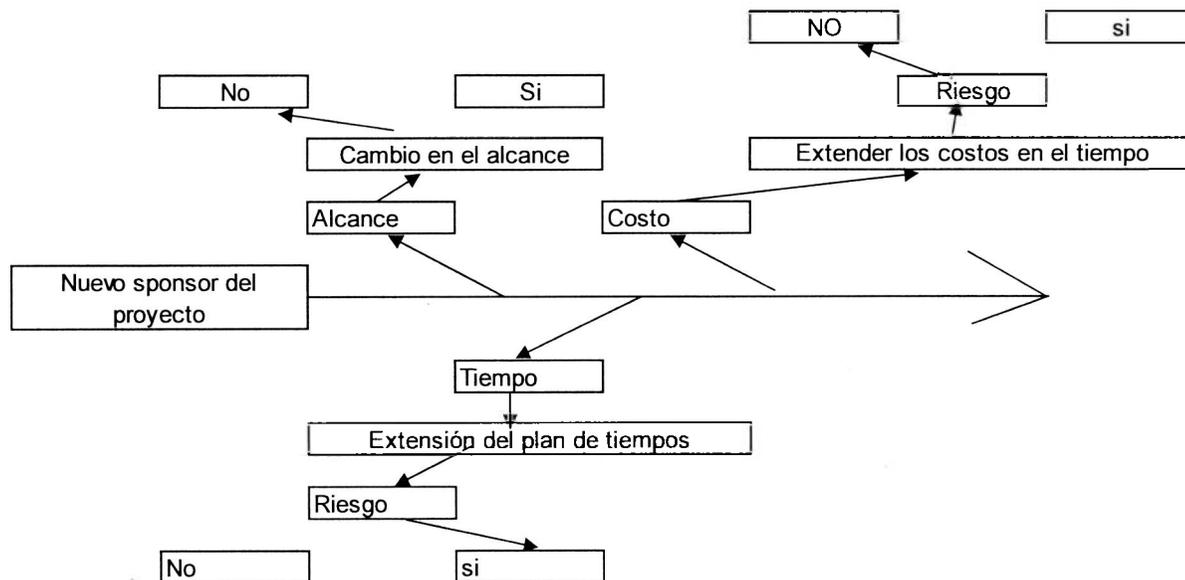
Etapa II/ Implementación del plan haccp

comienzo: 30/11/15

Fin: 07/01/2016



ANALISIS DE RIESGO



Se acepta el riesgo con la extensión de tiempo en el cronograma

SOLICITUD DE CAMBIO

SOLICITANTE: Project Manager
Fecha: 16 de diciembre de 2015
Descripción: se ha informado al equipo del proyecto a través de la gerencia de Argentina que el Sponsor de USA, ha cambiado, la responsabilidad será de un nuevo gerente de calidad.
Efecto en los costos del proyecto: No se evidencia ningún efecto asociado al costo,
Efecto en el alcance: Según el alcance del proyecto, siendo lo más prioritario no se dará ningún cambio
Efecto en el cronograma: Debido a que la tarea involucrada debe ser aprobada al 07 de enero, por el Sponsor, se ha hablado con la dirección y se ha establecido que la aprobación del sponsor tardará 15 días más, mientras se le presenta al nuevo Sponsor el proyecto.

Mitigación: Con el fin de no extender más la línea base de tiempo, se deberá realizar un informe completo y detallado al nuevo Sponsor sobre todo el proyecto, incluyendo los riesgos asociados, se deberá hacer seguimiento, por si el sponsor requiere nuevas solicitudes

Aprobado Por:



Dueño del proyecto



Nuevo Sponsor

NUEVO CRONOGRAMA

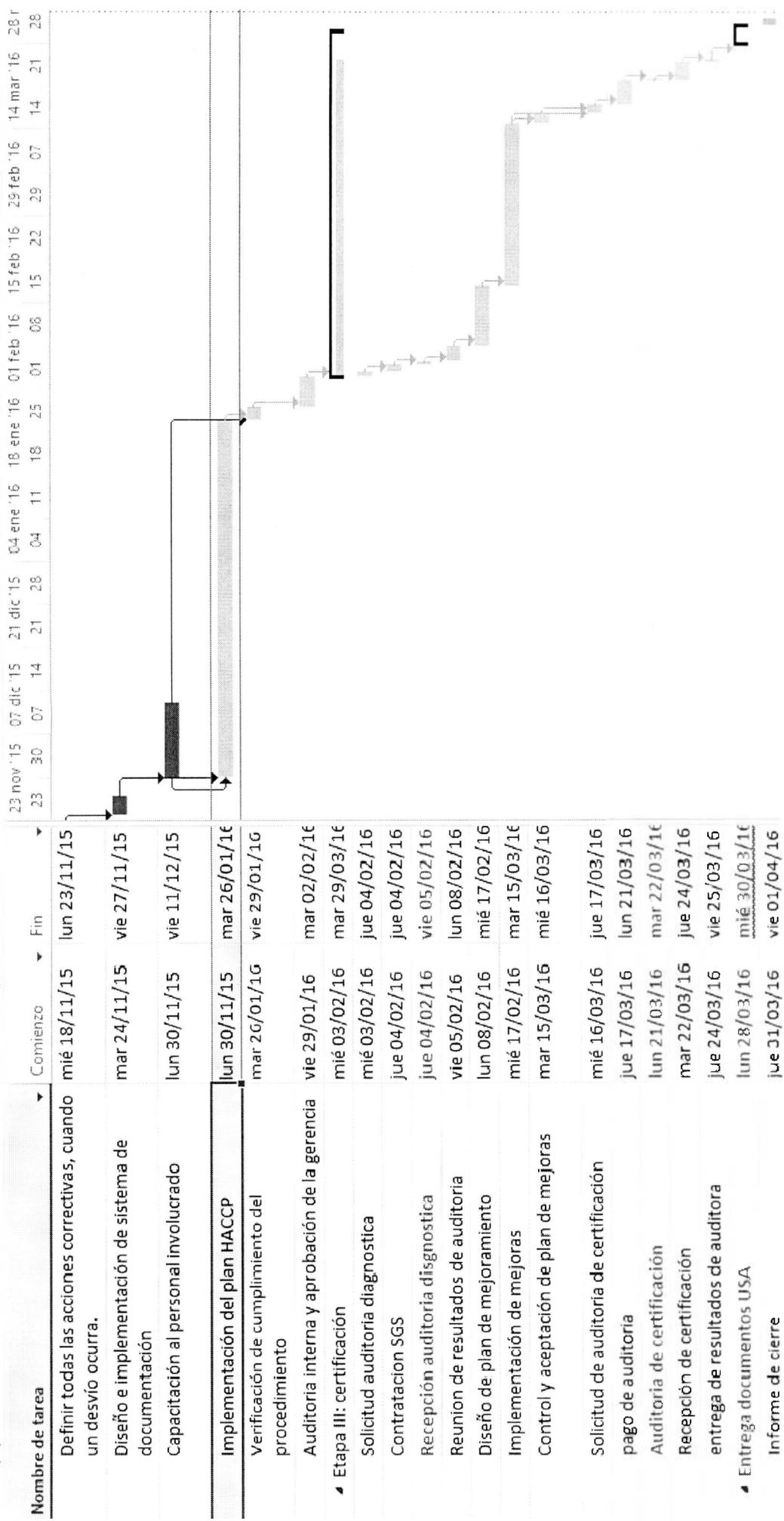
Al evidenciar el incremento al suceso presentado se ha modificado la línea base de tiempo,

Las actividades en esta etapa son Fin-Inicio, por ello el fin del proyecto se ha definido para el 01/04/16, teniendo en cuenta la holgura en el proyecto respecto al tiempo se ha extendido el cronograma sin representar ningún nuevo riesgo asociado, según una revisión de los riesgos por el equipo del proyecto generada por la solicitud de cambio

Se presenta el nuevo cronograma a los interesados,

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



16. LOG DE ISSUES Y DE RIESGOS

REGISTRO DE RIESGOS/EVENTOS / CAMBIOS

Implementación sistema HACCP

PROYECTO
 PM
 Alejandra Andrade

#	Fecha	Descripción	Análisis de Causa	Acciones correctivas	Estado	Prioridad	Impacto	Control/ Seguimiento	Responsable
6	16/09/2015	Perdida de registros, falta de documentación.	El personal no posee el habito de registrar los avances en los proyectos en minutas o correo electrónico (fallas comunicacionales)	Reunión con los involucrados, mitigar que los avances se comuniquen verbalmente. Crear un grupo de chat en el sistema de la empresa, donde se mencionen las inquietudes y avances	En progreso	Alta	Bajo-Tiempo	Semanal	Analista del proyecto
1	02/10/2015	se ha generado un retraso en las actividad: diseño procedimiento control productivo, por fallas comunicacionales internas del área de producción.	RRHH no inicio el plan de acción establecido, realizar jornadas o reuniones de liderazgo y confianza de equipo con producción.	El responsable realizará el procedimiento sin el acompañamiento de producción, mientras RRHH programa una jornada con los involucrados, solicitar a RRHH un cronograma de las reuniones	En progreso	Media	bajo-Tiempo	Semanal	PM

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



#	Fecha	Descripción	Análisis de Causa	Acciones correctivas	Estado	Prioridad	Impacto	Control/Seguimiento	Responsable
7	15/11/2015	El Sindicato desea parar las actividades del proyecto que afectan a los operadores	El personal está inconforme con las nuevas actividades a desarrollar	Bono personal operativo al finalizar proyecto. Libera el presupuesto de contingencia	En progreso	Alta	Alto-Costo	Quincenal	PM
5	30/11/2015	Se presenta un daño en un equipo, ha retrasado la producción manifestar	El equipo no se contemplo durante el mantenimiento preventivo.	Se avanza con el cronograma establecido (capacitación), se solicita la aprobación para liberar el presupuesto de la gerencia restante 16000, mas \$4000 del dinero que se cuenta como holgura, Se compra el repuesto y se pone en marcha la maquinaria	En progreso	Baja	Alto-Costo	Semanal	Gerente Producción- Analista proyecto
15	14/12/2015	Cambio de sponsor	Cambio del sponsor en el extranjero	Aceptarlo, se extiende el cronograma 15 días corridos	En progreso	Media	Medio-Bajo	Semanal	PM

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



#	Fecha	Descripción	Análisis de Causa	Acciones correctivas	Estado	Prioridad	Impacto	Control/ Seguimiento	Responsable
6	20/12/2015	Se vuelve a materializar el riesgo 6, Perdida de registros, falta de documentación.	El personal no posee el habito de registrar los avances en los proyectos en minutas o correo electrónico (fallas comunicacionales)	Se solicita a la gerencia realizar una reunión y un comunicado a los mandos medios-altos, de esta nueva exigencia e involucramiento en el personal entregando la información debida. Se extendió el cronograma 5 días, se reajustan las actividades	En progreso	Alta	Medio/Alto-Tiempo	Semanal	PM-Dueño del proyecto
3	09/01/2016	Durante la verificación del plan se ven fallas durante la operación	El personal no quedo bien capacitado	Se realizara nuevas capacitaciones al personal, se verificaran las evaluaciones y se revisaran las actividades de los operadores. Se extiende el cronograma por 5 días, al tener en esta actividad secueciamento Fin-Inicio. Se informara al nuevo Sponsor el cronograma	En progreso	Medio-Alto	Bajo-Tiempo	Quincenal	Analista proyecto

Estado: En progreso, nuevo, cerrado, asignado

Prioridad: Alta, Media, Baja

Impacto: Bajo, Medio-bajo-Medio, medio, medio-Alto, Alto



17. REPORTE DE PROGRESO (FORECAST)

A continuación se presenta el informe de avance del proyecto con fecha de corte 15 de enero de 2016.

Métricas de desempeño

Mes	CV	SV	SPI	CPI
ago-15	0	0.00	-	-
sep-15	0	0.00	1.00	1.00
oct-15	0	0.00	1.00	1.00
nov-15	-7000	0.00	1.00	0.89
dic-15	-26750	-6750.00	0.86	0.60
ene-16	0	-16000.00	0.79	1.0

Con las métricas generadas durante el reporte, observamos que en el caso de los costos en noviembre nos excedimos en el presupuesto designado, en el análisis de causa se debió a un riesgo no identificado y se hizo uso la reserva de contingencia y un poco de la gerencia. En el caso de diciembre el costo se excedió por mucho según lo planificado a esa fecha, en el cual se usó reserva de gerencia y presupuesto del proyecto que no se tenía contemplado.

En el caso del desempeño del tiempo se evidencia que en el mes de diciembre no se cumplió con el cronograma establecido y en el mes de enero hubo una extensión importante en el cronograma según lo planificado inicialmente.

Por otro lado se ha estimado con ayuda del ETC, cuánto costará el proyecto, según las estimaciones actuales.

ETC= BAC-EV

ETC= 58000



Control alcance

CONTROL DEL ALCANCE		Versión 1
Profesional Encargado de realizar el control	Analista	
Fecha de control	15/01/16	
Responsable de la actividad/entregable	IM/JM/MO	
Descripción del entregable/Actividad o codificación	Capacitación al personal involucrado del sistema HACCP	
Aceptado: x	No Aceptado:	
Firma/ personal realizó el control	Observaciones: La actividad en curso no ha terminado, se evalúa la anterior, existió un riesgo asociado a esta actividad, pero según los registros está cerrado.	

Cronograma

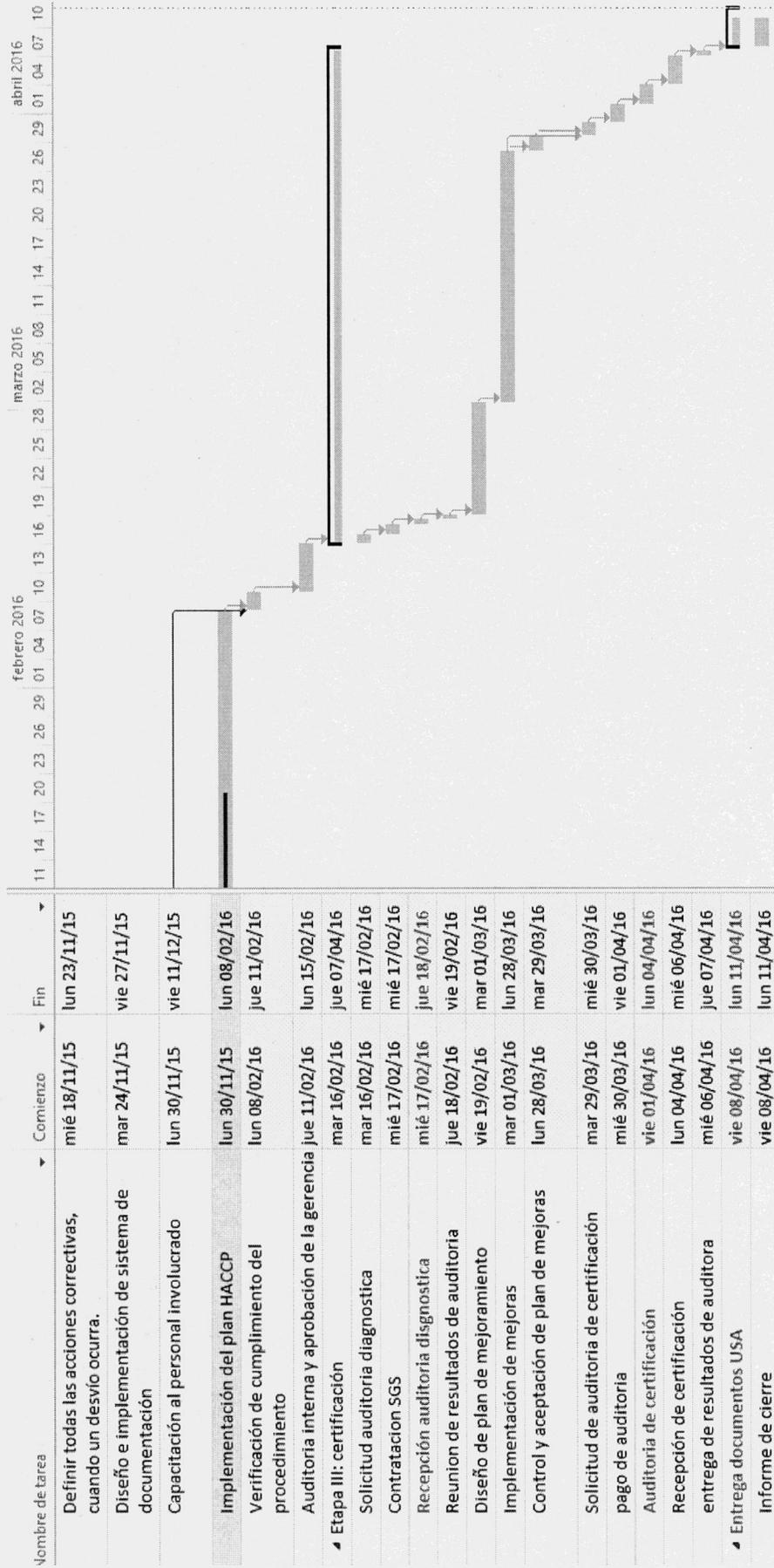
Durante el reporte se evidencia un cambio en el cronograma en la tarea: Implementación del plan HACCP, asociados a los riesgos 3 y 6 en el cual se aumenta en 5 días en cada uno de estos. Llegando a finalizar la actividad el 08/02/16 y finalizando el proyecto al 11/05/16

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



17.1 CRONOGRAMA



IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



Riesgos

Se presenta el reporte de riesgos, al corte establecido

REGISTRO DE RIESGOS/EVENTOS / CAMBIOS

#	Fecha	Descripción	Análisis de Causa	Acciones correctivas	Estado	Prioridad	Impacto	Control/ Seguimiento	Responsable
1	15/01/2016	se ha generado un retraso en las actividad: diseño procedimiento control productivo, por fallas comunicacionales internas del área de producción .	RRHH no inicio el plan de acción establecido, realizar jornadas o reuniones de liderazgo y confianza de equipo con producción.	El responsable realizará el procedimiento sin el acompañamiento de producción, mientras RRHH programa una jornada con los involucrados, solicitar a RRHH un cronograma de las reuniones	Cerrado	NA	bajo-Tiempo	NA	PM
2	15/01/2016	Retrasos en la producción, por baja disponibilidad de materias primas	Demoras en los procesos de importación	No se ha producido el riesgo, se continua con las acciones correctivas iniciales	En progreso	Baja	Medio	Quincenal	Analista proyecto
3	15/01/2016	Durante la verificación del plan se ven fallas durante la operación	El personal no quedo bien capacitado	Se realizara nuevas capacitaciones al personal, se verificaran las evaluaciones y se revisaran las actividades de los operadores. Se	En progreso	Medio-Alto	Bajo-Tiempo	Quincenal	Analista proyecto

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



4	15/01/2016	Reajustar del plan del proyecto, por resultados de auditorias	Evaluación de auditoria con mas de 10 no conformidades o una no conformidad mayor	extiende el cronograma por 5 días, al tener en esta actividad secuenciamiento Fin-Inicio. Se informara al nuevo Sponsor el cronograma	En progreso	Media	Alta	Semanal	Equipo proyecto
5	15/01/2016	Se presenta un daño en un equipo, ha retrasado la producción	El equipo no se contempla durante el mantenimiento preventivo.	Se avanza con el cronograma establecido (capacitación), se solicita la aprobación para liberar el presupuesto de la gerencia restante 16000, mas \$4000 del dinero que se cuenta como holgura. Se compra el repuesto y se pone en marcha la maquinaria. Se mantiene el riesgo aun se puede manifestar	En progreso	Baja	Alto-Cosio	Semanal	Gerente Producción- Analista proyecto
6	15/01/2016	Se vuelve a materializar el riesgo 6, Perdida de	El personal no posee el habito de registrar los avances en los proyectos en minutos o correo	Se solicita a la gerencia realizar una reunión y un comunicado a los mandos medios-altos, de esta	En progreso	Alta	Medio/Alto-Tiempo	Semanal	PM-Dueño del proyecto

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



7	registros, falta de documentación.	electrónico (fallas comunicacionales)	nueva exigencia e involucramiento en el personal entregando la información debida. Se extendió el cronograma 5 días, se reajustan las actividades	En progreso	Alta	Alto-Costo	Quincenal	PM
8	El Sindicato desea para las actividades del proyecto que afectan a los operadores	El personal está inconforme con las nuevas actividades a desarrollar	Bono personal operativo al finalizar proyecto. Libera el presupuesto de contingencia, se mitiga el riesgo pero aun esta latente	Cerrado	NA	NA	NA	NA
9	Falta de apoyo en la implementación de la norma.	Poco compromiso de la dirección en Argentina	La dirección se ha involucrado en todo el proceso, se decide cerrarlo	En progreso	Baja	Bajo-Medio	Quincenal	PM
10	Baja respuesta del equipo ante las múltiples actividades	El equipo del proyecto no pueda realizar las actividades designadas para el proyecto, por sus actividades diarias dentro de la compañía.	No se ha producido el riesgo, se continua con las acciones correctivas iniciales	En progreso	Media	Bajo	Semanal	PM
	Bajo involucramiento del personal	Bajo sentido de pertenencia y desmotivación en general.	Se asocia al riesgo 7, se continua con el plan de incentivos, sin embargo se mantiene con revisión	En progreso				

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



11	Retrasos en el ingreso o inasistencia del personal	Es una zona en donde se generan muchos cortes por los sindicatos	RRHH ha contratado un servicio de charter, cuando este evento se ha presentado	Cerrado	NA	NA	NA	NA	NA	NA
12	Accidentes de trabajo en la empresa	Confianza en labores operativas o falta de atención en las mismas	No se ha producido el riesgo, se continua con las acciones correctivas iniciales	En progreso	Bajo	Bajo	Bajo	Quincenal	Analista proyecto	NA
13	Inasistencia de empleados por imposibilidad de acceso al establecimiento	Inundaciones en épocas de lluvia, la empresa cuenta con entradas de tierra	Cuando ha sucedido estos eventos, el personal ha asistido	Cerrado	NA	NA	NA	NA	NA	NA
14	Reajuste o nueva adecuación del plan del proyecto.	Cambios en la legislación del modelo HACCP	Los cambios por la legislación dan un tiempo aproximado a 1 año y se notifica con anterioridad	Cerrado	NA	NA	NA	NA	NA	NA
15	Demoras en el desarrollo del proyecto por falta de algún recurso.	La renuncia de algún integrante del equipo o stakeholders	No se ha producido el riesgo, se continua con las acciones correctivas iniciales	En progreso	Media	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Quincenal	Analista proyecto	NA
16	Cambio de sponsor	Cambio del sponsor en el extranjero	Aceptarlo, se extiende el cronograma 15 días corridos	En progreso	Media	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Semanal	PM	PM

EJECUCIÓN Y CONTROL

18. REGISTRO DE ACEPTACIÓN

Con el presente documento, se da aceptación al proyecto

ACTA DE ACEPTACION

Fecha:

Lugar: Tortuguitas, Argentina

Con el presente documento se realiza la aceptación del Sponsor y dueño del proyecto, al proyecto implementación del sistema de calidad HACCP, el cual tenía como objetivo:

- Certificar el sistema de calidad HACCP en la producción de chupetines duros, reduciendo al máximo la probabilidad de ocurrencia de peligros potenciales y evitar que estos lleguen a afectar de forma adversa la inocuidad de los alimentos.

OBSERVACIONES

Se aprobaron los entregables en cada etapa,

Adjuntar al documento un reporte general de cierre

Documento realizado por el Project Manager

Dueño del proyecto

Sponsor

19. REPORTE DE CIERRE

- Información General:

Nombre del proyecto: Implementación del sistema de calidad HACCP

PM: Alejandra Andrade

Dueño del proyecto: Juan pablo Georgalos- Gerente LATAM

Sponsor: Jhon Matthews – Gerente Calidad USA

Entidad Ejecutora: Topps- Argentina

Inicio proyecto: Fin del proyecto:

- Descripción del Proyecto: El proyecto inicio como exigencia de Topps USA, como esta descrito y aprobado en el acta de constitución, se definió el desarrollo del proyecto en 3 etapas, desde la implementación de todos los procesos que incluyen el plan de calidad HACCP, así como la descripción de las actividades y procedimientos. El proyecto finalizó con la entrega de la certificación al sponsor.

- Revisión de Objetivos y Resultados:

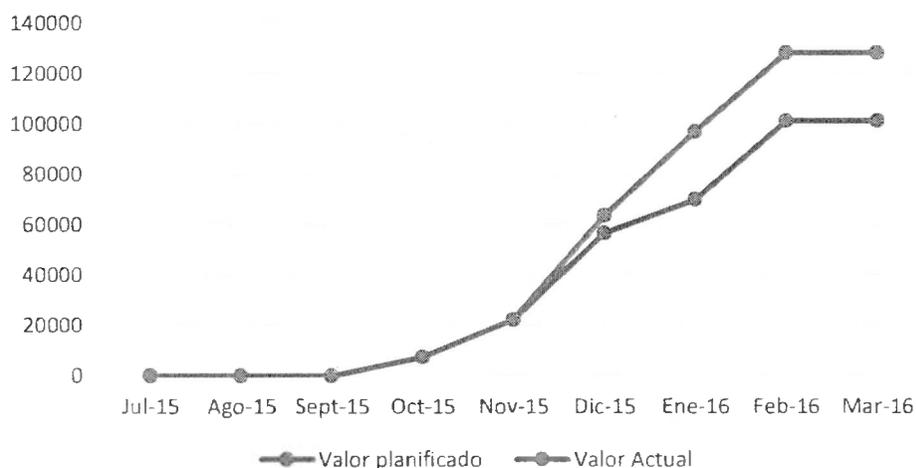
COSTOS

Durante la ejecución del proyecto surgieron costos que no estaban identificados en el plan, al final del proyecto se observa que hubo un sobre costo del 19.8% del valor inicial presupuestado.

Costo planificado	\$136,000
Costo Proyecto	\$163,000

El sobre costo del presupuesto fue asumido por la reserva de gerencia y el presupuesto resultante del dinero enviado por USA (holgura) del cual quedó \$97000 Arg.

Reporte cierre- Costo



La gerencia de Argentina ha decidido usar el dinero restante para realizar una cena de agradecimiento a los stakeholders

ALCANCE

En la ejecución del proyecto no se contempló la aceptación de ningún cambio del alcance, debido a la naturaleza del proyecto, asimismo no existió ningún evento que pudiera poner en riesgo la definición del plan.

Cada entregable o hito fue verificado y aprobado por el dueño del proyecto o Sponsor.

TIEMPO

El proyecto al inicio contemplaba fecha de finalización el día 18 de marzo del 2016, con algunos eventos que surgieron la fecha real fue el día 11 abril del 2016. El proyecto al final se extendió 15 días laborables.

Según se describió en el plan de gestión de cambios, la última prioridad para los índices de performance del proyecto fue el tiempo, por lo tanto con la extensión de tiempo dada por los eventos, no genero un impacto significativo.

OBSERVACIONES

Se consideró un factor de éxito al proyecto, la gestión de comunicaciones y recursos humanos, ya que desde el inicio se definió como un área sensible,

Asimismo se presentaron ciertos sucesos, el equipo del proyecto y los stakeholders lo gestionaron según los estudios iniciales de las exigencias

Beneficios y/o Impactos del proyecto:

Beneficios:

- Control y definición de los procesos productivos, logrando sacar productos con las mismas características.
- Confianza de calidad en nuestros clientes
- El área de mantenimiento cuenta con un presupuesto fijo para sus actividades

Impactos:

- Consciencia del personal, de prácticas higiénicas durante la elaboración de productos.
- Comunicación entre el personal más clara y concreta al informar un suceso.
- Integración e involucramiento de todo el personal (administrativo-operativo) en actividades.
- El personal operativo manifestó motivación, por las labores y algunas nuevas responsabilidades que se le impartieron con autonomía.



Se le solicita al Sponsor, dueño del proyecto y algunos involucrados completar la siguiente encuesta, así mismo se les recuerda ser muy objetivos, ya que este proyecto se desea replicar en Brasil:

Fecha					
Por favor complete la siguiente encuesta y califique según la escala con una x:					
1. muy insatisfecho, 2. poco satisfecho, 3. ni satisfecho ni insatisfecho, 4. satisfecho, 5. muy satisfecho.					
	1	2	3	4	5
Considera que la organización establece proyectos de acuerdo a la visión de la compañía					
Cree q el equipo del proyecto se desempeño de acuerdo al objetivo ?					
Escucha las ideas de los otros miembros del equipo?					
Cree que las reuniones de avance fueron de ayuda para el proyecto?					
Cada miembro del equipo participo activamente?					
Cree que las actividades que le fueron establecidas se ajustan a sus habilidades?					
En diferentes ocasiones observo que el responsable de una actividad, no tenia la experiencia necesaria					
¿Cuándo tenia sugerencias o dudas del proyecto, algún miembro del equipo lo escucho?					
Cuando sucedió un evento, cree que el equipo de proyecto lo manejo en el tiempo y con las acciones necesarias					
¿Cada miembro del equipo aceptó las críticas y fue retroalimentado?					
¿Considera que las vías de comunicación que existieron durante el proyecto, fueron las adecuadas?					
OBSERVACIONES-SUGERENCIAS:					

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



ANEXO 1

no. Riesgo	Clasificación cualitativa	RIESGO	Causa potencial	Impacto	Probabilidad	Nivel de riesgo	Categorización	Plan de acciones	Responsable	% probabilidad de ocurrencia	IMPACTO EN EL PROYECTO		ANÁLISIS CUANTITATIVO
											ALCANCE	TIEMPO	
R05	1. TECNICOS	Daño en los equipos de la planta y retrasos de producción y actividades del proyecto	Falta de mantenimiento preventivo	5	4	20	Mitigar	Incluir una actividad de verificación del cumplimiento del mantenimiento preventivo y definir presupuesto de acuerdo repuestos básicos que puedan requerir	Francisco Tarellan Mesa	40%	x	20000	80000
R06	2. GESTIÓN	Pérdida de registros, falta de documentación.	El personal no posee el hábito de registrar los avances en los proyectos en minutos o correo electrónico (fallas)	4	5	20	Evitar	Especificar mediante correos y copias físicas los medios y métodos de comunicación que se habilitarán para el desarrollo del proyecto. Además de hacer seguimiento en el plan de interesados y comunicaciones	Juan Morgan	50%	x	0	0
R09	2. GESTIÓN	Baja respuesta del equipo ante las múltiples actividades	El equipo del proyecto no puede realizar las actividades designadas para el proyecto, por sus actividades diarias dentro de la compañía.	4	4	16	Mitigar	Solicitar a RRHH enviar un comunicado a todo el personal involucrado con la definición del horario establecido para realizar las actividades del proyecto (2-6 pm), firmado por el sponsor en USA y publicar la política de calidad global	Alejandra Andrade	40%	x	0	0
R11	2. GESTIÓN	Retrasos en el ingreso o inasistencia del personal	Es una zona en donde se generan muchos cortes por los sindicatos	4	4	16	Mitigar	Realizar un informe en donde se estudie el acceso a través de vías alternas, actualizarlo constantemente con las posibles construcciones por la zona, además definir un servicio de remis que pueda contratarse ante estas eventualidades.	Mercedes Ortiz-Juan morgan	40%	x	0	0
R07	2. GESTIÓN	No contar con apoyo del sindicato	El sindicato genere resistencia al generar las nuevas políticas de calidad	5	3	15	Mitigar	Programar con servicios generales, reuniones semanales o quincenales, en donde se informe las novedades y sugerencias expuestas por ambas partes.	Mercedes Ortiz	30%	x	0	0
R10	2. GESTIÓN	Bajo involucramiento del personal	Bajo sentido de pertenencia y desmotivación en general.	5	3	15	Mitigar	Nivel de riesgo Alto: Se diseña un plan de incentivos y se deja descrito en el plan de recursos Humanos, se reduce el riesgo a medio, sin embargo se deberá hacer un control quincenal	Nan mesa- Mercedes Ortiz	30%	x	0	0

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



ANEXO 1

no. Riesgo	Clasificación cualitativa	RIESGO	Causa potencial	Impacto	Probabilidad	Nivel de riesgo	Categorización	Plan de acciones	Responsable	% probabilidad de ocurrencia	IMPACTO EN EL PROYECTO		ANÁLISIS CUANTITATIVO
											ALCANCE	TIEMPO	
R15	4. EXTERNOS	Demoras en el desarrollo del proyecto por falta de algún recurso.	La renuncia de algún integrante del equipo o stakeholders	3	4	12	Mitigar	Verificar mensualmente con el Gantt los avances y registrarlos, definir según jerarquía quien podrá realizar dicho trabajo. En el caso operativo, para el equipo de dirección de proyecto realizar la búsqueda con el perfil del plan de interesados.	Carmen Nuñez-Juan Morgan	40%	x	0	0
R01	1. TECNICOS	Retrasos en las actividades por fallas comunicacionales internas del área de producción.	Falta de integración del equipo	2	5	10	Mitigar	Solicitar a RRHH realizar jornadas o reuniones de liderazgo y confianza de equipo con producción. Mínimo una vez al mes. Además recordarles 1 vez al mes los medios de comunicación para el proyecto.	Carmen Nuñez-Mercedes Ortiz	50%	x	0	0
R02	1. TECNICOS	Retrasos en la producción, por baja disponibilidad de materias primas	Demoras en los procesos de importación	5	2	10	Mitigar	Solicitarle a compras un plan de contingencia ante la ausencia de un insumo, buscar el reemplazo si se requiere, así el costo sea mayor. Ya que la poca disponibilidad de los recursos retrasan la operación propia y por ende la verificación de algunos puntos de control del proyecto.	Francisco Tarelli-Juan morgan	20%	x	0	0

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



ANEXO 1

no. Riesgo cualitativo	RIESGO	Causa potencial	Impacto	Probabilidad	Nivel de riesgo	Categorización	Plan de acciones	Responsable	% probabilidad de ocurrencia	IMPACTO EN EL PROYECTO		ANÁLISIS CUANTITATIVO	
										ALCANCE	TIEMPO		Impacto \$
R08	2. GESTIÓN	Falta de apoyo en la implementación de la norma.	Poco compromiso de la dirección en Argentina	5	2	10	Evitar	Definir el rol de la gerencia y comunicarlo a través de una reunión con algunos interesados a través del Sponsor.	Mercedes Ortiz	20%	x	0	0
R12	4. EXTERNOS	Accidentes de trabajo en la empresa	Confianza en labores operativas o falta de atención en las mismas	5	2	10	Mitigar	Reglamentar normas de seguridad e higiene para cada sector de la empresa. Y tomar las respectivas acciones para que se cumplan las mismas a través de capacitaciones de la ART.	Alejandra Andrade	20%		0	0
R03	1. TECNICOS	Extensión de tiempo por constantes capacitaciones	Falta de atención del personal a las capacitaciones o poco interés	3	3	9	Mitigar	Cambiar los horarios de las capacitaciones, cambiar al personal que da la capacitación, incluir actividades	Alejandra Andrade	30%	x	3000	9000
R13	4. EXTERNOS	Inasistencia de empleados por imposibilidad de acceso al establecimiento	Inundaciones en épocas de lluvia, la empresa cuenta con entradas de tierra	2	3	6	Aceptar	NA	NA	30%	x	0	0
R04	1. TECNICOS	Reajustar del plan del proyecto, por resultados de auditorías	Evaluación de auditoría con mas de 10 no conformidades o una no conformidad mayor	5	1	5	Aceptar	NA	NA	10%	x	0	0
R14	4. EXTERNOS	Realiste o nueva adecuación del plan del proyecto.	Cambios en la legislación del modelo HACCP	5	1	5	Aceptar	NA	NA	10%	x	0	0

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CALIDAD HACCP

Proyecto: 1-2015
 Versión documento: 1.2
 Fecha de Aprobación:



#	Lista de interesados	Posición	Rol en la empresa	Rol del proyecto	Principales expectativas	Influencia			Interés			Participación			Matriz de evaluación				Posición deseada de involucramiento	Estrategias potenciales para obtener apoyo
						Alto	Bajo	No Activo	Alto	Bajo	No Activo	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Lider				
7	Topps Holding USA	Sponsor	Gerencia las filiales asociadas a Topps	Exige la implementación del sistema de calidad HACCP	Certificar la planta con la norma HACCP	X			X	X									Alta	Enviar informes específicos y gerenciales. Así como las inquietudes técnicas
8	Sindicato	Sindicato	Controla las actividades laborales y distienden los derechos de los empleados de producción	Verifica las exigencias dadas por el proyecto al respecto del bienestar del personal	Apoyo por parte de la compañía cuando se requiera del personal para el desarrollo de alguna protesta Forma, desarrollar y no generar sobrecargas laborales a los operadores		X		X	X		X						Baja	Buenas relaciones personales a través de servicios generales, informar constantemente sobre el avance del proyecto a través del plan e incentivos.	
9	Servicios generales, RRRH	Servicios generales, RRRH	Organiza y controla todas las actividades que exigen las normativas argentinas, maneja las exigencias del personal operativo	Organiza y controla todas las actividades que exigen las normativas argentinas, maneja las exigencias del personal operativo	Organizar y planear las actividades de operación que se involucran en el proyecto Cumplir con las capacidades y exigencias en el tiempo que se ha establecido No generar mas cargas laborales		X	X	X				X					Alta	Explicar que con los procesos mas controlados, sus actividades futuras involucrarán menos tiempo. Algunas de las actividades pasaran a cargo de calidad. Generar informes permanentes de avance	
10	Finanzas	Finanzas	Mantiene la contabilidad de la empresa	Gestiona la cuenta del proyecto, con los pagos	No generar mucho tiempo en el desarrollo de actividades del proyecto		X		X				X					Media	Entregar las actividades específicas que debe desarrollar y especificarle su función dentro del proyecto	
11	SGS	Empresa heteroerizada	Empresa dedicada a certificar procesos de calidad	Provee el servicio de asesoría y/o consultoría y certificación	Certificar la empresa contratada		X	X	X				X					Media	na	
12	Calidad USA	Calidad USA	Genera controles de calidad en todos los procesos de las plantas de américa	Soporta, observa y aconseja ante cualquier issue que surja durante el desarrollo del proyecto	Entregar todos los lineamientos que se desarrollaron durante la implementación del plan en USA. El proyecto se cumple en el tiempo requerido, sin necesitar mucho apoyo.		X	X	X				X					Alta	Mantener informado con datos específicos de avances, requerir todos los issue que surgen durante la implementación de los sistema de calidad en otras fabricas.	
13	Topps Brasil	Topps Brasil	Nueva planta de procesamiento.	Recibe información de todas las actividades, para la implementación del sistema de calidad	Entregar todos los lineamientos durante la ejecución del proyecto, para replicarlo		X	X	X				X					Baja	Entregar la documentación cuando lo requieran	
14	Gerente general LATAM	Gerente general LATAM	Gerencia todas las actividades de Topps Latinoamérica	Dueño del proyecto, aprobación de todos los entregables	Certificar la empresa con HACCP en un tiempo no mayor a un año													Alta	Realizar un plan de proyecto completo, describiendo los controles y como se va a obtener la auditoría de certificación. Entregar informes quincenales con el avance	
15	Gerente de operaciones	Gerente de operaciones	Controla todas las operaciones de la sucursal de Topps Argentina	Apoya e incentiva el desarrollo del proyecto como representante de la agencia	Desarrollar el proyecto con los recursos que se planearon				X	X								Alta	Solicitar acompañamiento y apoyo, solo en caso de requerirlo, descripción de las actividades que deberá hacer	



GLOSARIO

HACCP: Hazard Analysis and Critical Control

FAO: Food Administration organization

OMS: Organización Mundial de la Salud

CAA: Código alimentario argentino

PCC: Punto crítico de control

BPM: Buenas Prácticas de manufactura

WBS (Work Breakdown Structure),