



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE
PROYECTOS MEDIANTE LA ADMINISTRACIÓN DE
PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS EN VESTA, HONDURAS.**

SUSTENTADO POR:

**MARIELA JISSEL VARGAS HERNÁNDEZ
JOSE ADAN MARTINEZ AGUILERA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2023

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

PRORECTOR/SECRETARIO

GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE
PROYECTOS MEDIANTE LA ADMINISTRACIÓN DE
PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS EN VESTA, HONDURAS.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

ADMINISTRACION DE PROYECTOS

ASESOR METODOLÓGICO:

MARVIN ROBERTO MENDOZA VALENCIA

ASESOR TEMÁTICO:

MARVIN JOEL RIVAS

MIEMBROS DE LA TERNA:

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 1

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 2

NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 3

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2023
Mariela Jissel Vargas Hernández
José Adán Martínez Aguilera

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

Estimados Señores:

Yo, **MARIELA JISSEL VARGAS HERNÁNDEZ Y JOSÉ ADÁN MARTÍNEZ AGUILERA**, de Tegucigalpa, autor(es) del trabajo de postgrado titulado: **IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS MEDIANTE LA ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS EN VESTA, HONDURAS**, presentado y aprobado en **XXXX**, como requisito previo para optar al título de **MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN EN PROYECTOS** y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.

2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de _____, a los ____ días del mes de _____ del año _____



Mariela Jissel Vargas Hernández
12123004



José Adán Martínez Aguilera
12123048

*** La autorización firmada se encuentra adjunta a mí expediente**



FACULTAD DE POSTGRADO

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS MEDIANTE LA ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS EN VESTA, HONDURAS.

**MARIELA JISSEL VARGAS HERNÁNDEZ
JOSÉ ADÁN MARTÍNEZ AGUILERA**

Resumen

El trabajo de investigación que se llevó a cabo en Vesta Honduras se enfocó en ofrecer una propuesta de gestión de proyectos a través de la implementación de la administración de portafolios y programas de proyectos. Para potenciar los beneficios generados por cada una de las iniciativas de acuerdo con el alineamiento estratégico. Buscando de esta forma obtener una ventaja competitiva a través del uso eficiente de los recursos. Agrupando proyectos de acuerdo con los objetivos estratégicos en común y no verlos como proyectos aislados. Todo ello haciendo uso de elementos de la guía del PMBOK® y la metodología Lean Six Sigma. El análisis cualitativo y cuantitativo de los datos recolectados a través de los instrumentos aplicados los cuales consistieron en encuestas y entrevistas. Ofreció la suficiente evidencia estadística para identificar con claridad los problemas de la gestión actual de proyectos, los beneficios que se obtendrían con la implementación de esta metodología, así como la factibilidad en su implementación.

Palabras claves: Estrategia, investigación, portafolios, programas, proyectos.



GRADUATE SCHOOL

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS MEDIANTE LA ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS EN VESTA, HONDURAS.

**MARIELA JISSEL VARGAS HERNÁNDEZ
JOSÉ ADÁN MARTÍNEZ AGUILERA**

Abstract

The research work carried out at Vesta Honduras focused on offering a project management proposal through the implementation of portfolio management and project programs. To enhance the benefits generated by each of the initiatives in accordance with the strategic alignment. Seeking in this way to obtain a competitive advantage through the efficient use of resources. Grouping projects according to common strategic objectives and not seeing them as isolated projects. All these using elements of the PMBOK® guide and the Lean Six Sigma methodology. The qualitative and quantitative analysis of the data collected through the applied instruments which consisted of surveys and interviews. It offered sufficient statistical evidence to clearly identify the problems of current project management, the benefits that would be obtained with the implementation of this methodology, as well as the feasibility of its implementation.

Keywords: Portfolios, programs, projects, research, strategy

DEDICATORIA

Dedico nuestro trabajo de tesis al ser supremo que nos permite luchar por nuestros sueños y hacerlos realidad, Dios todo poderoso.

A mis padres, que con su apoyo me motivaban a seguir cada meta. A través de sus consejos, paciencia y tolerancia, cuando estuve al borde de cargas de trabajo y me incentivaban a que sí, podía realizar esta investigación con éxito.

Y a cada uno de los mentores que fueron nuestros catedráticos, que nos inspiraron en su momento, a ser mejores cada día y aprender de nuevas teorías a través de la investigación científica.

Mariela Jissel Vargas Hernández

Este trabajo de investigación va dedicado a mis tres ángeles: mi madre Julia, que ha sido mi ejemplo de vida dándose a los demás sin esperar nada a cambio.

Mi hermana Suyapa cuyo amor por la vida hasta el último instante me demostró que con la ayuda de Dios todo es posible. Yo sé que ella está celebrando conmigo desde el cielo.

A mi compañera de vida, Paola gracias por mucho por estar siempre ahí, por el apoyo incondicional por celebrar y sufrir conmigo, mis éxitos y fracasos.

¡Para ellas tres con todo el amor del mundo!

José Adán Martínez Aguilera.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme culminar esta gran meta, Maestría en Administración de Proyectos, proveyéndome de salud, sabiduría y trabajo para poder gestionar mis costos estudiantiles.

Seguidamente quiero agradecer la apertura y confianza de Vesta Customs y sus colaboradores, quienes nos permitieron recopilar información relevante, para llevar a cabo nuestra investigación.

A cada uno de nuestros asesores, metodológico Marvin Mendoza y temático, Marvin Rivas, que a través de su experiencia y conocimientos nos transmitieron sus observaciones a lo largo de esta investigación.

Mariela Jissel Vargas Hernández.

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de seguir en el proceso de mejora continua, sin la guía de El nada de esto sería posible.

A Grupo Flores, por haber patrocinado mis estudios de maestría y darme todas las facilidades en cuanto a horarios e instalaciones para llevar a feliz término este proyecto.

A cada uno de los catedráticos que me transmitieron su conocimiento haciendo de mi un mejor profesional. Me llevo algo de cada uno de ellos.

A mi grupo de trabajo a lo largo de toda la maestría: Mariela, Ana Sinclair, Sammy, Ana Lucia. Gracias por haber hecho estos dos años algo placentero.

José Adán Martínez Aguilera.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	6
2.1.1 HISTORIA VESTA CUSTOMS:	6
2.1.2 PROYECTOS:.....	7
2.1.3 SITUACIÓN ACTUAL:	8
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	10
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	12
2.3.1 BASES TEÓRICAS	12
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	14
2.3.2.1 GUÍA DEL PMBOK®.....	14
2.3.2.2 LEAN SIX SIGMA.....	18
2.1 MARCO LEGAL	22
2.1.1 CÓDIGO DE TRABAJO:	22
2.1.2 BASC®:	22
2.1.3 GREAT PLACE TO WORK®:	22

2.1.4 CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA, VESTA CUSTOMS:	23
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	24
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	24
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	25
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	26
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	26
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	30
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.3.1 POBLACIÓN	31
3.3.2 MUESTRA.....	31
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO.....	31
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	32
3.4.1 TÉCNICAS	32
3.4.1.1 JUICIO DE EXPERTOS	32
3.4.1.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	32
3.4.2 INSTRUMENTOS	33
3.4.2.1 ENTREVISTAS.....	33
3.4.2.2 ENCUESTAS	33
3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	34
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	34
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	34
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	38
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	38
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	39
4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	42
4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO.....	49
4.2.2.1 ENCUESTA:.....	49
4.2.2.2 ENTREVISTA:.....	54
4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS.....	58
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59

5.1 CONCLUSIONES	59
5.2 RECOMENDACIONES	60
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	62
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	62
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	62
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	62
6.3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	62
6.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA PROPUESTA	62
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	63
6.4.1 DESCRIPCIÓN.....	63
6.4.2 DESARROLLO.....	63
6.4.2.1 LEAN SIX SIGMA:	63
6.4.2.2 GUÍA PMBOK®:	65
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	89
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	89
6.6.1 CRONOGRAMA DEL PROYECTO	89
6.6.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	90
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS	95
ANEXO 1. FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTORES EJECUTIVOS DE VESTA CUSTOMS:.....	95
ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LIDERES DE PROYECTOS VESTA CUSTOMS.	96
ANEXO 3. CARTA DE APROBACIÓN CERTIFICADO BASC.....	99
ANEXO 4. CARTA AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Contexto de la Dirección de Proyectos.	5
Figura 2. Ciclo de Innovación.	7
Figura 3. Equipos de Alto Desempeño.	8
Figura 4. Metodología de Proyectos Vesta Customs.	9
Figura 5. Transición del estado de una organización a través de un proyecto.....	12
Figura 6. Portafolios, programas, proyectos y operaciones.	13
Figura 7. Proceso de Pensamiento Six Sigma.....	20
Figura 8. Estructura de Proyectos bajo metodología Lean Six Sigma en Vesta Customs.	20
Figura 9. Elementos comunes entre Six Sigma y Lean Six Sigma.	21
Figura 10. Esquema de variables de estudio.	26
Figura 11. Resumen de enfoque y métodos.	30
Figura 12. Aplicación de entrevista.....	34
Figura 13. Aplicación de encuesta.	34
Figura 14. Informe de presentación de servicios Vesta Customs a proveedores Vesta Trading.....	36
Figura 15. Género de líderes Vesta Customs.	42
Figura 16. Experiencia en gestión de proyectos, líderes Vesta Customs.....	43
Figura 17. Percepción de la gestión actual de proyectos.	44
Figura 18. Percepción actual, en cuenta a: alcance, tiempo y calidad.	45
Figura 19. Enfoque de proyectos gestionados en Vesta Customs.	46
Figura 20. Alineamiento de proyectos con los objetivos estratégicos.	47
Figura 21. Necesidades de capacitación, para mejorar gestión de proyectos.	48
Figura 22. Herramientas tecnologías utilizadas en la gestión de proyectos.....	49
Figura 23. Nube de palabras oportunidades de mejora.	50
Figura 24. Red semántica oportunidades de mejora a gestión actual de proyectos, en Vesta Customs...	51
Figura 25. Nube de palabras limitaciones a gestión actual de proyectos en Vesta Customs.....	51
Figura 26. Nube de palabras, beneficios que se obtendrían a través de los programas y portafolios.....	52
Figura 27. Principales beneficios identificados a través de implementación de programas y portafolios.	53
Figura 28. Red semántica, alineamiento estratégico en Vesta Customs.	54
Figura 29. Priorización de Proyectos, Lean Six Sigma.	64
Figura 30. Sistema de Gestión de Proyectos, Vesta Customs.....	64
Figura 31. Project Charter Lean Six Sigma, Acta de Constitución.	65
Figura 32. Formato Plan de Dirección de Proyectos Vesta Customs, primera parte.....	66
Figura 33. Formato Plan de Dirección de Proyectos Vesta Customs, segunda parte.	67
Figura 34. Formato Plan de Dirección de Proyectos Vesta Customs, tercera parte.....	68
Figura 35. Formato Plan de Gestión del Alcance, Vesta Customs, primera parte.....	68
Figura 36. Formato Plan de Gestión del Alcance, Vesta Customs, segunda parte	69
Figura 37. Estructura de desglose de trabajo (EDT).....	69
Figura 38. Plan de Gestión de los Requisitos, Vesta Customs.	72
Figura 39. Plan de Gestión del Cronograma, Vesta Customs, primera parte.	73
Figura 40. Plan de gestión del cronograma, Vesta Customs, segunda parte.....	73
Figura 41. Cronograma del proyecto, project, primera parte.	74
Figura 42. Cronograma del proyecto, project, segunda Parte.....	75
Figura 43. Cronograma del proyecto, project, tercera parte.....	76
Figura 44. Plan de gestión de costos, primera parte.	77
Figura 45. Plan de gestión de costos, segunda parte.....	78
Figura 46. Plan de Gestión de Calidad, Vesta Customs, primera parte.	80

Figura 47. Plan de Gestión de Calidad, segunda parte.	81
Figura 48. Plan de gestión de los interesados, Vesta Customs, primera parte.	88
Figura 49. Plan de gestión de los interesados, Vesta Customs, segunda parte.....	89
Figura 50. Cronograma del proyecto	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Métrica Original Six Sigma.....	18
Tabla 2. Otras Perspectivas.....	19
Tabla 3. Matriz de metodología de investigación.....	25
Tabla 4. Operacionalización de las variables	28
Tabla 5. Datos demográficos población analizada.....	39
Tabla 6. Antigüedad laborar de líderes de proyectos en Vesta Customs	41
Tabla 7. Años promedio de antigüedad laboral de líderes de proyectos, en Vesta Customs	41
Tabla 8. Género por grupo generacional	41
Tabla 9. Análisis de experiencia en gestión de proyectos de líderes Vesta Customs.....	43
Tabla 10. Análisis de experiencia en gestión de proyectos de líderes Vesta Customs.....	44
Tabla 11. Oportunidades de mejora a la gestión de proyectos en Vesta Customs.	45
Tabla 12. Percepción de gestión de proyectos, en cuanto a alcance, tiempo, costo y calidad.....	46
Tabla 13. Beneficios obtenidos a través de la implementación de programas y portafolios.....	53
Tabla 14. Resumen de Entrevista realizada a directores ejecutivos de Vesta Customs.....	55
Tabla 15. Diccionario de estructura de desglose de trabajo	70
Tabla 16. Presupuesto tecnológico para implementación de proyectos en Vesta Customs.....	79
Tabla 17. Presupuesto Tecnológico para Implementación de Proyectos en Vesta Customs	81
Tabla 18. Matriz de comunicaciones	83
Tabla 19. Valor numérico probabilidad e impacto	85
Tabla 20. Clasificación del Riesgo	85
Tabla 21. Matriz de Riesgos	86
Tabla 22. Adquisiciones requeridas para la implementación del sistema de gestión de proyectos	88
Tabla 23. Presupuesto del proyecto	91
Tabla 24. Resumen de los segmentos de la tesis propuesta	92

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer las bases que dieron origen al trabajo de investigación. A través de los antecedentes de la problemática existen en Vesta Honduras. Se busca dar respuesta a dicha problemática a través de las preguntas general y específicas de investigación. En ese sentido dichas preguntas de investigación dieron origen a los objetivos general y específicos sobre los cuales se desarrollará el trabajo de investigación en cada uno de los capítulos siguientes.

1.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas corporativas se encuentran constantemente implementando sistemas, metodologías y capacitaciones a sus colaboradores, en diferentes temas relacionados a la sostenibilidad, gobernanza y proyectos encaminados ejecutar la estrategia de la compañía. Por ello se opta en adaptar dichas técnicas a las necesidades de la institución para un mayor control, identidad organizacional y sobre todo que se logre un beneficio en tiempo, procesos, eficiencia de los recursos, uso de tecnologías de control de planificación y un alcance organizacional adaptado a las metas corporativas.

Todo lo anterior es sobre la interacción de portafolios, programas y proyectos, que ejemplificando la implementación de los conceptos es manejado en organizaciones como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), bancos y gobiernos. El reto en esta investigación es adaptar dicha administración a compañías como Vesta Customs, del rubro logístico, que buscan expandir sus servicios a nivel regional a través de equipos enfocados generando prosperidad sostenible y que obtengan un medio que les permita visualizar y determinar todos los esfuerzos encaminados a la estrategia actual de la organización.

A través de la administración centralizada de los diferentes proyectos ejecutados por la compañía, permite priorizar proyectos que están alineados a los objetivos estratégicos de la organización. Esto se logra por medio de la implementación de portafolios, en el orden de las ideas anteriores, Project Management Institute (PMI®) (2017) define portafolio: “La dirección de portafolios se define como la gestión centralizada de uno o más portafolios a fin de alcanzar objetivos estratégicos. Los programas o proyectos del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa” (p. 15).

Es evidente que el enfoque de la investigación es centralizar toda la cartera de proyectos que Vesta Customs ejecuta. Con ello, se permitirá administrar su portafolio, programas y proyectos asignando recursos a aquellos proyectos que le permitan obtener una ventaja competitiva, manteniéndose a la vanguardia en el rubro logístico en Honduras y la región Centro Americana. Se observa claramente que a través de la administración de portafolio, programas y proyectos se logra el éxito en la compañía ante sus socios estratégicos, clientes, proveedores y la comunidad debido al uso eficiente de sus recursos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Este apartado atiende aspectos referentes a la gestión actual de proyectos en Vesta Customs, en donde se ejecutan diversidad de proyectos de manera individual reduciendo con ello el control de recursos, entregables y tiempos de ejecución. Minimizando el impacto en los objetivos estratégicos de la organización.

Desde 2017, Vesta Customs ha logrado implementar proyectos bajo diferentes metodologías:

Vesta Way, una inventiva propia de la institución creada para alcanzar sus objetivos con cuatro pilares: excelencia en los procesos, equipos de alto desempeño, evaluación de resultados e implementación de la Estrategia.

Lean Six Sigma, reducción de desperdicios en procesos y tiempos, que a pesar de los tiempos difíciles de la Pandemia Covid-19, la organización decidió invertir en dicha capacitación en 2019, logrando culminar algunos proyectos en 2020.

Otros proyectos con técnicas Agile, Scrum, PMI®, entre otros que han sido implementadas por colaboradores con maestrías en proyectos de diferentes entes educativos del país y el extranjero.

En tales metodologías se cuenta con una amplia cartera de proyectos que incluyen beneficios de ahorro en costos, innovación, reducción de reprocesos, control de demoras y estadías en las cadenas de suministros de algunos de sus clientes, creación de colas de trabajo y procesos, entre otros entregables. Como puede observarse, Vesta Customs tiene capacidad de generar proyectos que generen valor agregado a sus servicios logísticos, liderados por colaboradores especializados en proyectos, pero, también tiene diferentes metodologías que dificultan tener una

efectiva administración de proyectos bajo las directrices de administración de portafolios y programas del PMI®.

Según PMI® (2017), cita dos aspectos importantes para la administración de portafolio y programas los cuales son: factores ambientales de la empresa (EEFs) y los activos de los procesos de la organización (OPAs). El primero se refiere a que proviene del entorno externo del proyecto, teniendo un alto impacto a nivel de la empresa. Mientras que el segundo hace referencia al entorno interno de la compañía, que influyen en la dirección de portafolios y programas. Cabe agregar que, por medio de la administración de portafolios y programas se tiene la visión holística de ambos factores mitigando riesgos en los proyectos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Vesta Customs, es una empresa con más de 25 años de trayectoria, dedicada al rubro logístico ofreciendo servicios de transporte: terrestre, marítimo, aduanas, entre otros servicios. Además, de consultorías como ser: equipos de investigación y desarrollo, asesoría en merceología y tributación aduanera. Cuenta con representación en: Honduras, Nicaragua, El Salvador, Guatemala y República Dominicana. Así como importantes aliados estratégicos. Todo esto le ha permitido ser un referente en el rubro logístico de la región.

En pro de la mejora continua, Vesta Customs gestiona constantemente proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos, siguiendo una combinación de las metodologías: Lean Six Sigma, la guía del PMI®, Agile y Scrum. Cada proyecto se trabaja de manera individual, lo cual dificulta la correcta administración de estos, lo que genera reprocesos que se traducen en atrasos y pérdidas para la compañía. Peor aún, invertir recursos en proyectos que no estén alineados a los objetivos estratégicos de la organización cuyos servicios o productos generados no se traduzcan en los beneficios esperados.

Muchos de los proyectos ejecutados comparten objetivos comunes. En este sentido, perfectamente se podrían agrupar para generar mayores beneficios al estar alineados con la visión estratégica de la compañía. En base a lo anterior, se enfatiza que a través de la administración de portafolios y programas se reducen las pérdidas, por medio de la generación de productos o servicios que generen valor y el uso eficiente de los recursos.

En base a lo anterior se exponen las siguientes preguntas de investigación:

1.3.1 PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los factores determinantes para el éxito en la implementación de la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas, en Vesta Customs?

1.3.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.2.1 ¿Qué herramientas de la guía del PMBOK® y la metodología Lean Six Sigma se pueden utilizar para la implementación de la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas, en Vesta Customs?

1.3.2.2 ¿Qué aspectos tecnológicos son determinantes para la eficiente administración de proyectos a través de portafolios y programas, en Vesta Customs?

1.3.2.3 ¿Qué aspectos a nivel de estructura organizacional, son requeridos para la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas, en Vesta Customs?

1.3.2.4 ¿Es factible proponer un sistema de gestión para la implementación en la administración de proyectos, programas y portafolios?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

1.4.1.1 Determinar los factores para el éxito en la implementación de la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas en Vesta Customs.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.4.2.1 Determinar la aplicación de la Guía del PMBOK® y la metodología Lean Six Sigma, en la implementación de la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas, en Vesta Customs.

1.4.2.2 Establecer los aspectos tecnológicos requeridos para la gestión de proyectos a través de portafolios y programas en Vesta Customs.

1.4.2.3 Definir la estructura organizacional, para la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas en Vesta Customs.

1.4.2.4 Proponer un sistema de gestión para la implementación en la administración de proyectos, programas y portafolios.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la investigación en primera instancia busca crear un sistema de gestión de proyectos que permita integrar el contexto de la dirección de proyectos alineados al plan estratégico de Vesta Customs, a través de portafolios y programas.

Lledó (2017) sugiere que: “Cuando las organizaciones implementan de manera estructurada sus estrategias, a través de proyectos, programas y portafolios, se dice que trabajan con una Dirección de Proyectos Organizacional (OPM)” (p. 27). Obteniendo así resultados exitosos en sus Proyectos (entregables), Programas (beneficios) y Portafolio (ejecución de la estrategia de la empresa).



Figura 1. Contexto de la Dirección de Proyectos.

Fuente: (Lledó, 2017, p. 27)

Además, es requerido llevar a cabo esta investigación, debido a la perspectiva económica de la compañía en lograr evidenciar los costos que se obtienen en un desarrollo de plataformas, impacto financiero de la estructura organizacional versus la estructura del Proyecto, sostenibilidad del negocio que suma valor agregado a la operatividad del servicio logístico, por citar algunos.

Esta investigación tiene como beneficio principal crear e implementar un sistema de gestión de proyectos que permita la administración integrada de proyectos, uso eficiente de los recursos y potenciar los beneficios de los proyectos para lograr los objetivos estratégicos de la organización integrando las metodologías que se ejecutan en Vesta Customs permitiendo tener una ventaja competitiva en el mercado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Las bases teóricas que sustentan un trabajo de investigación tienen un impacto directo en el desarrollo de este. Esto incluye desde la metodología que se utilizara, el diseño de instrumentos y el análisis de datos. El presente trabajo de investigación está basado en el sustento teórico de la guía del PMBOK® y la metodología Lean Six Sigma. De como dichas metodologías se pueden aplicar en la gestión de proyectos a través de programas y portafolios. Por medio de la aplicación de ambas metodologías se buscar dar solución a la problemática existente en Vesta Honduras en lo referente a la gestión de proyectos.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

En base a las consideraciones anteriores, Vesta Customs, ha tenido varias fases de crecimiento desde sus inicios operativos en 2020 hasta la actualidad. Cabe agregar que esto le ha permitido llevar a cabo la implementación de diferentes metodologías para lograr la excelencia en sus procesos y servicios en cada uno de sus proyectos. Es conveniente citar a Baca (2010): “Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana” (p.2) con ello se logra cubrir una parte de los logros hacia la estrategia de la compañía. Dadas las condiciones que anteceden es necesario gestionar un sistema de administración de proyectos que logre apoyar a los procesos adaptativos e iterativos a través de la administración de portafolios y programas.

2.1.1 HISTORIA VESTA CUSTOMS:

La compañía tiene sus inicios en 2020 con servicios aduaneros, seguidamente tuvo varias etapas de crecimiento en sus operaciones logísticas. Actualmente se encuentra en una etapa de evolución con Vesta SOS (Supply Optimization Solutions), por sus siglas en inglés, Solución de Optimización de la Cadena de Suministros. Sin embargo, esos cambios en el transcurso de los años han permitido crecer en infraestructura, recurso humano, sostenibilidad, nuevos negocios con clientes existentes y recurrentes, mejora en procesos, certificaciones normativas internacionales y tecnología. Siendo este último, que permitió la no interrupción de la operatividad durante la pandemia en el 2020 y gestionar actividades en modalidad híbrida (teletrabajo/presencial).

La visión vanguardista de la alta dirección en la empresa permite tener un plan de contingencia y la apertura de proyectos que van en pro de cumplir los objetivos estratégicos de la organización. Así como también los cambios repentinos que se presenten en el rubro logístico como ser: crisis de salubridad que provoca cierres de puertos importantes como Puerto Shangai en China, atasco en el Canal Suez por encallamiento de barco, guerras, pandemias, cambios climáticos, huelgas en países, sobre almacenamiento de bodega de clientes, entre otros aspectos que se debe contemplar con planes de contingencias ante dichas situaciones presentadas.

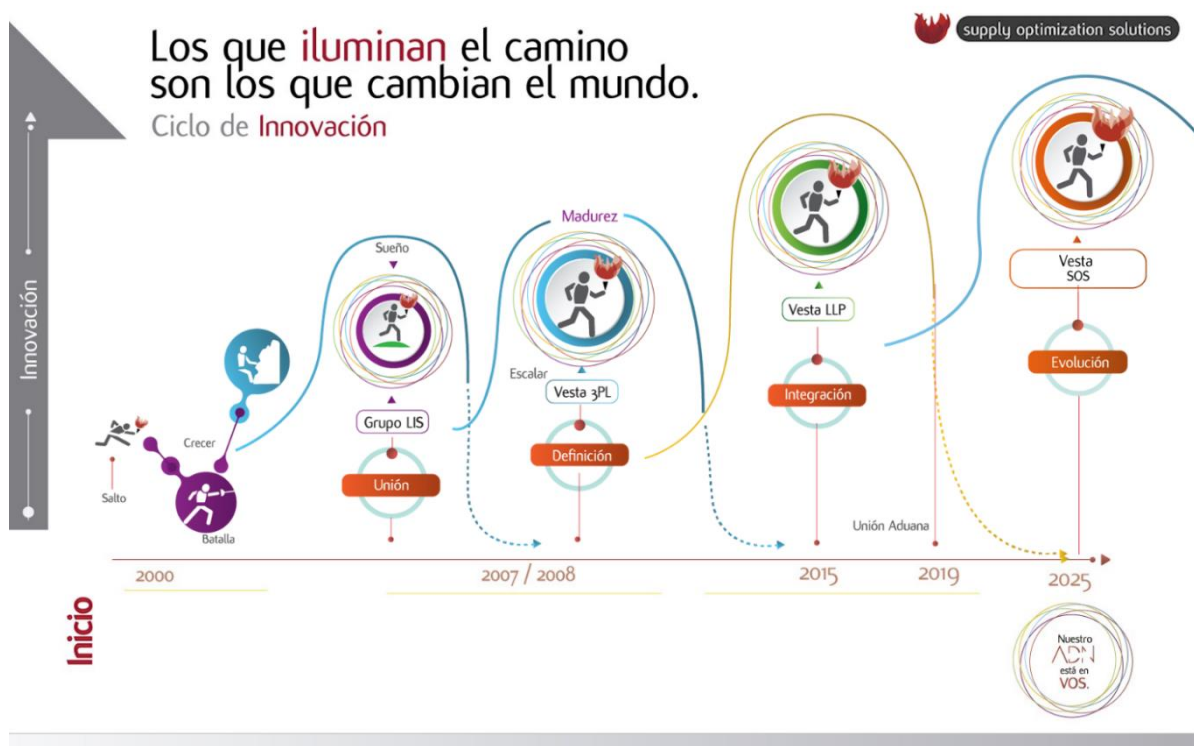


Figura 2. Ciclo de Innovación.

Fuente: (Vesta Customs, 2019, p.5)

2.1.2 PROYECTOS:

En 2019 se inicia con proyecto Vesta Way su propia metodología de implementación de proyectos con equipos de alto desempeño dentro de la organización. Dicha metodología genera los siguientes beneficios: enfoque en procesos, manuales de procedimientos, lead times (plazos de entrega), colas de trabajo, BASC®, sistemas que acompañan, gestión de reclamos proactiva, cortes

diarios y proyectos de mejora. Dando la apertura al inicio de varios proyectos que se culminan en 2022. Cada pilar del Vesta Way, mencionados en la página dos de esta investigación deben ser liderada por estructura propia del proyecto, catalogados como equipos de alto desempeño que logran obtener los entregables solicitados en cada pilar.



Figura 3. Equipos de Alto Desempeño.

Fuente: (Vesta Way, 2019, p. 10)

Para el 2020 durante pandemia, se decidió iniciar con capacitaciones y la metodología con Lean Six Sigma. Ejecutando proyecto en pro de disminuir desperdicios en: procesos, personas y tecnología, basados en los pilares DMAIC (definir, medir, analizar, implementar y controlar). Acumulando un total de 16 proyectos relacionados a dicha temática, lideradas por Green Belts y patrocinadas por los Master Black Belt. Actualmente el 20% de los colaboradores son Yellow Belts que podrían generar una retroalimentación de propuestas de proyectos.

Desde 2022 se llevan a cabo diferentes proyectos con varias metodologías que son utilizadas bajo criterio del líder de proyectos: Scrum, Agile y Sistema de Gestión de Proyectos Vesta. En pro de la implementación de nuevas herramientas tecnológicas. Lo que permite logros de manera aislada entre las áreas internas de la organización y se limita la oportunidad de integrarse hacia el logro de los objetivos estratégicos.

2.1.3 SITUACIÓN ACTUAL:

La compañía tiene una gran oportunidad de gestionar la administración de proyectos con un valor agregado en administración de portafolios y programas debido a que en el rubro logístico

sería pionera en dicha gestión. No obstante, el reto es disponer de un sistema de gestión de proyectos que en primera instancia no afecte el uso de las metodologías adquiridas. Dado la inversión en capacitaciones y otras especializaciones producto de: maestrías, diplomados o cursos relacionados con el tema.

Sumado a lo anterior, esta metodología debe permitir la evaluación de proyectos como un proceso y sus alcances, cabe decir que Baca (2010) refiere que: la evaluación de proyectos se distingue por tres niveles de profundidad: perfil, estudio de prefactibilidad o anteproyecto y proyecto definitivo. Y todo comienza con una idea este mismo se convierte en proyecto debido a una necesidad humana o social, que permite tener en cada ciclo del proyecto investigación y análisis de la idea inicial.

A continuación, se muestra un resumen de las diferentes metodologías de proyectos que se gestionan en Vesta Customs:

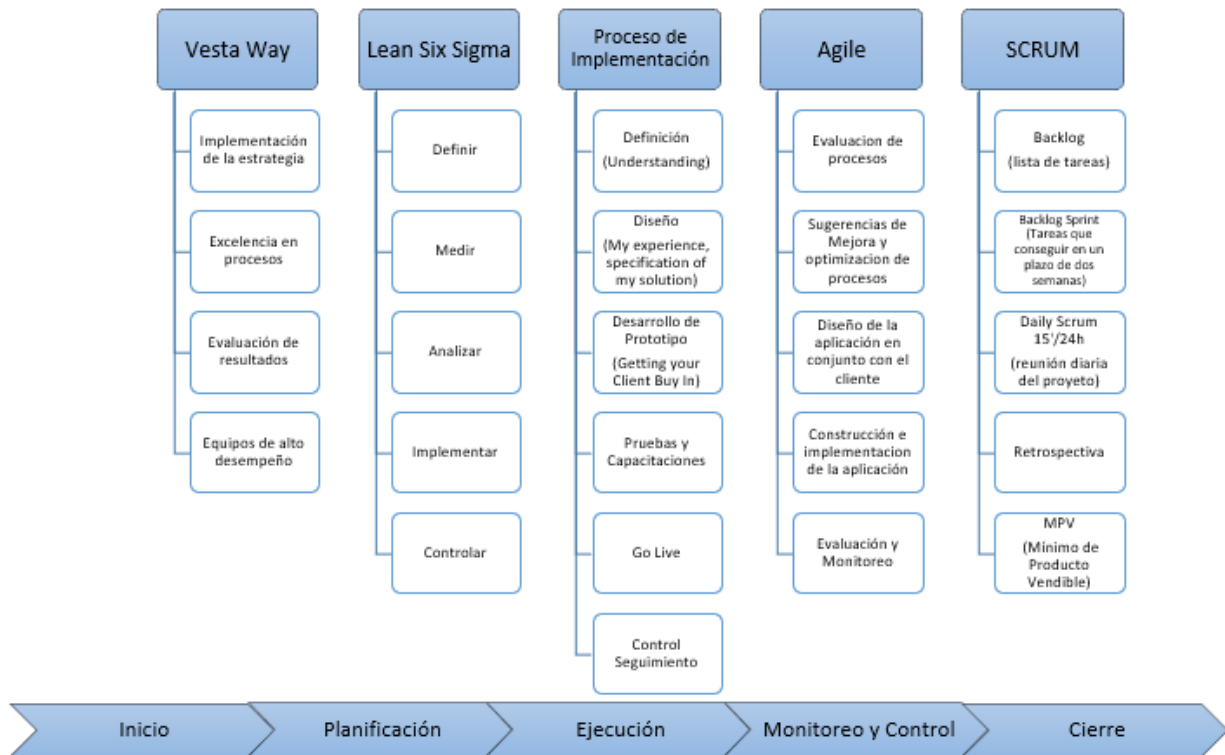


Figura 4. Metodología de Proyectos Vesta Customs.

Fuente: Elaboración propia (2023)

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

A continuación, describimos el marco conceptual del presente trabajo de investigación. Así, conocer puntualmente las definiciones puntuales que han evolucionado a lo largo del tiempo. Estas mismas, están relacionadas con autores, pensamientos y la definición actual que aportan conocimientos al lector.

No.	Concepto	Definición
1	Proceso	<p>Los procesos son el instrumento por el cual las organizaciones ejecutan sus funciones, esto permite hacer un uso óptimo de las capacidades de cada miembro del equipo. Esto se puede ver de manifiesto en la especialización y división del trabajo de Henry Ford y Frederic Taylor que llevo a la producción en masa en la década de los 20.</p> <p>En la década de los 60 aparece la filosofía de la calidad total, a través de la mejora en los procesos. En la década de los 80 surgen la metodología Six Sigma, buscando la reducción de errores a través de la eliminación de la variación en los procesos. en la década de los 90 aparecen metodologías como lean y ágil teniendo como objetivos mejorar la calidad de los productos y/o servicios.</p> <p>En este sentido ISO (2015) define proceso como: conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida.</p>
2	Proyectos	<p>En 1969 se funda el PMI® en la ciudad de Pensilvania, Estados Unidos. Es la asociación de administradores de proyectos más grande del mundo, tiene como objetivo proveer un foro donde los administradores de proyectos tengan las herramientas para mejorar la calidad de los proyectos implementados.</p> <p>“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una</p>

		necesidad humana”. (Baca, 210, p.2)
3	Programas	<p>Según Porter (1996) la definición de estrategia consiste básicamente en saber lo que no se debe hacer, enfocándose en aquellas actividades que generen valor agregado a la organización, a través de los beneficios generados.</p> <p>En ese sentido Murray et al. (2006) nos menciona que los programas es una colección de acciones de cambio (proyectos y actividades operacionales) agrupadas a propósito para que conjuntamente logren beneficios.</p>
4	Portafolios	<p>Según Porter (1996) estrategia consiste en: elegir actividades que estén alineados a los objetivos estratégicos de la organización, y así obtener una ventaja competitiva.</p> <p>De acuerdo con lo anterior, Según PMI® (2017) portafolio es: Colección de proyectos, programas y sub-portafolios y operaciones agrupadas para facilitar la administración efectiva del trabajo para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.</p>
5	Sistema	<p>Deming (1950) propuso la metodología de planear, hacer, verificar, actuar. Conocido como el ciclo PDCA. Analizando sistemáticamente los procesos para encontrar oportunidades de mejora.</p> <p>En base a lo anterior ISO (2015) refiere que: un Sistema está formado por un conjunto de políticas, procesos y procedimiento documentados. Este conjunto define la forma en que la empresa elaborará y entregará el producto o servicio a sus clientes, con el fin de asegurarse su satisfacción.</p>

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

Las empresas son organismos vivos que están en constante cambio ejecutando iniciativas para obtener beneficios que apoyen los objetivos estratégicos de la misma. En ese sentido, tales iniciativas se convierten en proyecto a los cuales las organizaciones asignan recursos disponibles, “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI®, 2017, p. 4). Los proyectos tienen la característica que son temporales y con recursos limitados en ese sentido la correcta administración de los recursos asignados a un proyecto define el éxito del mismo.

Los proyectos son el medio por el cual las organizaciones logran sus objetivos estratégicos, alineados al sello organizacional: misión, visión, y valores. Según el PMI® (2017) los proyectos impulsan el cambio y son el transporte por el cual las organizaciones se mueven de un estado actual a un estado futuro, a través de los entregables generados. En ese sentido, es de vital importancia la correcta administración de proyectos encaminados a generar valor agregado a las organizaciones en pro de continuar vigentes en el mercado, generando productos o servicios que le permitan mantener una ventaja competitiva.

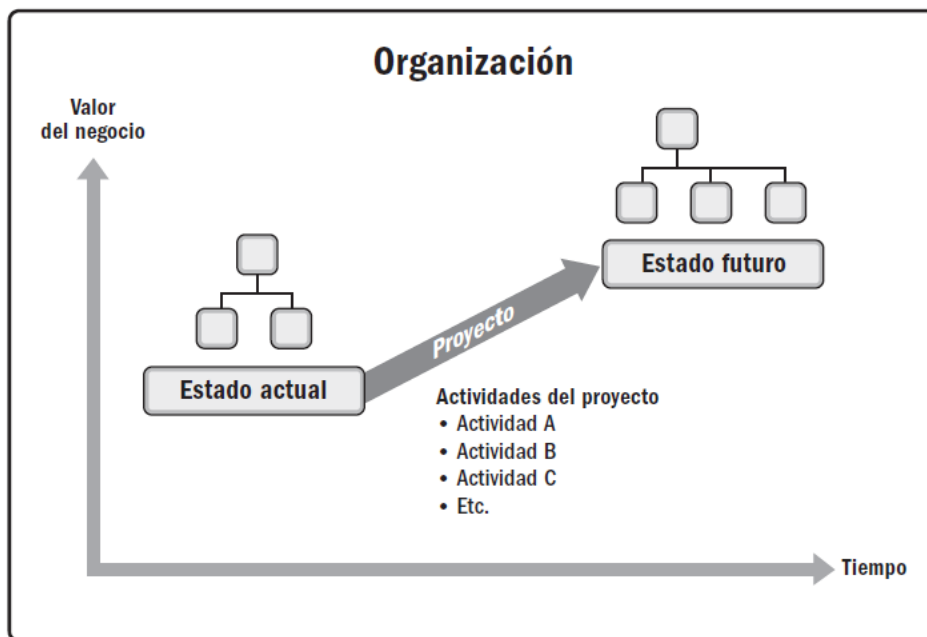


Figura 5. Transición del estado de una organización a través de un proyecto.

Fuente: (PMI®, 2017, p. 6)

Un proyecto es exitoso no solamente cuando sus entregables reúnen los requisitos de calidad que le dieron origen. Además, es necesario que el mismo sea finalizado con los recursos asignados y en el tiempo establecido. Sumando a lo anterior los proyectos deben satisfacer las necesidades de los patrocinadores cumpliendo a cabalidad las expectativas de los mismo. Así como también, los proyectos deben ser sostenibles evitando el desgaste de los miembros del recurso humano asignado, con la finalidad de utilizarlos en otros proyectos (Lledó, 2017).

Todo lo anterior lleva a las organizaciones a buscar formas de hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles. Así como, potenciar los objetivos generados por los proyectos al agrupar diferentes proyectos de acuerdo con objetivos en común, aprovechando la sinergia generada por los mismos. De este principio se desprenden el concepto de programa de proyectos, de acuerdo con el PMI® (2017): “Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual” (p. 11).

Existen organizaciones en las cuales se ejecutan diferentes programas de proyectos, por lo cual es requerido implementar la utilización de portafolios para llevar a cabo una dirección eficaz. De acuerdo con lo señalado por el PMI® (2017) un portafolio de proyectos es: proyectos, programas y operaciones que se ejecutan de forma grupal para lograr los objetivos estratégicos de la organización. A través de, una administración centralizada facilitando con ello la gobernanza de los mismos, así como priorizando la asignación de recursos a los proyectos que tienen mayor impacto en los objetivos estratégicos perseguidos por la organización.

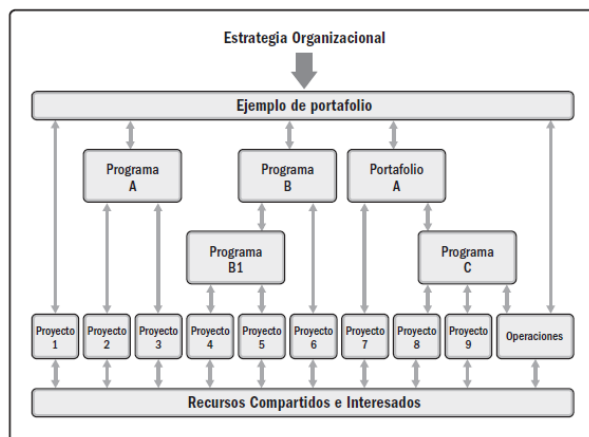


Figura 6. Portafolios, programas, proyectos y operaciones.

Fuente: (PMI®, 2017, p. 12)

Lean Six Sigma, es el segundo elemento por el cual se busca sustentar este trabajo de investigación. Debido a su enfoque en la eliminación de la variabilidad de los procesos reduciendo con ello el desperdicio y aumentando la rentabilidad. Vesta Customs ha adoptado esta metodología para aumentar la calidad de los servicios ofrecidos al cliente, a través de la mejora de procesos y el análisis estadístico de los datos, con la finalidad de detectar errores antes que se presenten. Permitiéndole eliminar procesos que no generan valor agregado a la organización.

Lean Six Sigma, surge de la unión de las metodologías Lean que tiene como objetivo la reducción sistemática de desperdicio y Six Sigma que busca reducir las variaciones en los procesos, logrando con ello la reducción de defectos. Según Shaffie y Shahbazi (2012) la integración de Lean y Six Sigma ofrece un enfoque flexible fácilmente adaptable a cualquier compañía para hacer frente a los retos que se le presentan. Ambos enfoques ofrecen una serie de herramientas y técnicas que se complementan entre sí para generar productos o servicios que den valor agregado a la organización.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

Para la implementación de un sistema de gestión de proyectos a través de la administración de programas y portafolios en Vesta Customs, se están considerando dos metodologías: la guía del PMBOK® y la metodología Lean Six Sigma. Por medio de la combinación de estas metodologías adaptando los 49 procesos incluidos en las 10 áreas de conocimiento de PMBOK® facilitando el orden y predicción de los diferentes proyectos ejecutados. Así como, el enfoque de Lean Six Sigma en la reducción de defectos, en pro de eliminar el uso innecesario de recursos.

2.3.2.1 GUÍA DEL PMBOK®

El PMBOK® representa la guía a seguir para la eficiente administración de proyectos, cabe destacar que el PMBOK® no es una metodología, sino un conjunto de buenas prácticas aplicables a proyectos de cualquier tamaño e industria. La adaptación de las fases, áreas del conocimiento, grupos de procesos, herramientas y técnicas incluidas en la guía del PMBOK® queda a criterio del administrador de proyectos.

La guía del PMBOK®, se compone de 49 procesos agrupados en 5 grupos de procesos y 10 áreas del conocimiento. Cada proceso requiere de entradas, que son convertidas en salidas a través de herramientas y técnicas, generando así insumos para otros procesos, el PMI® (2017) define los grupos de procesos como:

1. Grupo de Procesos de Inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase (p. 23).
2. Grupo de Procesos de Planificación: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto (p. 23).
3. Grupo de Procesos de Ejecución: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto (p. 23).
4. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes (p. 23).
5. Grupo de Procesos de Cierre: Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato (p. 23).

Cada uno de los grupos de procesos mencionados previamente se pueden aplicar en cada una de las fases del ciclo de vida de los proyectos sin importar la metodología aplicada. Además, de los 5 grupos de procesos el PMI® considera a bien la aplicación de 10 áreas del conocimiento que tienen una función en particular en cada una de las fases del proyecto. En este sentido el PMI® (2017) considera las siguientes áreas del conocimiento:

1. Gestión de la Integración del Proyecto. Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (p. 23).
2. Gestión del Alcance del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que

- el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito (p. 23).
3. Gestión del Cronograma del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo (p. 24).
 4. Gestión de los Costos del Proyecto. Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (p. 24).
 5. Gestión de la Calidad del Proyecto. Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados (p. 24).
 6. Gestión de los Recursos del Proyecto. Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto (p. 24).
 7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados (p. 24).
 8. Gestión de los Riesgos del Proyecto. Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto (p. 24).
 9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto (p. 24).
 10. Gestión de los Interesados del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Analiza las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto. Desarrollar estrategias de gestión adecuadas. A fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (p. 24).

El PMI® (2017), señala que la adaptación de cada uno de los procesos, áreas del

conocimiento y las herramientas y técnicas, queda a criterio del administrador de proyecto, así como la naturaleza misma del proyecto. Esta guía se puede adaptar o combinar con cualquier tipo de metodologías utilizadas en las organizaciones, en pro del eficiente el uso de los recursos de los asignados evitando el reproceso, y maximizando los beneficios generados por cada uno de los proyectos.

Como se mencionó previamente, el PMI® a través de cada uno de sus procesos, proporciona una serie de elementos útiles al administrador de proyectos, para la correcta gestión de cada uno de los proyectos ejecutados en la organización. A continuación, se describen los elementos que se utilizarán en este trabajo de investigación, según el PMI® (2017):

1. EDT (Estructura de desglose de trabajo): Crear la EDT/WBS es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona un marco de referencia de lo que se debe entregar (p. 156).
2. Identificación de interesados: Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto (p. 503).
3. Controlar el cronograma: Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma (p. 173).
4. Gestión de las comunicaciones: La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información (p. 359).
5. Estrategia de riesgos: Describe el enfoque general para la gestión de riesgos en este proyecto (p. 405).

2.3.2.2 LEAN SIX SIGMA

La Metodología Lean Six Sigma inicia en 1985 cuando Motorola lo introdujo en sus procesos operativos. Fue popularizada por Allied Signal (Honeywell) y GE en los años noventa. Luego tuvo presencia en la industria de manufactura, servicios financieros, ventas al detalle, cuidado de la salud, gobiernos, ejércitos y muchas otras organizaciones. Cabe resaltar que, Six Sigma es: “un planteamiento sistemático y enfocado para resolver problemas (con soluciones desconocidas) que se solventan a través del uso de Mapa de Ruta DMAIC, herramientas y resultados” (Six Sigma US©, 2017, p.3).

En cambio, Lean, tiene otro significado según Six Sigma US© (2017): minimizar el trabajo y todas las actividades que no agregan valor, para incrementar el valor y reducir las oportunidades de defectos y errores. La satisfacción del cliente aumenta y los costos de producción disminuyen. Al unir estos dos conceptos, Lean Six Sigma, es en resumen una combinación de ambos enfoques. La diferencia entre ambas metodologías es que Lean mejora el proceso en general, en cambio Six Sigma corrige cada paso del proceso.

Tabla 1. Métrica Original Six Sigma

<i>Métrica Original Six Sigma</i>		
Nivel σ de Diseño	Defectos Esperados por Millón	Observaciones
2σ	308,537	
3 σ	66,807	6.7% Defectos
4 σ	6,210	
5 σ	233	
6 σ	3.4	0.0000034% Defectos

Fuente: (Six Sigma US©, 2017, p.4)

Originalmente Six Sigma, es un estándar de diseño y una métrica de capacidad de un proceso. Su estructura y enfoque estratégico para la organización debe ser una forma de pensar y decidir, desde la alta dirección hasta los equipos para crear proyectos en pro de mejoras

significativas en el desempeño. Se pueden visualizar con datos de nivel de diseño (σ) 2,3, 4,5 y 6 versus defectos por millón, así como se representa en la tabla 1. En ese mismo sentido podemos representar Six Sigma de un proceso en otra perspectiva, con porcentajes sin defectos.

Tabla 2. Otras Perspectivas

<i>Otra Perspectiva</i>	
Nivel σ de Diseño	% sin defectos
2 σ	69.1%
3 σ	93.32%
4 σ	99.379%
5 σ	99.9767%
6 σ	99.99966%

Fuente: (Six Sigma US©, 2017, p.5)

Actualmente, son pocas las compañías con Six Sigma utilizan métricas originales, debido a que no es efectivo en termino de costos alcanzar un nivel 6σ , puesto que pueden ser manipuladas. Esta metodología es funcional cuando es clave seguir el mapa de ruta DMAIC (definir, medir, analizar, implementar y controlar) y enfatizar en la aplicación de la práctica y no solo la teoría. Lo anterior, debe ser acompañado de: una estrategia de negocios, crear mejoras significativas en el desempeño, dar beneficios de negocio significativo, mejora el valor de una compañía ante los ojos de sus clientes y esta metodología puede aplicarse a cualquier organización y procesos.

De acuerdo con Six Sigma US© (2017): Six Sigma, no se trata de administración por objetivos (MBO), tampoco es acerca de la calidad ni entrenamiento. Es necesaria la inducción más no es la meta. No es acerca de estadísticas, ya que los datos y estadísticas son herramientas. Six Sigma, no es un arte, pero la experiencia ayuda a tener aprendizaje. Resumiendo, la meta es evolucionar el proceso de toma de decisiones sin sentimientos o corazonadas, sino en base a datos. Basándose en hechos, en variables cuantitativas.

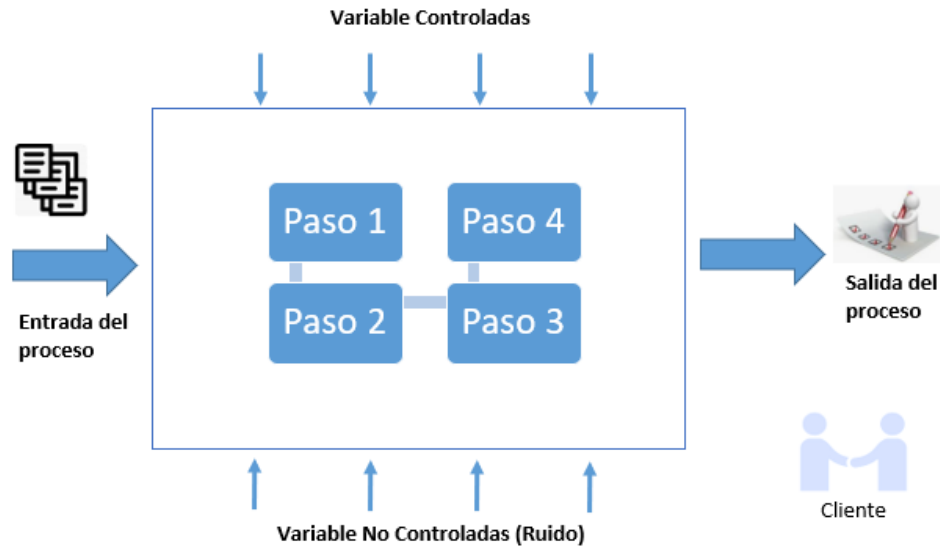


Figura 7. Proceso de Pensamiento Six Sigma.

Fuente: (Six Sigma US©, 2017, p.16)

Una premisa básica de Six Sigma es que la salida del proceso depende de las entradas del proceso, esto se representa: $Y = f(X1, X2, X3, \dots, Xk)$, donde Y es una medida de la salida del proceso y X1, X2, ... representa los atributos de las entradas del proceso. Esto ayuda a los Masters Black Belt (patrocinadores) a determinar qué proyectos se les dará prioridad para asignarse a los Green Belts (líderes de proyectos) según el listado de necesidades de los clientes que los Yellows Belts documentaron (operarios, servicio al cliente, almacén, entre otros).

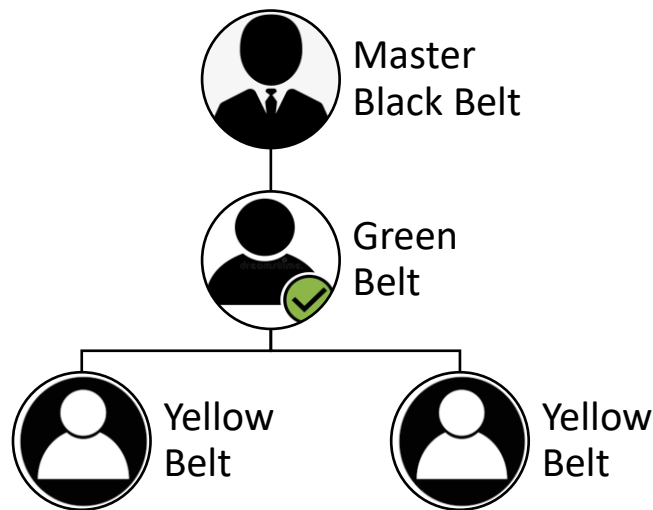


Figura 8. Estructura de Proyectos bajo metodología Lean Six Sigma en Vesta Customs.

Fuente: Elaboración propia (2023)

En base a lo anterior expuesto, los proyectos bajo metodología de Lean Six Sigma, deben de tener tres criterios para agregar valor según Six Sigma US© (2017):

- a) El cliente desea que usted lo haga (o está dispuesto a pagar por ello)
- b) El material/información está siendo procesado o transformado en productos finales o servicios
- c) Está bien hecho desde la primera vez.

Debido a que el objetivo clave de Lean es Eliminar las actividades que no generan valor porque son desperdicios de procesos, materia prima, tiempo, costos y peor aún, tener recurso humano con tiempo ocio. (p. 37)

Los siete desperdicios letales en Lean Six Sigma son: sobreproducción, espera o filas, transporte, sobre procesamiento, inventario, movimiento innecesario y reproceso o corrección de defectos. Algunas personas agregan un octavo desperdicio, empleados. Un talento desaprovechado o no visualizado que es un atraso en los procesos del servicio proporcionado al cliente. Este debe ser más rápido y barato. Sin embargo, hay que tener un sumo cuidado porque algunas organizaciones utilizan incorrectamente este enfoque a través de mecanismos como: reducir planillas, recortar inventarios y obligar a los colaboradores trabajar fuera de su horario laboral.

Según Six Sigma US© (2017): La implementación de Lean usualmente es a través de otro enfoque, Kaizen o Mejora Continua, esta metodología consiste en proyectos cortos con duración de 2 a 5 días. Con acciones inmediatas que se toman para resolver problemas y se entrega al dueño del proceso una vez finalizado. En ese mismo sentido, los proyectos de larga duración tienen un enfoque menos común, pero son poderosos para grandes cambios. A su vez, se integran con la estrategia de negocio a largo plazo ya que se centra en las mejoras significativas, no en mejora incremental.



Figura 9. Elementos comunes entre Six Sigma y Lean Six Sigma.

Fuente: (Six Sigma US©, 2017, p.47)

2.1 MARCO LEGAL

2.1.1 CÓDIGO DE TRABAJO:

Fue emitido por el Congreso Nacional de Honduras mediante Decreto n.º 189, y publicado en el órgano oficial La Gaceta (Honduras) en sus ediciones números 16,827 y 16,834 de fecha 15 al 23 de julio de 1959. Y en el año 1960 este código fue anunciado oficialmente ante Honduras y su gente. Es necesario el uso de este, ya que en la estructura organizacional de Vesta Customs cuenta con el apoyo de estructura de proyectos según se requiera recursos temporales o permanentes.

2.1.2 BASC®:

Por sus siglas en inglés, Business Alliance for Secure Commerce, es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales. Tiene como misión: asegurar y facilitar el comercio internacional, basado en la confianza. Por ello son referentes internacionales de comercio seguro, producto de la confiabilidad de sus asociados y de las alianzas estratégicas, lo que permite la sostenibilidad del comercio en beneficio de la sociedad.

La empresa cuenta con dicha certificación desde 2020 con alcance en algunos procesos críticos de la organización para temas de proyectos también se gestionan en base a normativas y formatos dictados por BASC®. De hecho, la misma certificación fue un proyecto que generó gran impacto en la compañía.

2.1.3 GREAT PLACE TO WORK®:

Otorgada en 2022, es una institución que ofrece una certificación de Un Gran Lugar para Trabajar, según sus siglas en inglés, con ella se valida que las organizaciones cumplen con ciertos estándares o criterios mínimos para ser reconocidas como buen lugar de trabajo.

Aquí el uso y apoyo de dicha certificación en el marco legal, proporciona a los equipos a interactuar de manera armoniosa en las gestiones de proyectos buscando promover ideas o necesidades de los clientes externos e internos, en pro de incentivar los dos objetivos de la certificación: Evaluación del ambiente laboral y la cultura.

2.1.4 CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA, VESTA CUSTOMS:

Una recopilación propia de la compañía que busca aclarar los comportamientos esperados por el colaborador durante sus gestiones fomentando la integridad intachable de la organización, excelencia operativa y servicios de calidad. Es una guía de la ética de trabajo de todos los colaboradores de la empresa.

Se incluye la misión, visión, valores, política de calidad, responsabilidad social, derechos humanos, imagen y vestimenta entre otros aspectos que fortalecen la cultura organizacional de Vesta Customs.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

La metodología definió la aplicación del sustento teórico al trabajo de investigación, así como la utilización de instrumentos requeridos para la obtención de data de fuentes primaras y secundarias. Y la posterior documentación de los resultados de estos, se documentaron utilizando un enfoque mixto, ya que se analizaron características cuantitativas y cualitativas del objeto de estudio.

A través de la aplicación metodológica de los elementos mencionados en el párrafo anterior, se procedió a determinar las variables tanto dependientes como independientes y la correlación entre ambas. Esto permitió identificar las dimensiones y sus ítems, para así definir con propiedad la congruencia metodológica, en la gestión de proyectos a través de la administración de programas y portafolios.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta sección se estableció la correlación entre el objetivo general de investigación, los objetivos específicos y la teoría de sustento. Todo esto permitió identificar la variable dependiente y como esta fue afectada por las diferentes variables independientes que apoyaron al cumplimiento de los objetivos que dieron origen al trabajo de investigación.

Por medio de las dimensiones se definió el alcance de las variables independientes. En consecuencia, se identificaron las preguntas incluidas en los instrumentos de investigación aplicados como ser: encuesta, entrevista; por medio de las cuales se buscó dar respuesta para apoyar al cumplimiento de cada una de las dimensiones identificadas.

El Análisis de las variables de investigación a través de los datos recolectados por medio de la utilización de instrumentos como ser: encuesta, entrevista, censo poblacional, aplicados a toda la población que se vio afectada por el trabajo de investigación. Permitted la descomposición de estas, así como la aplicación de la teoría de sustento. Esto con el objeto de definir los indicadores medibles que permitieron evaluar el modelo metodológico aplicado a la investigación.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 3. Matriz de metodología de investigación

Implementación de un sistema de gestión de proyectos a través de la administración de programas y portafolios en Vesta Customs, Honduras				
Objetivos de investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
General	Específicos			
Determinar los factores para el éxito en la implementación de la gestión de proyectos a través de la administración portafolios y programas, en Vesta Customs.	Determinar la aplicación de la Guía del PMBOK® y la metodología Lean Six Sigma, en la implementación de la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas, en Vesta Customs.	Gestión del alcance	PMO	Entrevista: 1,2, 3, 4 Encuesta: 3,4,5 y 6
			RRHH	Entrevista: 5 Encuesta: 1,4,7
			Procesos	Encuesta: 2,4
	Establecer los aspectos tecnológicos requeridos para la gestión de proyectos a través de portafolios y programas, en Vesta Customs.	Herramientas tecnológicas	Control de tiempos	Entrevista:3,4 Encuesta: 3,9
			Control de costos	Encuesta: 3,9
	Definir la estructura organizacional, para la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas, en Vesta Customs.	Marco de gobernanza de la organización	Tipo de Estructura	Encuesta: 3
			Limitaciones	Entrevista:7 Encuesta: 8
			Restricciones	Entrevista:7 Encuesta: 8
	Proponer un sistema de gestión para la implementación en la administración de proyectos, programas y portafolios.	Metodología de administración de portafolios, programas y proyectos.	Agrupación programas y proyectos	Entrevista: 4,5,6 y 7 Encuesta: 5,10
			Centralización de cartera portafolios	Entrevista: 4,5,6,7 Encuesta: 5,10

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El esquema mostrado en la figura 10, tiene como objetivo exponer de manera gráfica la relación entre el objeto de estudio, y como este se vio afectado por las variables independientes que fueron analizadas en este trabajo de investigación. Además, se exponen las diferentes dimensiones que delimitaron el alcance en cada una de las variables independientes, con el objeto de buscar respuesta a los objetivos que dieron origen al trabajo de investigación.

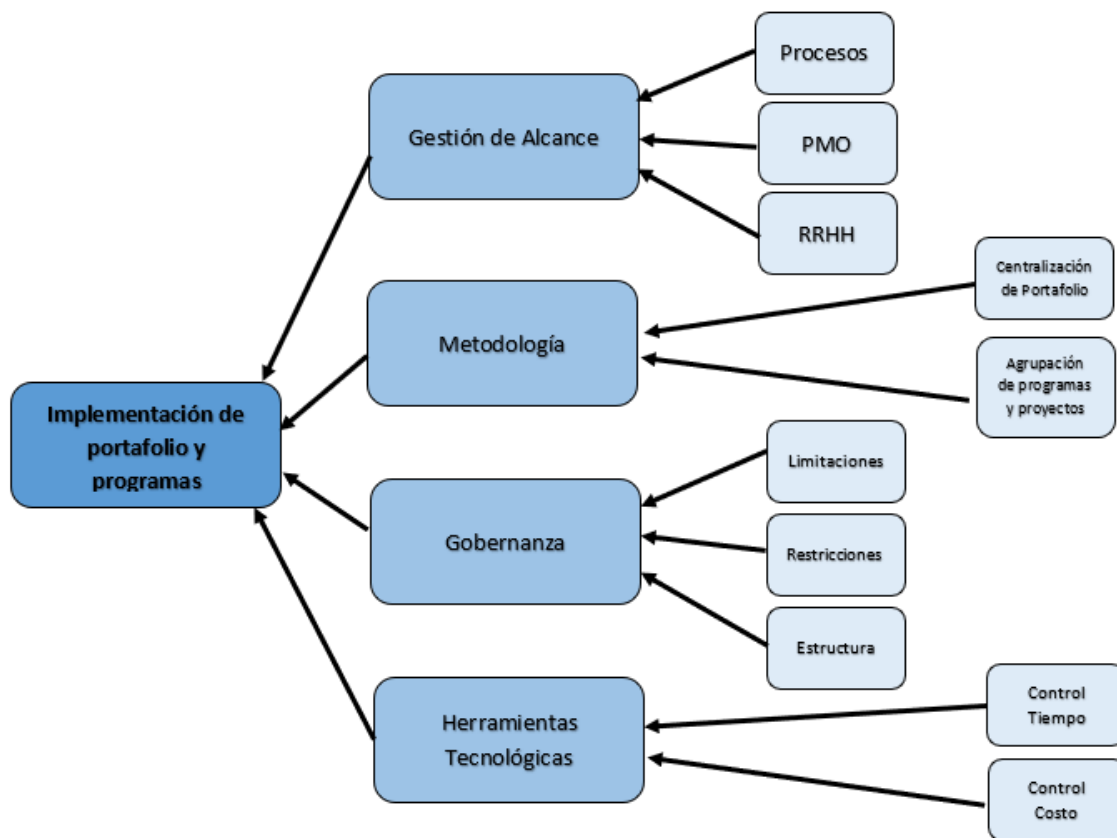


Figura 10. Esquema de variables de estudio.

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operatividad de las variables nos permitió analizar de manera separada cada una de las variables involucradas en el trabajo de investigación. Permitiendo definir las dimensiones que afectarían a cada variable, dando como resultado los ítems que se utilizaron en los instrumentos aplicados en la recolección de datos de una población en particular.

Permitiendo de esta manera establecer indicadores en pro de cumplir los objetivos

generales y específicos del trabajo de investigación. Esta operatividad de variables proveyó la estructura de la variable dependiente, así como de las variables independientes, la definición conceptual y operacional para identificar el enfoque a aplicar en el trabajo de investigación, así como las dimensiones que delimitaron la variable, y los ítems por los cuales se trató de dar respuesta a las preguntas de investigación.

Todo esto en base a las teorías de sustento por medio de las cuales se fundamentó el trabajo de investigación. Sumado a ello, debió estar fundamentado en las metodologías seleccionadas, aprendidas a lo largo de la maestría de Administración de proyectos, siendo estas: la guía del PMBOK® y Lean Six Sigma. Combinando elementos de dichas metodologías.

Tabla 4. Operacionalización de las variables

Variable dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Administración de programas y portafolios	Acciones encaminadas para implementación de metodología, por medio de la cual los proyectos se agrupan de acuerdo con objetivos en común. Alineados a la estrategia de la organización.	Grupo de actividades en torno a la implementación de gestión de proyectos a través de administración de programas y portafolios	Gestión del alcance	Entrevista: 2,3,4 y 5. Encuesta: 1,2,3,4,5,6 y7
			Herramientas tecnológicas	Entrevista: 3,4. Encuesta: 3,9
			Marco de gobernanza de la organización	Entrevista: 7. Encuesta: 3,8.
			Metodología de administración de portafolios, programas y proyectos	Entrevista: 4,5,6 y 7. Encuesta: 5,10
Variable independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Gestión del alcance	Procedimientos por medio de los cuales se garantiza que el proyecto incluya todo lo requerido, para que este sea completado con éxito. De acuerdo a los objetivos establecidos.	Actividades para definir el alcance del proyecto, a través de la guía del PMBOK® y Lean Six Sigma.	PMO	Entrevista; 1,2,3 y 4 Encuesta: 3,4,5 y 6
			RRHH	Entrevista: 5 Encuesta: 1,4,7
			Procesos	Encuesta: 2,4
Herramientas tecnológicas	Se refiere a las plataformas tecnológicas que apoyaran la implementación, de la administración de programas y portafolios	Enfoque en la centralización de proyectos de acuerdo con objetivos en común, priorización de proyectos, control de tiempos y costo.	Control de tiempos	Entrevista: 3,4. Encuesta: 3,9.
			Control de costos	Encuesta: 3,9.
Marco de gobernanza de la	Definiciones organizativas y estructurales por medio del cual se rige el	Análisis de las reglas, políticas, normas, relaciones,	Tipo de estructura	Encuesta: 3

organización	comportamiento de los miembros de una organización	sistemas y procesos, a considerar en la implementación de administración de portafolios y programas	Limitaciones	Entrevista; 7 Encuesta: 8
			Restricciones	Entrevista; 7 Encuesta: 8
Metodología de administración de portafolios, programas y proyectos	Metodología por medio de la cual se maximizan los beneficios generados por los proyectos. Al estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización.	Materialización de las actividades, para la gestión de proyectos a través de la administración de programas y portafolios	Agrupación programas y proyectos	Entrevista: 4, 5,6 y 7. Encuesta:5,10
			Centralización de cartera portafolios	Entrevista: 4,5,6 y 7 Encuesta: 5,10

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Para desarrollar esta investigación, se aplicó el enfoque Mixto (variables cualitativas y cuantitativas), con un alcance explicativo. Se aplicó un diseño de la investigación no experimental y método de la investigación inductivo-deductivo. Los instrumentos utilizados son la entrevista, encuesta, juicio de expertos del PMBOK® y priorización de proyectos de Lean Six Sigma. Todo está debidamente relacionado con el objetivo general de esta investigación, el cual fue: determinar los factores para el éxito en la implementación de la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas, en Vesta Customs.

Lo anterior, permitió tener una recolección objetiva de datos, debido a que, la población analizada estuvo integrada por líderes de proyectos de Vesta Customs. Según las metodologías adquiridas en su post grados, certificación Lean Six Sigma Green Belts o de forma empírica con la gestión de proyectos. Lo cual permitió desarrollar un enfoque y emplear métodos en esta investigación, para que el resultado sea coherente con lo previsto a fin de lograr un excelente producto científico.

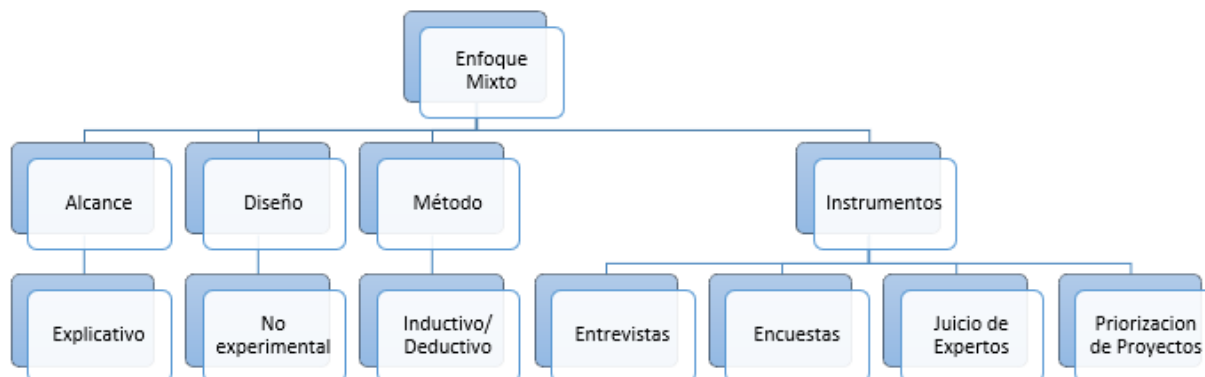


Figura 11. Resumen de enfoque y métodos.

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se definió la fuente de donde se obtuvo la información, así se estableció la relación entre el tema de estudio con la teoría de sustento aplicadas, con la realidad y necesidad de los involucrados en la aplicación de instrumentos y métodos de investigación descritas en la Figura 11. Obteniendo con ello un análisis de los resultados proporcionados que permitió desarrollar recomendaciones y conclusiones a la problemática.

3.3.1 POBLACIÓN

Se analizó el total de los actores involucrados en la gestión de proyectos en Vesta Customs, tanto los proyectos estratégicos, tecnológicos y de Lean Six Sigma. En ese sentido, la población se centró en directores ejecutivos, gerentes y líderes de proyectos que conforman la estructura organizacional de la compañía. Con ello, se logró identificar datos con personal que gestiona proyectos y que aportaron información para llevar a cabo esta investigación.

Los diferentes niveles jerárquicos existentes en la compañía incluidos en el trabajo de investigación permitieron, evaluar la información con un enfoque hacia la mejora continua, cumplimiento de objetivos estratégicos o una inversión. Por lo que la población analizada fue finita, esto permitió que la evaluación del estudio fuera total, objetiva y con una visión global.

Las áreas incluidas con la investigación fueron: Excelencia Operacional, Innovación y Desarrollo de Productos Tecnológicos, Operación Aduanas, Operación Terrestre, Ocean & Air, Recursos Humanos, Finanzas, Business Analyst Center Excellence (Analistas de Datos), Vesta Trading, Gestión Logística y Comercial. Todas ellas, ejecutoras o líderes de proyectos.

3.3.2 MUESTRA

Se estudió un total de 27 personas, 5 directores ejecutivos y 22 líderes de proyectos, involucrados en la gestión de proyectos. Sin embargo, en los instrumentos de investigación. Para tener un panorama general de lo que se espera en la Implementación de un sistema de gestión de proyectos a través de la administración de programas y portafolios en Vesta Customs, Honduras, se procedió inicialmente a ponerlos en contexto referente a dicha temática.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

La técnica utilizada para esta investigación es muestreo estratificado. Debido a que se eligió algunos colaboradores, obteniendo una muestra proporcionalmente al tamaño de la población finita descrita anteriormente.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Para dar respuesta a las preguntas de investigación expuestas en el capítulo I, se aplicaron diferentes técnicas, instrumentos y procedimientos. A través de los cuales se obtuvo información cuantitativa y cualitativa, según el tipo de instrumento o técnica aplicado. Permitiendo de esta manera tener la visión completa de las necesidades de la organización en cuanto a la optimización en la gestión de proyectos.

3.4.1 TÉCNICAS

3.4.1.1 JUICIO DE EXPERTOS

El juicio de experto es la herramienta por medio de la cual se busca la asesoría de especialistas en un área del conocimiento, industria, o tema en particular para la ejecución con éxito de un proyecto en particular. En la implementación de la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas en Vesta Customs, se contó el juicio de expertos de asesores metodológicos y temáticos, que aportaron conocimientos a la culminación del trabajo de investigación.

3.4.1.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

La priorización de proyectos es la herramienta por medio de la cual se seleccionan los proyectos que se ejecutaran, y se dará prioridad en la asignación de recursos de acuerdo con la valoración dada por el equipo del proyecto. Los proyectos seleccionados deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Cada proyecto obtiene una valoración, de acuerdo con los beneficios generados y como estos aportaran a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Vesta Customs, para mantenerse vigente en el rubro de la logística, está en la constante ejecución de proyectos y es por medio de esta herramienta que, se determinó el impacto de cada proyecto de acuerdo con su alineamiento con los objetivos estratégicos.

3.4.2 INSTRUMENTOS

3.4.2.1 ENTREVISTAS

Las entrevistas son el medio por el cual se obtiene información en su mayoría de tipo cualitativo a través del diálogo directo con los interesados. La aplicación de esta herramienta se utilizó en Vesta Customs, para conocer los requisitos a alto nivel de parte de los principales interesados, así como limitaciones, restricciones y criterios de aprobación en la ejecución de proyectos.

Siendo la entrevista semiestructurada la utilizada para recabar información de primera mano de parte de los principales interesados. Debido a la flexibilidad que ofrecen este tipo de entrevistas, donde se puede mantener el hilo conductor a partir de una serie de preguntas preparadas con anterioridad, así como permitir al entrevistado la apertura para exponer sus puntos de vista. Todo ello permite al entrevistador obtener una amplia gama de información para su posterior análisis e interpretación.

La entrevista tuvo como objetivo principal conocer la opinión de la alta dirección de Vesta Customs en relación con la implementación de la gestión de proyectos, a través de la administración de programas y portafolios. Tomando en cuenta que en dicha organización se ejecutan proyectos utilizando diferentes metodologías que van desde el modelo predictivo hasta metodologías ágiles.

3.4.2.2 ENCUESTAS

Por medio de este instrumento se obtiene una variada información de tipo cuantitativo. El mismo está diseñado a partir de una serie de preguntas que tienen como objetivo obtener respuestas rápidas de un grupo variado. Para evaluar la opinión de la población en lo referente al estudio de las dimensiones determinadas a partir de las variables dependientes e independientes.

La información obtenida a partir de las encuestas permitió el análisis y la creación de indicadores. Por medio de los cuales se buscó determinar cómo las variables independientes tienen una correlación con la variable dependiente. En vista que para el objeto de estudio implementación de gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas, se analizó toda

la población, se utilizó este instrumento para recabar la opinión de todos los interesados en el proyecto.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

En sección describe de manera gráfica los procedimientos seguidos en Vesta Customs, para la aplicación de la entrevista y la encuesta a la población analizada.



Figura 12. Aplicación de entrevista.

Fuente: Elaboración propia (2023)

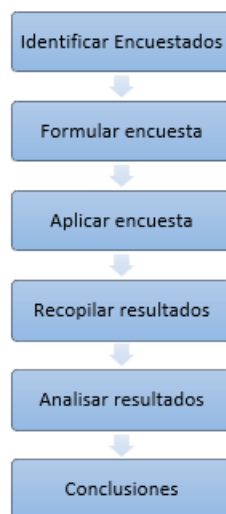


Figura 13. Aplicación de encuesta.

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Esta sección, se incluyen las principales fuentes de información que se consideraron en el trabajo de investigación.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Vesta Customs, brinda servicios de optimización y transformación digital de la cadena de suministros para Importadores y Exportadores. Especialistas en proveer servicios logísticos regionalmente e internacionalmente, con empresas de alto volumen en el rubro consumer packaged

good (bienes de consumo masivo), retail, energía, maquila, agro- industria, y transporte naviero y terrestre.

Sus sistemas tecnológicos, integran todas las áreas y niveles de la cadena de suministros: planificación estratégica, innovación, adquisición de materiales, transporte, gestión y asesoría aduanera, ingreso y salida de almacenes, transformación, finanzas, distribución primaria y secundaria. adaptados al proceso operativo de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

Aparte, cuenta con un equipo experto en diferentes áreas de conocimiento: merceología aduanera, project management, Lean Six Sigma, data driven bussiness analyst y programadores de desarrollo de sistemas y plataformas. Que logran, mejorar procesos, ahorros en costo, tiempo, personas y tecnologías.

Las fuentes primarias que se consideraron en el trabajo de investigación fueron:

- a) Misión: Iluminamos la cadena de suministro a través de equipos de expertos apasionados con el servicio, y la innovación, acelerando el éxito de nuestros clientes; generando prosperidad sostenible para nuestra empresa, nuestros colaboradores y las comunidades en las cuales nos desenvolvemos.
- b) Visión: Inspirar, Guiar y Acelerar la Innovación y La Excelencia en todos los Procesos de la Cadena de Suministro.
- c) Valores: Fe, Sostenibilidad, Integridad, Pasión e Innovación.
- d) Gestión de Proyectos: Desde una oportunidad de negocio o un nuevo cliente, cada proyecto está de la mano con aportar beneficios a los objetivos estratégicos de la compañía:
 - i. Enfoque estratégico financiero, generar utilidad neta sostenible adicional
 - ii. Enfoque estratégico clientes,
 - o Alcanzar la excelencia y transformación digital de la cadena de suministros de las mejores empresas en Centro América.
 - o Activar un equipo élite de atención, implementación, control, análisis y crecimiento.
 - iii. Enfoque Estratégico Proceso, Lograr la excelencia total e integración en nuestras operaciones centroamericanas según estándares mundiales.
 - iv. Enfoque Estratégico Aprendizaje y Crecimiento,

- Garantizar la seguridad y gestión de riesgos
- Crear espacios y brindar los mejores recursos para incentivar el desarrollo continuo de nuestros expertos
- Ser un excelente lugar de trabajo.



Figura 14. Informe de presentación de servicios Vesta Customs a proveedores Vesta Trading.

Fuente: (Informe a proveedores Vesta Trading®, 2023, p.4)

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se incluyen las fuentes secundarias que dieron sustento y validaron el trabajo de investigación, algunas de ellas fueron aprendidas durante el periodo académico de la maestría y las demás, por fuentes externas brindadas por asesor metodológico, temático, coordinador de post grado y certificaciones de uno de los autores de esta investigación. Siendo estas las siguientes:

- a. PMBOK® Guide
- b. Lean Six Sigma, Green Belt.
- c. Manual de Fondo y Forma UNITEC® CRAI.
- d. Santos (2022), Metodología y herramientas de investigación científica.
- e. Presentaciones de asesor metodológico de Tesis 1 y 2
- f. Presentación ALFINPOS
- g. PMI® Honduras
- h. Blogs Informativos

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo tiene como objetivo, la interpretación de los datos obtenidos a través de las técnicas, instrumentos y procesos definidos en el capítulo tres. Fundamentados en los sustentos teóricos del capítulo dos. Con el fin de validar el trabajo de investigación haciendo uso de elementos de la estadística descriptiva. Dicha interpretación tuvo elementos provenientes de análisis cualitativo y cuantitativo de los datos.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos del trabajo de investigación aplicado en Vesta Customs, se consideró a todos los interesados que tienen injerencia en la gestión de proyectos. en ese sentido se aplicaron dos instrumentos: encuesta dirigida a los 22 líderes de proyectos, y entrevistas orientadas a los directores de: innovación y proyectos, desarrollo y cultura, operaciones terrestres, integración de inteligencia aduanera. Esto con el fin de tener la visión holística de la gestión actual de proyectos, así como oportunidades de mejora a dicho proceso.

Para la aplicación de la encuesta se utilizó la herramienta Google sheets, la misma estaba integrada por 10 preguntas, incluyendo respuestas con escalas de liker, selección única, y repuestas abiertas. Esto con el fin de recabar la mayor cantidad de datos posibles para su posterior análisis cualitativo y cuantitativo. Permitiendo emitir juicios y sacar conclusiones haciendo uso de elementos de la estadística descriptiva y herramientas tecnológicas para el análisis cualitativo de datos como ser ATLAS.ti.

La entrevista estuvo compuesta por siete preguntas abiertas, la misma para mantener la integridad de lo manifestado por los directores a los cuales se dirigió, fue aplicada de forma digital por medio de la herramienta Google Sheets. Previa reunión con directores para ponerlos en contexto referente a la administración de programas y portafolios. Los datos recopilados en ambos instrumentos fueron descargados y analizados en Microsoft Excel. Para aplicar elementos de la estadística descriptiva.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

A continuación, se muestran los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos recolectados por medio de la aplicación del instrumento encuesta, en el trabajo de investigación. La tabla 5, muestra los datos demográficos de la población analizada. Con el objeto de poner de manifiesto la diversidad de criterios de acuerdo con: antigüedad laboral, grupo generacional, cargo, género y área de especialización, de cada uno de los encargados de liderar proyectos en Vesta Customs.

Se tuvo una participación del 77%, ya que 17 líderes de proyectos de los 22 seleccionados respondieron a la encuesta. Con esta cantidad de datos se tiene una fuente importante de información para poder analizar la percepción de la gestión actual de proyectos en Vesta Customs. Así como determinar la apertura a realizar mejoras a dicha gestión por medio de la incorporación de nuevas metodologías en gestión de proyectos.

Tabla 5. Datos demográficos población analizada

Nombre	Genero	Generación	Antigüedad Laboral (años)	Cargo	Experiencia en proyectos (años)	Instrumento
Entrevistado 1	Femenino	Y	1	Líder excelencia Operacional	>3	Encuesta
Entrevistado 2	Masculino	Y	1	Líder Opex-OB	< 1	Encuesta
Entrevistado 3	Femenino	Z	>1 y <=5	Líder excelencia Operacional	1	Encuesta
Entrevistado 4	Masculino	Z	<1	Líder excelencia Operacional	1	Encuesta
Entrevistado 5	Masculino	Y	>5 y <=10	Gerente de Negocios	>3	Encuesta
Entrevistado 6	Femenino	X	>1 y <=5	Investigador de mercados	1	Encuesta
Entrevistado 7	Femenino	X	>5 y <=10	Jefe de Recursos Humanos	>3	Encuesta
Entrevistado 8	Masculino	Z	>1 y <=5	Líder de	<1	Encuesta

				Excelencia Operacional		
Entrevistado 9	Masculino	Y	>5 y <=10	Gerente Opex	3	Encuesta
Entrevistado 10	Femenino	Y	>5 y <=10	Gerente de excelencia Operacional	2	Encuesta
Entrevistado 11	Femenino	Y	<1	Líder de Excelencia Operacional	>1	Encuesta
Entrevistado 12	Masculino	Y	>1 y <=5	Líder de Excelencia Operacional	>3	Encuesta
Entrevistado 13	Femenino	Y	>10	Gerente de Proyectos	>3	Encuesta
Entrevistado 14	Masculino	Y	>5 y <=10	Auditor Aduanero	3	Encuesta
Entrevistado 15	Femenino	Y	>5 y <=10	Client Success	1	Encuesta
Entrevistado 16	Femenino	Y	>10	Gerente de capacitación y desarrollo	>3	Encuesta
Entrevistado 17	Femenino	Y	>10	Gerente BAC-EX	>3	Encuesta

Fuente: Elaboración propia (2023)

Al analizar los datos de los líderes de proyectos en lo referente al tiempo de laborar en Grupo Vesta, se puede observar que es un equipo que lleva un tiempo considerable laborando para la institución. Esto se muestra en las tablas 6 y 7. En las mismas se puede observar una media de 6 años de antigüedad laboral. Esto nos indica que los líderes de proyectos conocen la gobernanza de la organización, son capaces de identificar mejoras a la gestión de proyectos, así como limitaciones o restricciones en la implementación de la metodología de gestión de proyectos a través de portafolios y programas.

Tabla 6. Antigüedad laboral de líderes de proyectos en Vesta Customs

Antigüedad	f	%
Menos de un Año	2	11.76%
Un año	2	11.76%
De 1 a 5 años	4	23.53%
De 5 a 10 años	6	35.29%
Más de 10 años	3	17.65%
Total	17	

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 7. Años promedio de antigüedad laboral de líderes de proyectos, en Vesta Customs

Experiencia	Frecuencia (f)	Marca Clase (x)	f.x
0 - 5	8	2.5	20
5 - 10	6	7.5	45
10 - 15	3	12.5	37.5
Σ	17		102.5
\bar{X}			6

Fuente: Elaboración propia (2023)

En cuanto al género de los líderes de proyectos en Vesta Customs, el género femenino representa el 59%. En tanto el género masculino representa el 41%. El grupo generacional dominante en Vesta Customs es generación Y o Milenials, con el 71%, cuyas edades oscilan entre los 29 y 41 años. Generación Z con el 17%, con edades que no sobrepasan los 28 años. Generación X, con el 12%, cuyas edades oscilan entre los 42 y los 58 años.

Tabla 8. Género por grupo generacional

Genero	Grupo Generacional			Total
	X	Y	Z	
Femenino	2	7	1	10
Masculino		5	2	7
Total	2	12	3	17

Fuente: Elaboración propia (2023)

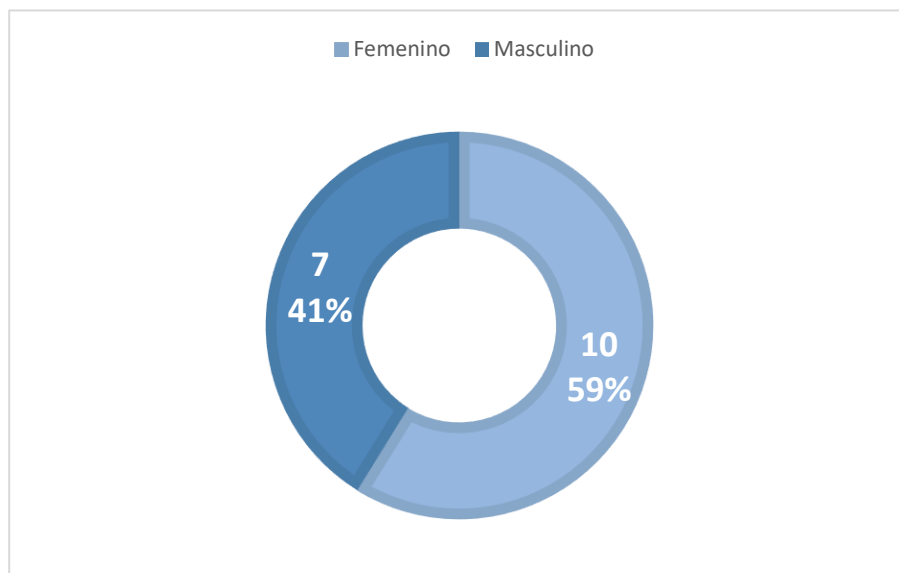


Figura 15. Género de líderes Vesta Customs.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tomando en cuenta todos los datos demográficos de la población encuestada se tiene una diversidad de criterios y puntos de vista que nos permitirán analizar desde diferentes perspectivas la gestión actual de proyectos en Vesta Customs. Los mismos serán analizados a través del análisis cuantitativo y cualitativo que se documentarán en los siguientes apartados.

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

Se distribuyó la herramienta de recolección de datos: siendo encuestados 22 colaboradores. De los cuales, 17 contribuyeron con su información basados en experiencia de gestión de proyectos. A continuación, se presentan los resultados del análisis cuantitativo de los datos recolectados.

Pregunta 1 Encuesta: ¿Cuánto tiempo ha sido su experiencia en gestión de proyectos?

En base a los datos presentados en la tabla número 9 se puede observar que Vesta Customs cuenta con un equipo de líderes de proyecto homogéneo. Esta información evidencia que el 47% tiene una experiencia menor a 3 años en la gestión de proyectos, y el restante 53% cuenta con experiencia en gestión de proyectos igual o mayor a 3 años, esto se puede observar en la figura número 16.

Tabla 9. Análisis de experiencia en gestión de proyectos de líderes Vesta Customs

Experiencia	f	%
Menos de un Año	3	17.65%
Un año	4	23.53%
Dos Años	1	5.88%
Tres Años	2	11.76%
Más de tres años	7	41.18%
Total	17	

Fuente: Elaboración propia (2023)

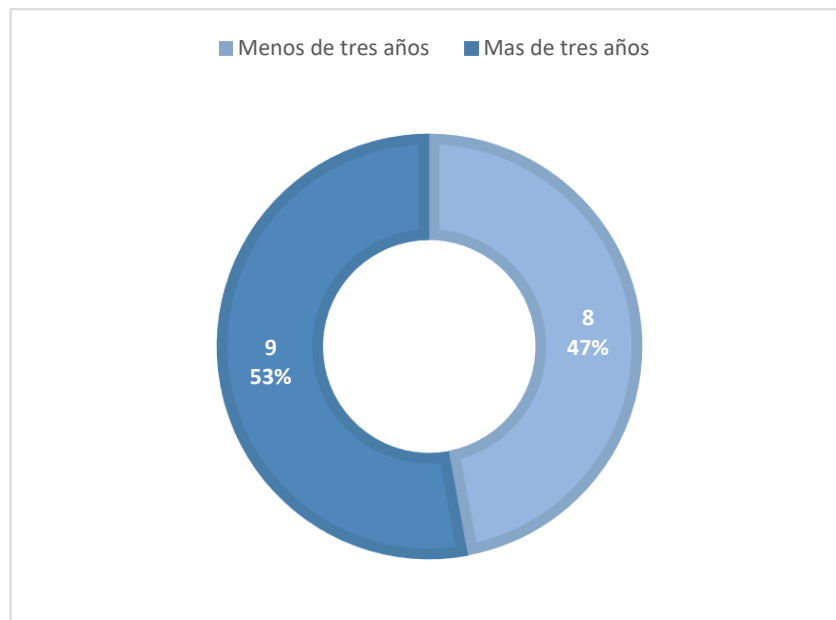


Figura 16. Experiencia en gestión de proyectos, líderes Vesta Customs.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Al analizar los datos de los líderes de proyectos por medio de una tabla de distribución de frecuencia agrupados por intervalos, se observa que la experiencia promedio en gestión de proyectos es de 3 años. Esto indica que Vesta Customs, cuenta con un equipo de especialistas con cierta madurez en la gestión de proyectos.

Tabla 10. Análisis de experiencia en gestión de proyectos de líderes Vesta Customs

Experiencia	Frecuencia (f)	Marca Clase (x)	f.x
0 - 1	3	0.5	1.5
1 - 2	4	1.5	6
2 - 3	1	2.5	2.5
3 - 4	2	3.5	7
4 - 5	7	4.5	31.5
Σ	17		48.5
\bar{X}			3

Fuente: Elaboración propia (2023)

Pregunta 2 Encuesta: ¿Qué le parece el proceso para gestionar nuevos proyectos en Vesta Customs?

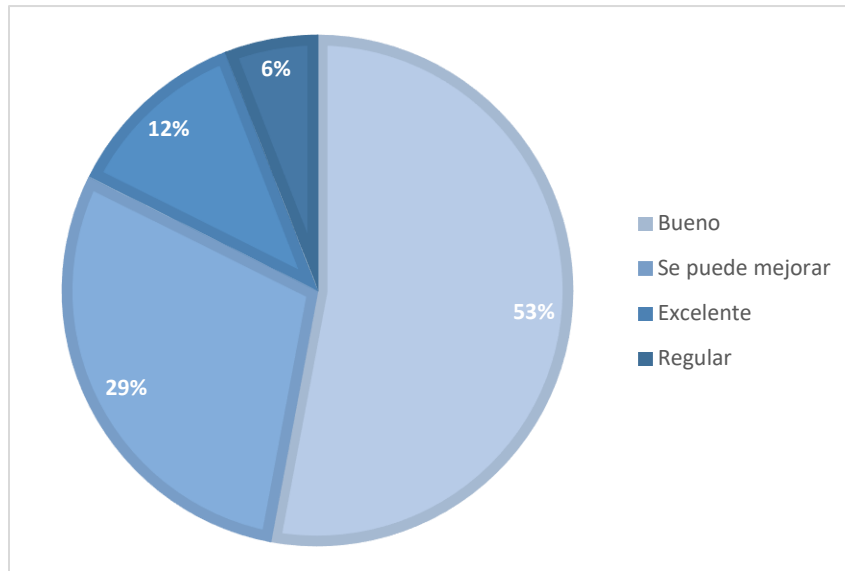


Figura 17. Percepción de la gestión actual de proyectos.

Fuente: Elaboración propia (2023)

En cuanto a la percepción de la gestión actual de proyectos en Vesta Customs, se obtuvieron los siguientes datos: 53% de la población que equivale a 9 personas considera que la gestión es buena. El 29% que equivale a cinco personas considera que la gestión se puede mejorar. El 12% que equivale a 2 personas considera que el proceso actual es excelente, el 6% que equivale a una persona considera que el proceso es regular.

Tabla 11. Oportunidades de mejora a la gestión de proyectos en Vesta Customs.

	f	%
Se puede mejorar	15	88%
Excelente	2	12%
Total	17	

Fuente: Elaboración propia (2023)

La tabla 11 agrupa las respuestas de los 17 líderes que respondieron la encuesta en 2 grupos: excelente y se puede mejorar. Identificando que el 88% de los líderes encuestados consideran que la gestión actual de proyectos requiere mejoras. Esta pregunta se complementa con las respuestas de la pregunta 4 de tipo cualitativo que tiene como objetivo identificar las oportunidades de mejora identificadas a la gestión actual de proyectos en Vesta Customs.

Pregunta 3 Encuesta: ¿Cómo califica la gestión actual de proyectos en Vesta Customs, en relación con: ¿alcance, costo, tiempo, y calidad?

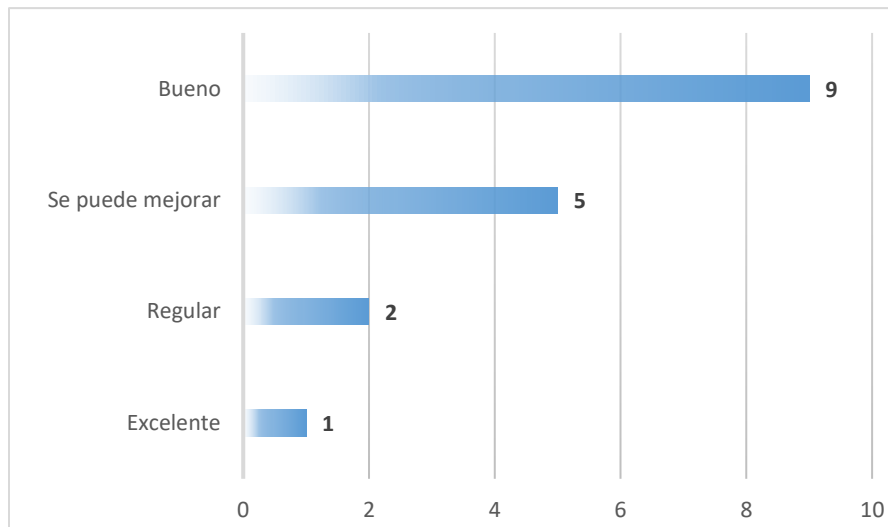


Figura 18. Percepción actual, en cuenta a: alcance, tiempo y calidad.

Fuente: Elaboración propia (2023)

El gráfico de la figura 18, muestra la percepción de los líderes de proyectos en Vesta Customs, en cuando al: alcance, tiempo, costo y calidad. Donde el 6% que equivale a 1 persona considera que el proceso es excelente. El 12% que equivale a 2 personas consideran que el proceso es regular. El 29% que equivale a 5 personas consideran que el proceso se puede mejorar. El 53% que equivale a 9 personas consideran que el proceso es bueno.

Tomando en cuenta la opinión expresada por cada uno de los líderes de proyectos donde solamente el 6% consideran que el proceso es excelente, da la apertura para proponer mejoras al sistema de gestión de proyectos por medio de la implementación de portafolios y programas.

Tabla 12. Percepción de gestión de proyectos, en cuanto a alcance, tiempo, costo y calidad

Calificación	f	%
Excelente	1	6%
Regular	2	12%
Se puede mejorar	5	29%
Bueno	9	53%
Total	17	

Fuente: Elaboración propia (2023)

Pregunta 5 Encuesta: Según su experiencia, ¿Cuál es el enfoque aplicado a los diferentes proyectos que se gestionan en Vesta?



Figura 19. Enfoque de proyectos gestionados en Vesta Customs.

Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo a las respuestas emitidas por parte de los 17 líderes de proyectos, el enfoque principal en Vesta Customs es la transformación digital con un 76% . Equivale a 13 personas. Esto tiene mucho sentido debido a que uno de los objetivos estratégicos de Vesta Customs, es la captación de nuevos clientes a través de la tecnología. Así como la automatización de procesos. El restante 24% equivalente a 4 personas va orientado a la formación de equipos de excelencia.

Como parte de las respuestas recibidas de los encuestados, no se selecciono el control financiero, garantizar la seguridad y gestion del riesgo. Que son algunos de los objetivos que se pretenden alcanzar a traves de la implementacion de gestion de proyectos por medio de portafolios y programas. Al agrupar proyectos de acuerdo a objetivos en comun se reducira el tiempo y por tanto costos de implementacion. Esto mitigara el riesgos relacionados con el mal uso de recursos de la organización.

Pregunta 6 Encuesta: ¿Considera que los proyectos de Vesta Customs están alineados con los objetivos estratégicos de la organización?

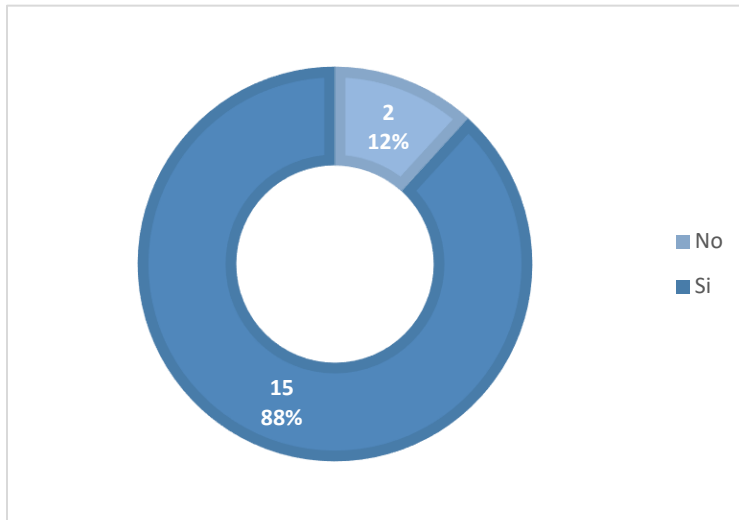


Figura 20. Alineamiento de proyectos con los objetivos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia (2023)

El 88% de los líderes de proyectos de Vesta Customs consideran que los proyectos ejecutados están alineados con la estrategia de la organización. El restante 12% consideran que los proyectos no están alineados a objetivos estratégicos. Esto pone de manifiesto que la organización cuenta con un equipo de especialistas de proyectos que conocen la estrategia establecida.

Esto da la pauta para implementar mejoras a la gestión actual de proyectos en base a una metodología que tiene como principal requisito el conocimiento de la estrategia de la organización. Permitiendo así alinear cada una de las iniciativas de acuerdo con objetivos estratégicos. Maximizando los beneficios obtenidos por un grupo de proyectos.

Pregunta 7 Encuesta: Seleccione el área de conocimiento y herramientas que le gustaría reforzar para mejorar la ejecución de proyectos

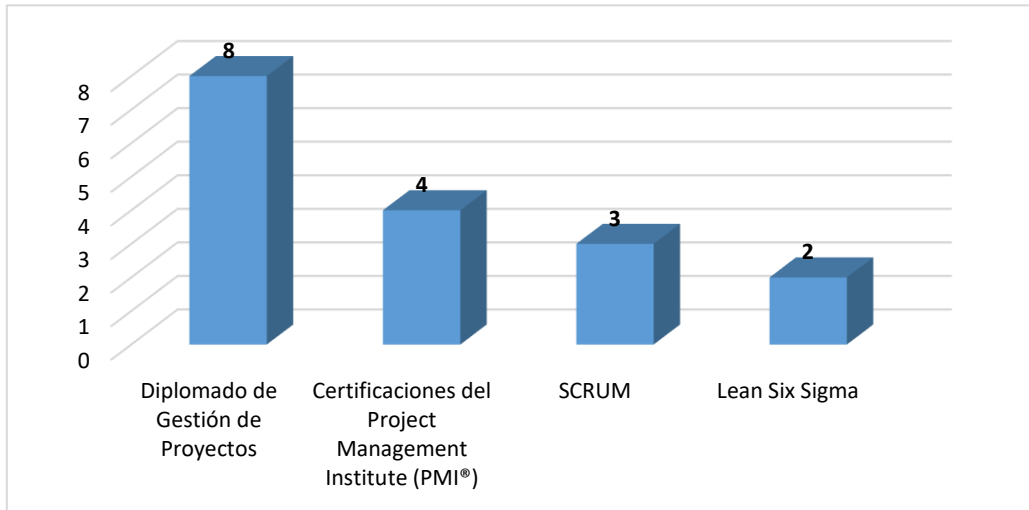


Figura 21. Necesidades de capacitación, para mejorar gestión de proyectos.

Fuente: Elaboración propia (2023)

La pregunta número siete de la encuesta, tiene como objetivo determinar las necesidades en cuanto a capacitación del equipo de líderes de proyectos. Tomando en cuenta que Vesta Customs ya cuenta con una metodología de proyectos, la cual se compone de: SCRUM, Lean Six Sigma y Vesta way. El gráfico de la figura 21 muestra las respuestas recopiladas.

El 47% de los líderes de proyectos estiman que para desempeñar de manera óptima sus funciones requieren diplomados en gestión de proyectos. El 24% consideran necesario certificarse en PMI®. El 18% estiman necesario tener un reforzamiento en SCRUM. El 12% requieren algún reforzamiento en Lean Six Sigma. Todas las metodologías mencionadas tienen elementos de la gestión de proyectos a través de programas y portafolios cuyo conocimiento es requerido para implementar con éxito dicha metodología.

Pregunta 9 Encuesta: Vesta Customs cuenta con una herramienta tecnológica para agrupar y dar seguimiento a los diferentes proyectos ejecutados ¿Qué sistema utiliza para gestionar proyectos?

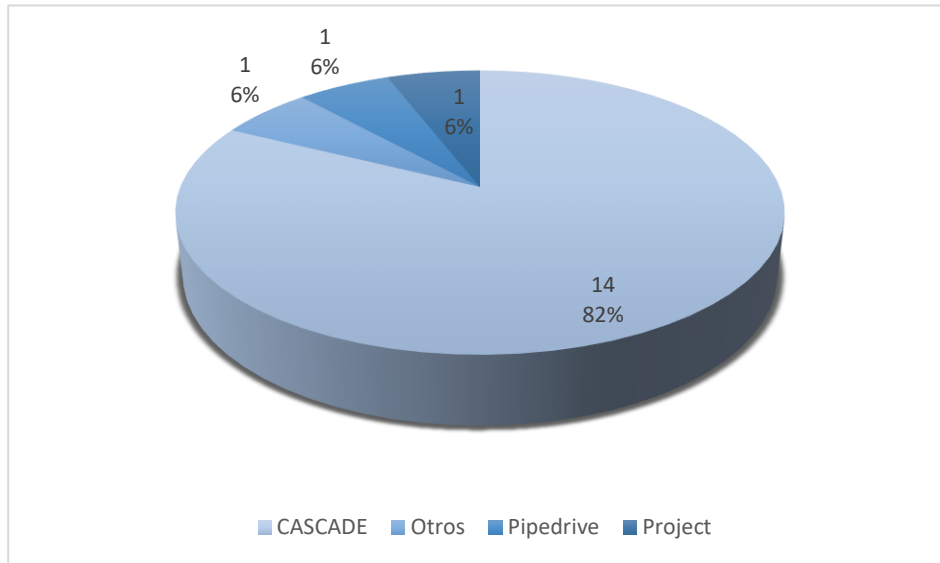


Figura 22. Herramientas tecnológicas utilizadas en la gestión de proyectos.

Fuente: Elaboración propia (2023)

La figura 22 representa las herramientas tecnológicas para la gestión de proyectos utilizadas en Vesta Customs. Siendo Cascade la más utilizada representando un 82%. Otros, Ms Project, y Pipedrive representan un 6% respectivamente. Por lo tanto, el sistema de gestión de proyectos a través de la administración de programas y portafolios debería estar alineada con el uso de Cascade.

4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

En este apartado se muestra el análisis cualitativo de los datos recopilados por medio de la encuesta y entrevista aplicada a los líderes de proyecto y directores de Vesta Customs. Para realizar un análisis objetivo las respuestas proporcionadas fueron analizadas a través del software ATLAS.ti. Eliminando con ello la subjetividad lo que permite sacar conclusiones y recomendaciones con datos confiables.

4.2.2.1 ENCUESTA:

Pregunta 4 Encuesta: ¿En su experiencia en la gestión de proyecto, que oportunidad de mejora considera que se pueden implementar en Vesta Customs para optimizar la ejecución de los proyectos?



Figura 23. Nube de palabras oportunidades de mejora.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Al realizar el análisis cualitativo de las respuestas a la pregunta número 4 de la encuesta, cuyo principal objetivo es identificar oportunidades de mejora a la gestión actual de proyectos se puede identificar palabras claves como: comunicación, prioridad, liderar, objetivos, partes interesadas, visión, tiempo. Todo ello va de la mano con los beneficios implícitos que tiene la gestión de proyectos a través de la administración de proyectos por medio de portafolios y programas.

Analizando el diagrama de red originado a través de las respuestas a la pregunta número 4 de la encuesta por parte de los líderes de proyectos, se puede observar la importancia de manejar canales efectivos de comunicación, a través de la colaboración y el apoyo. Dando prioridad a aquellos proyectos que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

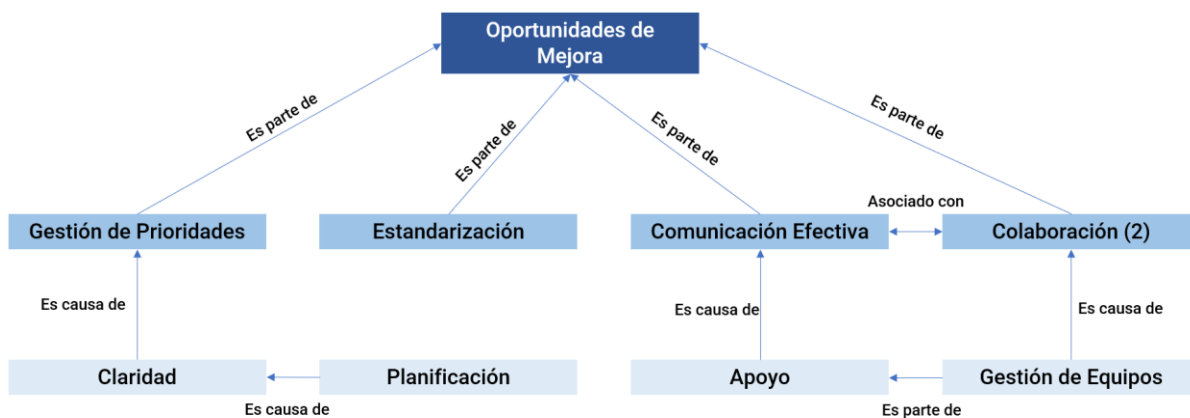


Figura 24. Red semántica oportunidades de mejora a gestión actual de proyectos, en Vesta Customs.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Pregunta 8 Encuesta: ¿Qué limitaciones se han presentado en la gestión de proyectos?



Figura 25. Nube de palabras limitaciones a gestión actual de proyectos en Vesta Customs.

Fuente: Elaboración propia (2023)

El objetivo de la pregunta número 8 de la encuesta, es tener retroalimentación de los líderes de proyectos en cuanto a las principales limitaciones y restricciones, que se han presentado en la gestión de proyectos en Vesta Customs. Al realizar el análisis cualitativo de las respuestas obtenidas, se observan palabras claves como: definición, responsabilidad, dirección, alcance, presupuesto, apoyar, asignación, falta, empoderamiento; por mencionar las más significativas que están estrechamente vinculadas con la metodología que se pretende implementar.

Tabla 13. Beneficios obtenidos a través de la implementación de programas y portafolios

Palabra	f
Control	6
Visibilidad	3
Pasar	3
Calidad	2
Avanzar	2
Éxito	2
herramienta	2

Fuente: Elaboración propia (2023)

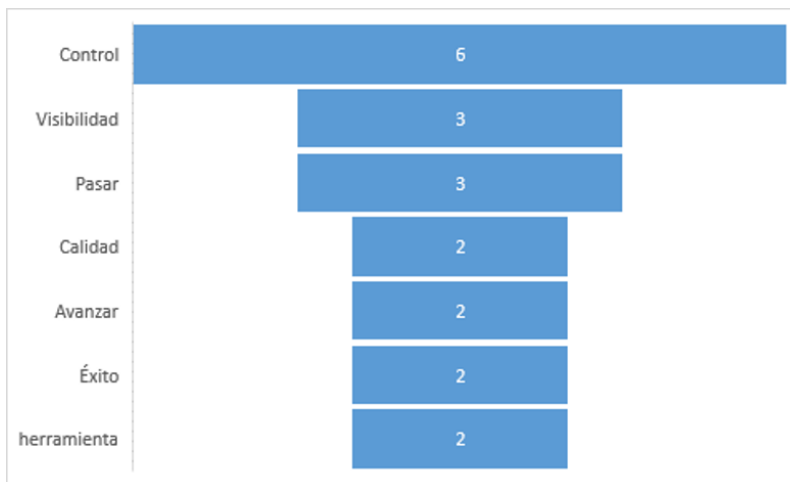


Figura 27. Principales beneficios identificados a través de implementación de programas y portafolios.

Fuente: Elaboración propia (2023)

A través del análisis cualitativo de los datos recopilados en la pregunta número 10 de la encuesta. Permitted identificar los principales objetivos identificados por los líderes de proyectos de Vesta Customs, siendo el control el principal objetivo ya que por medio de la gestión de proyectos a través de programas y portafolios se tendría el control de cada uno de los proyectos ejecutados. Así se obtendría mayores beneficios de los entregables de cada proyecto ya que los mismos estarían alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

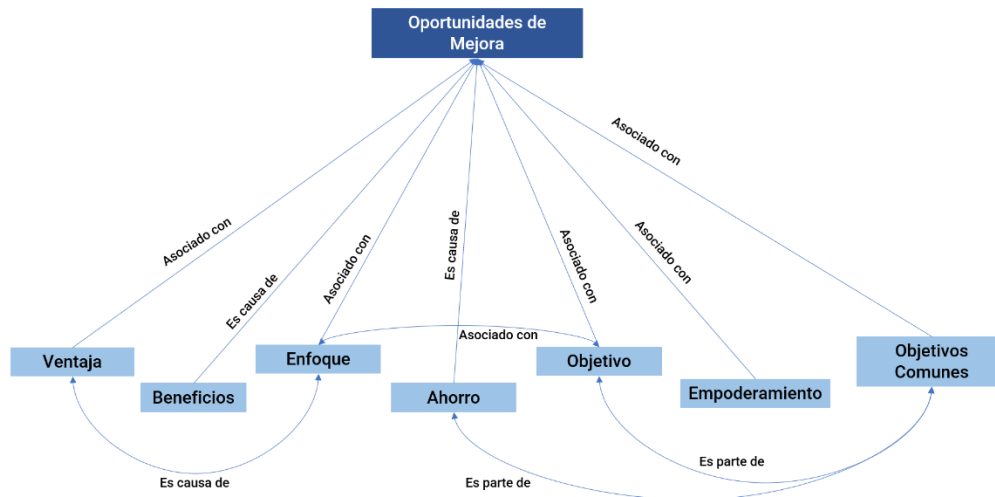


Figura 28. Red semántica, alineamiento estratégico en Vesta Customs.

Fuente: Elaboración propia (2023)

La figura número 28, muestra la red semántica referente al alineamiento estratégico en Vesta Customs. Producto de analizar las respuestas a la pregunta 10 de la encuesta por medio del software ATLAS.ti. Dicho análisis aportó los siguientes resultados.:

El alineamiento estratégico genera una ventaja competitiva. al agrupar los proyectos con objetivos en común se potencian los beneficios generados por cada una de las iniciativas que forman parte de los portafolios o programas de proyectos. Enfocándose en aquellos proyectos que generan mayores beneficios a los objetivos estratégicos.

Todo lo anterior conlleva a un ahorro, debido al enfoque en los proyectos realmente significativos. Esto se traduce en mayor rentabilidad para la organización. Todo lo anterior tiene vigencia siempre que exista empoderamiento de los líderes de proyectos al momento de evaluar iniciativas encaminadas al logro de objetivos estratégicos.

4.2.2.2 ENTREVISTA:

Se aplicó el instrumento entrevista en Vesta Customs, para obtener datos de tipo cualitativo. Esta entrevista fue aplicada de forma presencial a los directores de: Innovación y proyectos, Desarrollo y cultura, Operaciones terrestres, y Sistema de integraciones de inteligencia aduanera. Para mantener la integridad de las respuestas se realizó a través de Google Sheets la misma tuvo una duración de 30 minutos. La tabla numero 14 muestra las respuestas proporcionadas por cada uno de los directores entrevistados. Se tuvo una participación del 80%.

Tabla 14. Resumen de Entrevista realizada a directores ejecutivos de Vesta Customs

Puesto Laboral	1. ¿La empresa cuenta con un sistema de Gestión de Proyectos, enfocados en cumplir las estrategias de la compañía?	2. ¿Cuál es su principal interés al momento de gestionar proyectos con su equipo de trabajo?	3. ¿Considera que la gestión actual de proyectos es oportuna?	4. ¿Considera que la administración de portafolios y programas ayudaría a mejorar la gestión de proyectos?	5. ¿Estaría dispuesto a asignar los recursos necesarios para la implementación de esta metodología en Vesta Customs?	6. ¿Qué beneficios se obtendrían a partir de la implementación de esta metodología?	7. ¿Cuáles son las limitaciones que según su experiencia podría tener en la implementación de esta metodología?
Director de Innovación y de Proyectos	Contamos con tres, Pipedrive, Sistema de Proyectos y CASCADE.	Conectar las diferentes partes que están involucrados en el proyecto, registro del proyecto (cambios, trabajo y tener diferentes formas de alineamientos de los objetivos del proyecto).	Si tienen oportunidades de mejora: alinear a toda la organización no por unidades como actualmente se gestiona, profundizar en el diseño y definición de objetivos, mediciones para los proyectos.	Si considera que la segmentación de objetivos a través de portafolios si ayuda a la gestión de proyectos.	Si, reforzar el uso de la herramienta Sistema de Gestión de Proyectos.	Alinear el trabajo de todos los involucrados hacia el logro de los objetivos que la Organización ya definió.	La complejidad de relacionar múltiples proyectos y resultados a muchos objetivos estratégicos. Porque la metodología indica desde arriba con el plan estratégico hacia las operaciones, cuando en la vida real es de abajo hacia arriba. Es complejo definir responsabilidades de los proyectos de forma global debido a que los que Lideran Proyectos deben responsabilizarse de todo el proyecto. Falta de apropiarse de forma completa del proyecto debido a los múltiples interesados y responsabilidades.

Ejecutiva de Desarrollo y Cultura	Si, tenemos proyectos relacionados a sistema de gestión de Proyectos basados en cumplir las estrategias de la compañía. Contamos con áreas diseñadas para llevar a cabo los proyectos asignados.	Desde la perspectiva de Cultura Organizacional (maximizar el potencial humano), crecimiento económico, oportunidades de negocio e Innovación y Equidad de Oportunidades.	Considero que tenemos oportunidades de mejora en que los proyectos de RSE y Great Place to Work deben tener retroalimentación e involucramiento de la alta dirección en la ejecución de proyectos.	Si, considero que sí. Orienta a que todo este condensando, podemos tener resultados al existir mejor visibilidad de los proyectos.	Sí, pero se deben asignar presupuestos para otra iniciativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación a mejores resultados 2. Visibilidad de avance de proyectos a través del sistema 3. Mejoras en la planificación del proyecto 4. Priorización de proyectos para así atacar a los entregables urgentes 5. Eficientar Recurso Humano e Insumos 	Vender la metodología a la alta dirección, la apertura al cambio por parte de los involucrados y no trabajar aisladamente.
Director de Operaciones Terrestre	A medias, porque si tenemos una Gestión de Proyectos que enviamos retroalimentación de avances de proyectos una vez al mes. Pero No tenemos visibilidad para toda la organización. Debido a que la Alta dirección si nos informan, pero las demás áreas no tienen acceso.	Orientado a las operaciones que se puedan eficientizar, flujo estable para el servicio de los clientes y a nivel estratégico es aportar a la empresa una ventaja competitiva.	Tiene varias oportunidades de mejora: organizar los proyectos, generar mejor rendición de cuentas al cliente interno o externo y Gestión de recursos claves para facilitar avances de proyectos.	Si, ayudaría a tener una mejor visibilidad y mejor control de avances e impactos de los proyectos.	Si, hay apoyo.	Agilidad en el desarrollo de proyectos, visibilidad en el avance y la gestión de proyectos y cartera de proyectos. Se ayudaría a cuantificar el impacto de los proyectos Internos y Externos (servicios clientes)	Barrera a la gestión expedita de integrar un proyecto que sea prioridad y que se clasifique a una cartera que corresponda.

Directora de Sistema de Integración de Inteligencia Aduanera (SIIA)	Si, pero faltaría la organización y sobre todo la retroalimentación para toda la empresa. Los resultados no llegan a los diferentes puestos de la organización.	Eficientar procesos, evitar retrabajos, disminución de riesgos legales y monetarios.	No, requiere eficientar la parte organizacional. Debido a que se está trabajando en islas, pero se requiere mesas de trabajo integrados por los diferentes eslabones del proceso. Falta de flexibilidad en los sistemas e involucramiento del personal operativo para el diseño y la ejecución del proyecto.	Si, para saber prioridades y apegarnos al portafolio de la empresa según las necesidades actuales.	si, porque entre más personas involucradas se deja claridad del portafolio y avances de los diferentes proyectos y cumplimientos en la implementación.	priorización de proyectos, enfoques para terminar un proyecto, reducción de riesgos y eficientar procesos.	Asignación de recursos, prioridad según asignación de proyectos, falta de lideres que quieran gestionar proyectos y barreras al cambio.
--	---	--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración Propia (2023)

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

A la luz de los datos obtenidos a través del análisis cuantitativo y cualitativo de la información recolectada a través de los instrumentos aplicados, se tiene la suficiente información para proponer mejoras a la gestión actual de proyectos en Vesta Customs. Por medio de la implementación de un sistema de gestión a través de portafolios y programas.

La organización cuenta con un equipo de líderes de proyectos con una antigüedad promedio de 6 años de labores y 3 años en promedio en experiencia gestionando proyectos. Lo anterior nos indica que están familiarizados con la gobernanza de la organización, así como la necesidad de mejoras al proceso actual de gestión. Por lo cual se observa que habrá anuencia a los cambios sugeridos.

Vesta Customs, ya cuenta con una cultura de gestión de proyectos, en la cual existen diferentes metodologías y herramientas tecnológicas a través de los cuales se lleva a cabo dicha gestión. Aunado a ello los líderes de proyectos tienen claro los objetivos estratégicos establecidos por la alta dirección.

Al realizar el análisis cualitativo de los datos, se puede observar los problemas derivados de manejar los proyectos de manera independiente, no agrupándolos de acuerdo con objetivos comunes. Se identifican oportunidades de mejora como: falta de trabajo colaborativo, falta de comunicación efectiva, falta de control, mala priorización de proyectos, poca claridad.

Los líderes de proyectos de Vesta Customs, tiene la visión clara de los beneficios perseguidos al implementar la gestión de proyectos través de portafolios y programas, por medio del análisis cualitativo de los datos recabados en los instrumentos se identifican objetivos tales como: priorización, trabajo colaborativo, centralización, control, ahorro.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis cuantitativo y cualitativo de los datos expuesto en el capítulo anterior, se tiene la suficiente evidencia estadística para emitir conclusiones y recomendaciones con fundamentos sólidos. Dando respuesta a las preguntas de investigación que están estrechamente ligados con los objetivos que dieron origen al actual trabajo de investigación.

5.1 CONCLUSIONES

1. Para el éxito en la implementación de la gestión de proyectos a través de la administración de programas y portafolios, en Vesta Customs es esencial el apoyo de la alta dirección. El 100% de los directores entrevistados están en la disposición de asignar recursos en la implementación de esta metodología, esto lo podemos apreciar en la tabla numero 14 pregunta 5.

El alineamiento estratégico de los proyectos es otro aspecto que determina el éxito en la gestión de proyectos a través de programas y portafolio. El 88% de los líderes de proyectos consideran que los proyectos de Vesta Customs están alineados con los objetivos estratégicos. Esto lleva implícito que el 100% de los líderes de proyectos que atendieron a la encuesta tiene claro los objetivos estratégicos de la organización.

2. Vesta Customs al tener una cultura basada en proyectos, ya aplica algunos elementos de la guía del PMBOK® y Lean Six Sigma en la gestión actual de proyectos. Como se puede apreciar en las respuestas de los directores de Vesta Customs, en lo referente a los beneficios que se obtendrían al agrupar los proyectos en programas y portafolios. Encontradas en la pregunta 4 y 6 de la entrevista, mostradas en la tabla número 14.

Al realizar el análisis cualitativo de los datos, a las respuestas de cada director la priorización es uno de los elementos que aparecen reflejado en el 100% de las respuestas de los entrevistados. En ese sentido la priorización y el análisis de datos son los elementos de Lean Six Sigma que se pueden aplicar en Vesta Customs. Sumado a las diez áreas del conocimiento de la guía del PMBOK® para la gestión de proyectos a través de programas y portafolios.

3. El 82% de los líderes de proyectos encuestados en Vesta Customs, utilizan CASCADE como herramienta tecnológica para la gestión de proyectos. En ese sentido es necesario evaluar si la misma ofrece la flexibilidad para el manejo de programas y portafolios. O si se puede integrar

con otra solución tecnológica. Que ofrezca el control total de los proyectos ejecutados en Vesta Customs agrupados por objetivos en común.

4. Vesta Customs, cuenta con un equipo de líderes de proyectos que conocen la gobernanza de la organización al tener una antigüedad laboral promedio de 6 años. Así como experiencia en gestión de proyectos con una media de 3 años. el 100% de los líderes encuestados tienen conocimientos de la administración de portafolios y programas.

Es necesario definir quiénes de ese grupo serán administradores de portafolio, administradores de programas, y administradores de proyectos. Se recomienda hacer un estudio de factibilidad para la implementación de una oficina de administración de portafolios y programas en Vesta Customs.

5. El 100% de los directores de Vesta Customs entrevistados, apoyan la implementación de un sistema de gestión de proyectos a través de programas y portafolios. Esto se puede observar en la tabla 14, pregunta 5. Así como también se tiene la suficiente claridad de los beneficios que proporcionaría a la organización dicha metodología, visualizadas en la tabla 14 pregunta 6, y figura 27 (pregunta 10 de encuesta).

En ese sentido, es requerido implementar un sistema de gestión de proyectos a través de la administración de programas y portafolios. Para el alineamiento estratégico de cada uno de los proyectos ejecutados. Dando como resultado una ventaja competitiva al potenciar los beneficios generados por cada una de las iniciativas, así como un uso eficiente de recursos de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Alta Dirección de Vesta Customs, el empoderamiento a los líderes de proyectos. Evitando la delegación de abajo hacia arriba. Con esto se evitarán los cuellos de botella o invertir recursos en proyectos que no tienen aportes significativos a la estrategia organizacional.

2. Se recomienda a Vesta Customs utilizar las herramientas de priorización de proyectos. Para la asignación de recursos de acuerdo con la calificación obtenida por cada uno de los proyectos evaluados. Así como mayor hincapié en la gestión de interesados para promover el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas involucradas.

3. Se recomienda a Vesta Customs, la estandarización de la herramienta tecnológica

utilizada para la gestión de proyectos. Definiendo cual sería la herramienta única por medio de la cual se llevará a cabo el seguimiento de los diferentes proyectos.

4. Se recomienda a los líderes de proyectos de Vesta Customs, identificar necesidades de reforzamiento en temas relacionados con: gestión de proyectos, gobernanza, habilidades blandas, etc. Como parte de la mejora continua que debe existir en cada organización.

5. Debido a la cultura en proyectos que existe en Vesta Customs, se recomienda consideren la implementación formal de una oficina de administración de portafolios y programas, con su propia estructura, así como procesos y políticas definidas.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Este apartado tiene como objetivo establecer una propuesta para dar solución a la problemática existente en Vesta Customs. En base al análisis cualitativo y cuantitativo de los datos recopilados por medio de los instrumentos aplicados. En concordancia con los objetivos generales y específicos, y su afectación por medio de las variables identificadas.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

“Sistema de Gestión de Proyectos en Vesta Customs, Honduras”

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

En referencia al análisis de datos, de la información recopilada a través de los instrumentos aplicados: entrevista y encuesta. Se observa la necesidad de alinear la cartera de proyectos a los objetivos estratégicos de Vesta Customs, Honduras. Para maximizar los beneficios generados por los proyectos agrupados de acuerdo con objetivos en común.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Desarrollar un Sistema de Gestión de Proyectos para Vesta Customs, Honduras. A través de la administración de portafolio y programas. Utilizando elementos de la guía del PMBOK® y la metodología de Lean Six Sigma. Esta propuesta aplicara en primera instancia únicamente a las oficinas ubicadas en Honduras, para ser ejecutado en enero del 2024.

6.3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

La propuesta consiste en un plan para potenciar los beneficios generados por los proyectos en Vesta Customs. A través del control unificados de estos, agrupándolos por objetivos en común alineados al plan estratégico definidos por la alta dirección.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA PROPUESTA

6.3.2.1 Proponer un plan para mejorar la administración de proyecto en Vesta Customs, por medio del uso de herramientas y técnicas de la guía del PMBOK® y la metodología Lean Six Sigma.

6.3.2.2 Plantear una propuesta para la integración y estandarización de las plataformas

tecnológicas utilizadas actualmente en Vesta Customs, para la gestión de proyectos.

6.3.2.3 Proponer un plan de estructura requerida para el control centralizado de proyectos.

6.3.2.4 Proponer un plan de definición de procesos y metodologías a implementar, para mejorar la administración de proyectos en Vesta Customs.

6.3.2.5 Establecer un plan de capacitación a los líderes de proyectos, para la óptima administración de proyectos en base al alineamiento estratégico.

6.3.2.6 Establecer indicadores de medición, de la implementación de la nueva metodología, a través de los beneficios generados por los proyectos.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

Se implementará un Sistema de Gestión de Proyectos a través de Portafolios y Programas, asociando cada proyecto con los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección de Vesta Customs. Por medio de esta metodología, se tendrá el control y visibilidad de los proyectos ejecutados con sus beneficios.

6.4.2 DESARROLLO

Se determinó el uso de las siguientes herramientas en base a las teorías de sustento retroalimentadas en el capítulo II del presente documento.

6.4.2.1 LEAN SIX SIGMA:

- a. **Priorización de Proyectos:** esta herramienta utilizada en Lean Six Sigma permite a la alta gerencia brindar un orden de prioridades de los proyectos actuales de la empresa. Para esta investigación, se combinará el formato de Lean Six Sigma añadiendo los objetivos estratégicos de la organización. La figura 29 muestra la aplicación de esta herramienta en Vesta Customs.

Priorización de Proyectos Vesta Customs 2023												
Portafolios (objetivos Estratégicos) y Programas (Entregables)												
Excelencia Operacional												
Importancia de Objetivos Estratégicos para Vesta según la Alta Dirección >>>				1	2	3	4	5	6	7		
Impacto a beneficios de proyectos >>>				9	7	9	6	7	8	6		
Beneficios	Programa (Beneficios)	Nombre del Proyecto	Logro de Vesta al Mercado a Clientes Nuevos (1)	Utilidad Adicional Clientes Actuales (2)	Migración de los Ingresos al nuevo modelo (3)	Generación de Análisis y Optimización de los procesos para los clientes premium (4)	Certificar el Impacto como Responsables del proceso de SCM para los clientes premium (5)	Lograr Acuerdos de Integridad con el Banco por parte de entidad control por parte (6)	Completar Expedientes para los clientes premium y la estructura de precios para el cliente Commodity (7)	Resultado	%	
1	Clientes	Migración de la infraestructura al nuevo modelo (3)	MU Clientes A	0	0	1	0	0	0	0	69	2%
2			MU Clientes B	0	0	1	0	0	0	0	69	2%
3			MU Clientes C	0	0	1	0	0	0	0	69	2%
4	Clientes	Lanzamiento de Vesta al Mercado a Clientes Nuevos (2)	Servicios de Asesoría Cliente D	1	0	0	0	0	0	0	69	2%
5			Servicios Logísticos Cliente E	1	0	0	0	0	0	0	69	2%
6			Servicios de Control de Calidad RT Cliente F	1	0	0	0	0	0	0	69	2%
7	Clientes	Completar Expedientes para los clientes premium y la estructura de precios para el cliente Commodity (7)	Expedientes de Cliente A	0	0	0	0	0	0	1	69	2%

Figura 29. Priorización de Proyectos, Lean Six Sigma.

Fuente: (Excelencia Operacional Vesta Customs, 2023).

Se clasificaron cada uno de los proyectos en base a los beneficios y objetivos estratégicos de la empresa. Como también, colocando un valor (peso) por importancia en base a las necesidades de la alta dirección. Así, se logrará agrupar los proyectos existentes con una visualización ordenada y controlada por la Gerencia de Proyectos.

- b. Análisis de Datos con Power BI: Para ello se sugiere que la empresa cuente con un sistema que le permite controlar la cartera de proyectos de Vesta Customs. Así, se generaría Datos históricos por proyectos enlazados al portafolio y proyectos vigentes de la compañía.

La empresa cuenta con un equipo de analistas de bases de datos. Por lo que al tener la información gestionada en la herramienta tecnológica permitirá realizar análisis de cumplimiento de indicadores, mencionados más adelante en este capítulo.

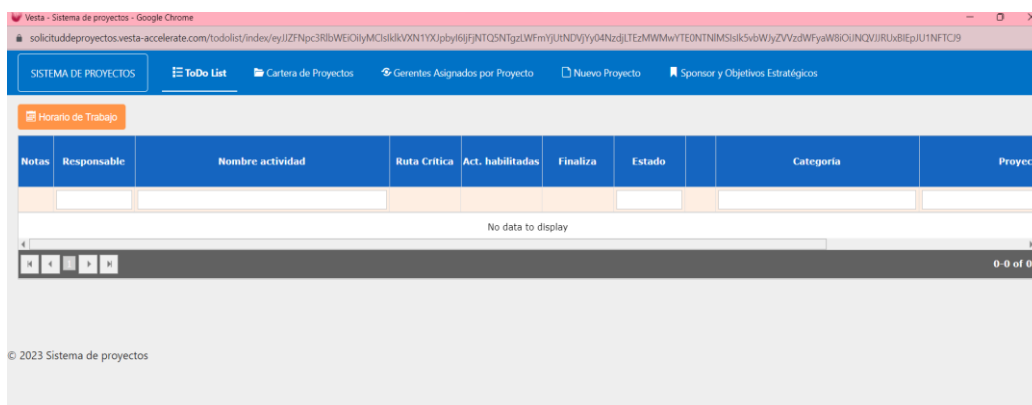


Figura 30. Sistema de Gestión de Proyectos, Vesta Customs.

Fuente: (Solicitud de Proyectos Vesta Accelerate©, 2023).

6.4.2.2 GUÍA PMBOK®:

I. Gestión de Integración al Proyecto:

- a. Desarrollar acta de constitución del proyecto: Se aplicó Project Charter de Lean Six Sigma debido a que, Vesta Customs, en sus registros manipulan dicho formato. Se mejoró el documento indicando objetivos estratégicos según lo indica Guía PMBOK®. Así, se logra tener una visibilidad por beneficios y objetivos estratégicos. Incluye costo inicial del Proyecto como también la duración del mismo.

vesta		Project Charter Lean Six Sigma: Sistema de Gestión de Proyectos en Vesta Customs, Honduras			FGOPEX-RE-031	
				Fecha de Creación: 03-07-23		
				Fecha de Actualización: N/A		
				Rev.00		
Tipo de Proyecto	Estrategia y Excelencia Operacional	Cliente	Todos			
Nombre del Líder de Proyecto (Project)	Mariela J. Vargas	E-mail/Cel. del Candidato	jvargas@grupoves.net			
Nombre del Champion	Marvin Pivas	E-mail/Cel. Champion	mivas@grupovesta.net			
Fecha Inicio	9 September, 2023	Fecha Esperada de Finalización	31 January, 2024			
Elemento	Descripción	Carta del Equipo				
1. Proceso/Producto	El proceso en el cual existe la oportunidad de negocio	Estrategia y Excelencia Operacional de Vesta Customs Honduras				
2. Descripción del Proyecto:	Describe el propósito y el alcance del proyecto	Descripción Proyecto: Se implementará un Sistema de Gestión de Proyectos a través de Portafolios y Programas, asociando cada proyecto con los objetivos				
3. Objetivos:	¿Qué métricos se buscan mejorar y cuál será el impacto?	Métricos	Actual	Meta	Unidades	Observaciones
		Porcentaje de Avance de Programas	Ninguno	50%	Plan de Gestión de Cronograma Plan de gestión de Alcance	Cada Líder de Proyectos debe rendir cuentas de avances de sus proyectos
		Porcentaje de Avance de Portafolios	Ninguno	60%		Cada Líder de Proyectos debe rendir cuentas de avances de sus proyectos
4. Resultados de Negocio:	¿Cuál es el beneficio anticipado de esta mejora en el rendimiento y cuándo esperamos recibirlo?	Costo Esperado del Proyecto de Implementación				
		Estimado:				Costo
		Servidor Windows 2022				L123.700.00
		Licencia SQL server				L24.467.86
		Antivirus				L11.133.00
		Desarrollo de solución tecnológica				L513.540.00
		Costo Total del Proyecto (sin Riesgos)			L678.840.86	
		Ahorros Anuales del Proyecto				
		Estimado:				Ahorros
		No Aplica por ser una proyecto nuevo				L0.00
		Ahorros Anuales del Proyecto				L0.00
		Riesgos				
		Estimado:				Ahorros
		Reserva de contingencia 5%				L33.972.04
		Reserva de gestión 10%				L67.884.09
		Costo Total del Proyecto (Riesgos)				L101.856.13
		Costo Total del Proyecto (sin + con Riesgos)				L780.696.99
Plazo de	Plazo en días	103 Días (septiembre 2023, octubre 2023, noviembre 2023, diciembre 2023 + enero 2024)				
5. Beneficio a los Clientes Externos:	¿Quiénes son los clientes finales?	Todos los clientes corporativos de Vesta Customs Honduras				
	¿Qué beneficio ven?	1. Proyectos alineados a objetivos estratégicos 2. Obtener información actualizada de la cartera de proyecto según Programas (Beneficios) y Portafolios (Objetivo Estratégico) 3. Desarrollar mejores flujos de trabajo no solo con ET sino también con la Alta Dirección 4. Mejorar la toma de decisiones de prioridades de Portafolios, Programas y Proyectos. 5. Gestionar los riesgos de los proyectos 6. Gestionar varios proyectos e iniciativas a gran escala según RSE, Great Place to Work y la estrategia corporativa				
	¿Cuáles son sus requisitos más críticos?	1. Integrar toda la gestión de Proyectos al sistema de Gestión de Proyectos Vesta				
6. Miembros propuestos del Equipo	¿Quiénes son los miembros de tiempo completo?	Nombre	Rol	Email		
		OPEX	Líderes de Proyectos OPEX	grupoopex@grupovesta.net		
		Innovación de Stakeholders	Cerentes de Proyectos	Correo de Cada Líder de Proyecto		
		Gestión Logística	Líderes de Proyectos GL	Correo de Cada Líder de Proyecto		
	Lean Six Sigma	Green Belts	Correo de Cada Líder de Proyecto			
	Aduanas/Procurement	Cerentes de Proyectos	Correo de Cada Líder de Proyecto			
	¿Hay consultores Externos?	No				
	Nivel de apoyo requerido:	Alta Dirección de Vesta Customs				
7. Calendario:	Proceso de Implementación/Etapa del	Inicio del Proyecto		September 9, 2023	Observaciones	
	Definir (Planificación)	Project Charter, Aprobación Directores, Mejoras al Alcance del Proyecto.		September 3, 2023	Proyecto relacionado con Guía PMBOK®	
	Medir (Ejecución)	Revisar Porcentaje de Avance de Proyectos		October 1, 2023	Según reporte de avance de	
	Analizar (Monitoreo)	Analizar atrasos de proyectos y cuantificar Ingresos de Proyectos en plataforma Vesta		November 1, 2023	Ninguna	
	Mejorar (Monitoreo)	Revisión de avances de proyectos por Culminación del Proyecto.		noviembre/diciembre, 2023	Según las mejoras a la plataforma	
	Controlar (Control)	Proceso de Cliente de Proyecto (Cierre)		diciembre 2023/enero 2024	Proyección de Proyectos para el	
8. Apoyo Requerido:	¿Necesitaremos algo en especial? (Software, Hardware, etc.)	Mejoras a Sistema de Gestión de Proyectos en CFO (Control Financiero Operativo) según los enlaces solicitados en hallazgos de oportunidades de mejoras a la plataforma.				

Figura 31. Project Charter Lean Six Sigma, Acta de Constitución.

Fuente: (Excelencia Operacional Vesta Customs, 2023).

b. Desarrollar plan de Dirección:



CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	MV/JA	Asesor Temático	Project Charter	09-sep-23	Plan para a Dirección del Proyecto

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
<i>Sistema de Gestión de Proyectos en Vesta Customs, Honduras</i>	SGP-VC-HON

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO Y ENFOQUE MULTIFASE:					
CICLO DE VIDA DEL PROYECTO		ENFOQUES MULTIFASE			
FASE DEL PROYECTO (1º NIVEL DE LA EDT)	ENTREGABLE PRINCIPAL DE LA FASE	CONSIDERACIONES PARA LA INICIACIÓN DE ESTA FASE	CONSIDERACIONES PARA EL CIERRE DE ESTA FASE		
Establecimiento de parámetros sobre proyecto estratégico SGP-VC-HON	Sistema de Gestión de Proyectos en Vesta Customs	Acta de Constitución (Definición de Alcance y objetivos del Proyecto)	Aprobación del proyecto y aceptación de los entregables.		
PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS:					
PROCESO	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	INPUTS	MODO DE TRABAJO	OUTPUTS
Inicio	Fase I	Reuniones/ Juicio de Expertos	Activos de los procesos de la organización. Factores Externos	Predictivo	Carta de Constitución
Planeación	Fase II	Reuniones/ Juicio de Expertos/ Sistema de Información de Gestión de Proyectos (Guía PMBOK®)	Acta de Constitución. Documentación del Proyecto.	Predictivo	Plan General de Dirección de Proyectos
Ejecución	Fase III	Reuniones/ Juicio de Expertos/ Sistema de Información de Gestión de Proyectos (Guía PMBOK®)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan General de Dirección de Proyectos • Documentos del Proyecto • Solicitudes de Cambio • Factores del entorno empresarial • Activos del proceso organizacional 	Predictivo	Actualización a documentos del proyecto, según formato de Gestión de Cambios.

Figura 32. Formato Plan de Dirección de Proyectos Vesta Customs, primera parte.

Fuente: (Excelencia Operacional Vesta Customs, 2023).

Monitoreo y Control	Fase IV	Reuniones/ Juicio de Expertos/ Sistema de Información de Gestión de Proyectos (Guía PMBOK®)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Proyectos. • Documentos del Proyecto. • Factores del Entorno Empresarial • Activos del Proceso Empresarial 	Predictivo	Solicitudes de Cambio Actualización del Plan de Gestión del Proyecto
Cierre	Fase V	Reuniones/ Juicio de Expertos/ Sistema de Información de Gestión de Proyectos (Guía PMBOK®)	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación formal de entregables • Acta de recepción • Lecciones aprendidas 	Predictivo	Informe de Cierre de Proyecto
ENFOQUE DE TRABAJO: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL MODO EN QUE SE REALIZARÁ EL TRABAJO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.					
1. Utilizar los procesos de la Guía PMBOK®, a excepción de Project Charter (Acta de Constitución) y Priorización de Proyectos de Lean Six Sigma.					
2. Dar seguimiento a los entregables con cada uno de los involucrados (predictivo)					
3. Evitar variaciones en el costo del proyecto (de preferencia)					
4. Garantizar la calidad de lo entregables a través de la participación activa de los patrocinadores					
GESTIÓN DE LÍNEAS BASE:					
ADJUNTO (sí/no)					
Se proporciona una descripción detallada del proyecto, de sus entregables, restricciones, supuestos y los criterios de aceptación; y se llevara a cabo una vez este pactado junto a las condiciones y al acuerdo entre las alianzas que participaran, considerando un presupuesto estipulado de L678,840.86 y así mismo un plazo no mayor a 5 meses.					

REVISIONES DE GESTIÓN:			
TIPO DE REVISIÓN DE GESTIÓN	CONTENIDO	EXTENSIÓN O ALCANCE	OPORTUNIDAD
N/A	N/A	N/A	N/A
PLAN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS: PLANES QUE SE ADJUNTAN AL PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO.			
PLAN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS			ADJUNTO (SÍ/NO)
1. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE			Si
2. PLAN DE GESTIÓN DE REQUISITOS			No
3. PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA			Si
4. PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS			Si
5. PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			Si
6. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS			Si
7. PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES			Si

Este documento es para fines académicos, prohibida su reproducción total o parcial.

Figura 33. Formato Plan de Dirección de Proyectos Vesta Customs, segunda parte.
Fuente: (Excelencia Operacional Vesta Customs, 2023)



8. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS	Si
9. PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	Si
10. PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS	Si
11. PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS	No
12. PLAN DE GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN	No
13. LÍNEA BASE DEL ALCANCE	No
14. LÍNEA BASE DEL CRONOGRAMA	No
15. LÍNEA BASE DE COSTO	No
16. LÍNEA BASE PARA LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	No
17. DESCRIPCIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	No
18. ENFOQUE DE DESARROLLO	No

Figura 34. Formato Plan de Dirección de Proyectos Vesta Customs, tercera parte.

Fuente: (Excelencia Operacional Vesta Customs, 2023)

II. Gestión de Alcance:

a. Plan de Gestión del Alcance:



CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	MV/JA	Asesor Temático	Project Charter	09-sep-23	Plan de Gestión del Alcance

PLAN DE GESTION DEL ALCANCE

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Sistema de Gestión de Proyectos en Vesta Customs, Honduras	SGP-VC-HON

PROCESO DE DEFINICIÓN DE ALCANCE:
Desarrollar un Sistema de Gestión de Proyectos a través de la administración de portafolio y programas. Utilizando elementos de la guía del PMBOK® y la metodología de Lean Six Sigma. Esta propuesta aplicara en primera instancia únicamente a las oficinas ubicadas en Honduras, para ser ejecutado en enero del 2024.
PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE LA EDT:
La estructura de desglose de trabajo presentada en el presente documento representa el trabajo requerido para completar el Proyecto.
1. Sistema de Gestión de Proyectos Vesta Customs: <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Dirección de Proyectos <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1 Enunciado del Proyecto 1.1.2 Plan de Dirección del Proyecto 1.1.3 Planificación del Proyecto 1.1.4 Presupuesto 1.2 Alcance del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1 Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1.1 Plan de Capacitación 1.2.1.2 Estructura 1.3 Adquisiciones <ul style="list-style-type: none"> 1.3.1 Equipo 1.3.2 Materiales 1.4 Plan de Calidad <ul style="list-style-type: none"> 1.4.1 Requisitos de Calidad 1.4.2 Criterios de Evaluación 1.5 Cierre del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> 1.5.1 Documentación del Proyecto 1.5.2 Lecciones Aprendidas 1.5.3 Aprobación del Proyecto

Este documento es para fines académicos, prohibida su reproducción total o parcial.

Figura 35. Formato Plan de Gestión del Alcance, Vesta Customs, primera parte.

Fuente: (Excelencia Operacional Vesta Customs, 2023)



<p>PROCESO PARA ESTABLECER LA LÍNEA BASE DEL ALCANCE:</p> <p>Se proporciona una descripción detallada del proyecto, de sus entregables, restricciones, supuestos y los criterios de aceptación; y se lleva a cabo una vez este pactado junto a las condiciones y al acuerdo entre las empresas que participaran, considerando un presupuesto estipulado de L. 678,840.86 y así mismo un plazo no mayor a 5 meses.</p>
<p>PROCESO PARA LA ACEPTACIÓN DEL ALCANCE:</p> <p>Durante la ejecución de este proyecto, se gestionará con Gerente de Proyectos. Encargado(a) de verificar cada entregable en base al alcance del proyecto, la EDT y el diccionario. Esto con el fin que en ningún proceso del avance se distorsione lo establecido. Una vez esto se verifique y se vaya tomando el tiempo en base a cada actividad se asegura que la vida del proyecto continuara a lo largo del tiempo</p>

Figura 36. Formato Plan de Gestión del Alcance, Vesta Customs, segunda parte

Fuente: (Excelencia Operacional Vesta Customs, 2023).

- b. Estructura de Desglose de Trabajo: la figura número 37, muestra la estructura de desglose de trabajo requerido para la implementación de las mejoras al sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs. Así como los entregables generados en cada una de sus fases.

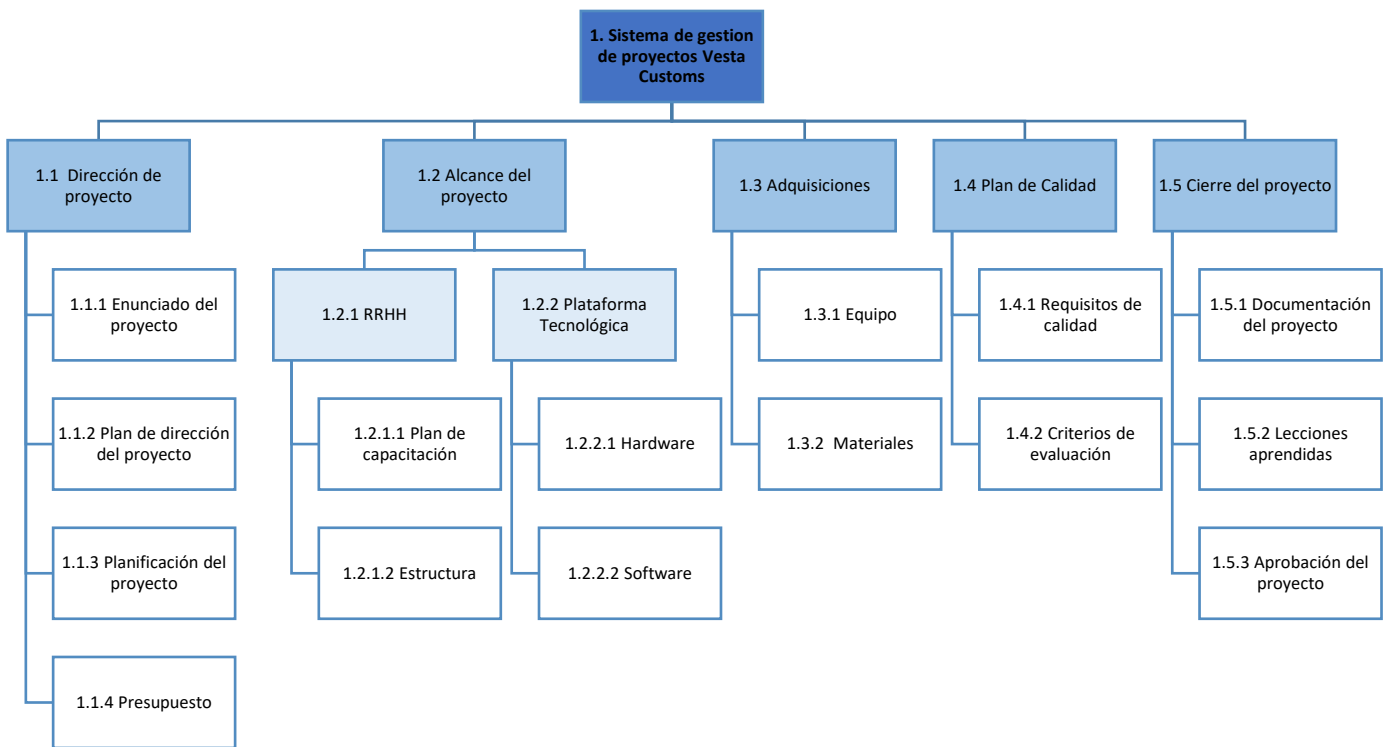


Figura 37. Estructura de desglose de trabajo (EDT).

Fuente: Elaboración propia (2023)

- c. Diccionario EDT: La tabla número 15, muestra la descripción de cada uno de los paquetes de trabajo incluidos en la estructura de desglose de trabajo para facilitar la comprensión de dicha estructura.

Tabla 15. Diccionario de estructura de desglose de trabajo

Control de versiones				
Versión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Fecha
1.0	José Martínez	Mariela Vargas	Marvin Rivas	12/09/2023
Diccionario de estructura de desglose de trabajo				
Nombre del Proyecto			Siglas del Proyecto	
Sistema de Gestión de Proyectos Vesta Customs			SGPVC	
ESPECIFICACIONES DE PAQUETES DE TRABAJO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)				
Dirección de Proyecto	1.1	1.1.1	Documento por medio del cual se inicia oficialmente el proyecto. contiene los objetivos, restricciones, duración estimada, y costo del proyecto. Del sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs.	
		1.1.2	Grupo de planes por medio del cual se llevará a cabo la implementación del sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs, incluye: Plan de costos, alcance, y presupuesto	
		1.1.3	Se refiere a las actividades, secuencias y duración de las acciones requeridas para la implementación del sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs	
		1.1.4	Hace referencia al costo estimado para la implementación del sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs.	
Dirección de Proyecto	1.2	1.2.1	Incluye el plan de capacitaciones a los líderes de proyectos. Así como la estructura requerida para la implementación del sistema de gestión de proyectos.	

		1.2.2	Incluye el aspecto tecnológico para la implementación del sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs. Tanto el equipo físico requerido (hardware), así como el software necesario para tales mejoras al proceso.
Adquisiciones	1.3	1.3.1	Incluye la subcontratación de especialistas en desarrollo de aplicaciones y configuración de servidores. Para la implementación del sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs
		1.3.2	Incluye la compra de licencias, software de manejo de base de datos, antivirus, y el servidor en el cual se implementará la herramienta tecnológica de apoyo al sistema de gestión de proyectos.
Plan de Calidad	1.4	1.4.1	Incluye los requisitos de calidad requeridos para la implementación efectiva del sistema de gestión de calidad en Vesta Customs.
		1.4.2	Contiene los criterios a considerar al momento de evaluar la calidad de los entregables del sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs.
Plan de Calidad	1.5	1.5.1	Contiene todos los documentos generados a lo largo del proyecto. Que serán entregados al líder de proyecto de Vesta Customs.
		1.5.2	Registro de lecciones aprendidas, como base del conocimiento adquirido que podrían servir en proyectos futuros
		1.5.3	Contiene el acta de recepción del proyecto.

Fuente: Elaboración propia (2023)

d. Plan de Gestión de Requisitos:



CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	MV/JA	Asesor Temático	Project Charter	09-sep-23	Plan de Gestión de Requisitos

PLAN DE GESTION DE REQUISITOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
<i>Sistema de Gestión de Proyectos en Vesta Customs, Honduras</i>	SGP-VC-HON

ACTIVIDADES DE REQUISITOS:
Los requisitos son solicitados por los interesados del proyecto para establecer el proceso y la aceptación del Proyecto, los cuales serán descritos y puestos a su disposición según las necesidades del cual se requieren cumplir.
ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN:
<ul style="list-style-type: none"> De requerir un cambio según lo solicitado por un interesado se requerirá de una comprobación a detalle del porque y cuál será el impacto del mismo. Se evaluarán los impactos según el cambio para ver de qué forma influye en el proceso de nuestro Proyecto. Se establecerá un esquema de control de cambio, de ser aprobado inmediatamente se pondrá en práctica según solicitud.
PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE REQUISITOS: <i>DESCRIBIR CÓMO SE PRIORIZARÁN LOS REQUISITOS.</i>
En este proceso se priorizará por medio de una matriz de acuerdo al grado de complejidad e impacto al proyecto y se establecerá desde la planificación del proyecto, dejando estipulado el control y los lineamientos.
MÉTRICAS DEL PRODUCTO:
Continuo seguimiento de las actividades considerando las acciones preliminares necesarias en todo proceso del proyecto.
ESTRUCTURA DE TRAZABILIDAD:
En esta faceta se documentan los atributos de los requisitos, prioridades, estado actual, fecha de cumplimiento, estabilidad y complejidad.
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de Avance de Programas 50% Plan de Gestión de Cronograma Porcentaje de Avance de Portafolios 60% Plan de Gestión de Alcance

Figura 38. Plan de Gestión de los Requisitos, Vesta Customs.

Fuente: Elaboración propia (2023)

III. Gestión Cronograma:

a. Plan de Gestión del Cronograma:



CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	MV/JA	Asesor Temático	Project Charter	09-sep-23	Plan de Gestión del Cronograma

PLAN DE GESTION DEL CRONOGRAMA

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Sistema de Gestión de Proyectos en Vesta Customs, Honduras	SGP-VC-HON

DESARROLLO DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO:	
Para dicho proyecto utilizaremos juicio de expertos y reuniones programadas con los miembros del equipo, interesados y la alta dirección de Vesta Customs.	
PERIODO DE LANZAMIENTO E ITERACIÓN:	
Lanzamiento: septiembre año 2023	
Período de Finalización: enero año 2024	
NIVEL DE EXACTITUD:	
Una reunión Mensual con duración de Dos Horas:	
1. Una hora para exponer avances de Portafolios y Programas.	
2. La segunda hora para consultas u observaciones de parte de los interesados.	
UNIDADES DE MEDIDA:	
RECURSO	UNIDAD DE MEDIDA
Gerente de Proyecto	Horas 4/ diarias
Técnico Programador	Horas 8/diarias
ENLACES CON LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN:	
Monitorear y Controlar el trabajo del Proyecto	
Dirigir y Gestionar el trabajo del Proyecto	
MANTENIMIENTO DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO:	
1. Formatos de solicitud de cambios	
2. Ingreso de Proyecto a Sistema de Gestión de Proyectos de Vesta Customs en plataforma tecnológica.	
3. Dashboard en Power BI	
UMBRALES DE CONTROL:	
PAQUETES DE TRABAJO VRS, ENTREGABLES (EDT)	

Figura 39. Plan de Gestión del Cronograma, Vesta Customs, primera parte.

Fuente: Elaboración propia (2023)



REGLAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:		
REGLAS PARA ESTABLECER EL % COMPLETADO.	TÉCNICAS PARA MEDIR EL VALOR GANADO.	MEDIDAS DE DESEMPEÑO DEL CRONOGRAMA.
% DE TAREAS REALIZADAS EN LÍNEA BASE	BAC/PV/EV/AC	% DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN TIEMPO
FORMATOS DE LOS INFORMES:		
INFORME	FRECUENCIA DE PRESENTACIÓN	
AVANCE SEMANAL DEL PROYECTO AL DIRECTOR DE ESTRATEGIA OPERACIONAL VESTA CUSTOMS	CADA LUNES A LAS 2 PM	
FORMATO DE SOLICITUD DE CAMBIOS	CUANDO INTERESADOS LOS SOLICITEN	

Figura 40. Plan de gestión del cronograma, Vesta Customs, segunda parte.

Fuente: (Excelencia Operacional Vesta Customs, 2023)

b. Cronograma del proyecto:

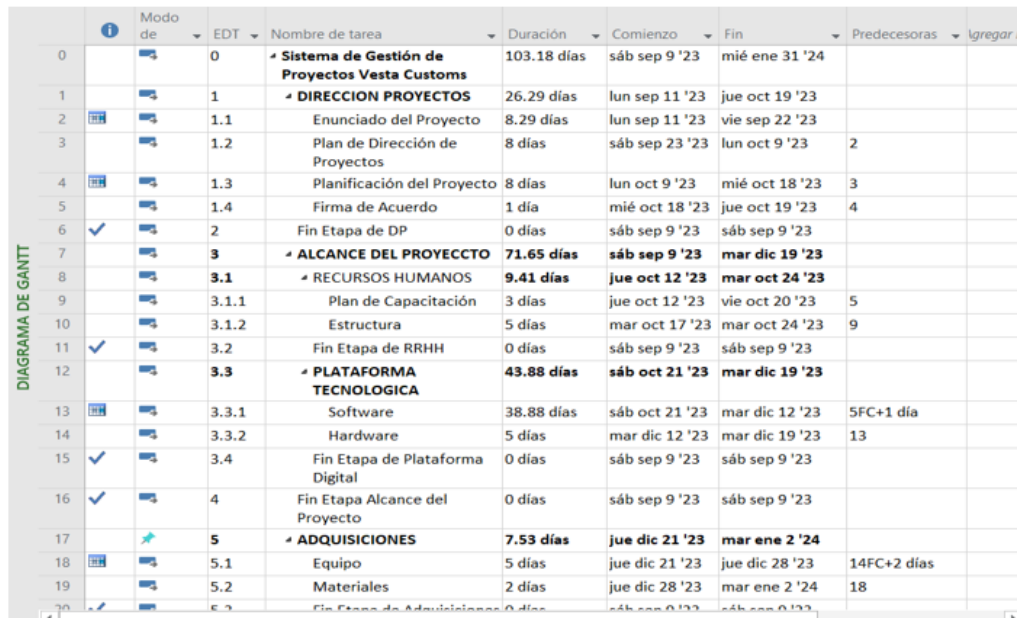


CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	MV/JA	Asesor Temático	Project Charter	09-sep-23	Cronograma del Proyecto

CRONOGRAMA DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Sistema de Gestión de Proyectos en Vesta Customs, Honduras	SGP-VC-HON

Project Parte I,
Diagrama de Gantt:



Este documento es para fines académicos, prohibida su reproducción total o parcial.

Figura 41. Cronograma del proyecto, project, primera parte.

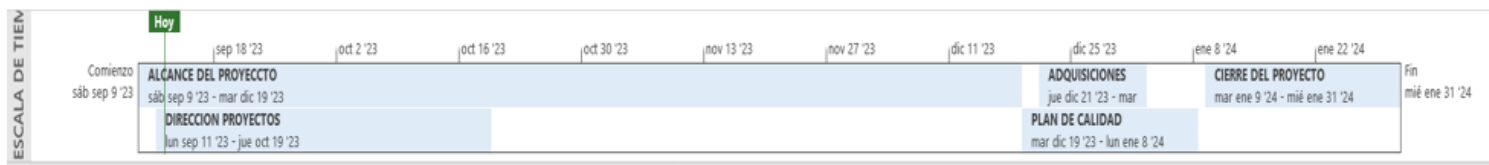
Fuente: Elaboración propia (2023)



Project Parte II, Diagrama de Gantt

	i	Modo de	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
20	✓	📄	5.3	Fin Etapa de Adquisiciones	0 días	sáb sep 9 '23	sáb sep 9 '23	
21		📌	6	▶ PLAN DE CALIDAD	13.53 días	mar dic 19 '23	lun ene 8 '24	
22		📄	6.1	Requisitos de Calidad	8 días	mar dic 19 '23	sáb dic 30 '23	19CF+1 día
23		📄	6.2	Criterios de Evaluación	5 días	sáb dic 30 '23	lun ene 8 '24	22
24	✓	📄	6.3	Fin de Plan de Calidad	0 días	sáb sep 9 '23	sáb sep 9 '23	
25		📌	7	▶ CIERRE DEL PROYECTO	17.82 días	mar ene 9 '24	mié ene 31 '24	
26		📄	7.1	Documentación de Proyecto	10 días	mar ene 9 '24	lun ene 22 '24	23FC+1 día
27		📄	7.2	Lecciones Aprendidas	3 días	mar ene 23 '24	vie ene 26 '24	26FC+1 día
28		📄	7.3	Aprobación del Proyecto	1 día	lun ene 29 '24	mar ene 30 '24	27FC+1 día
29	✓	📄	7.4	Fin de Cierre de Proyecto	0 días	sáb sep 9 '23	sáb sep 9 '23	

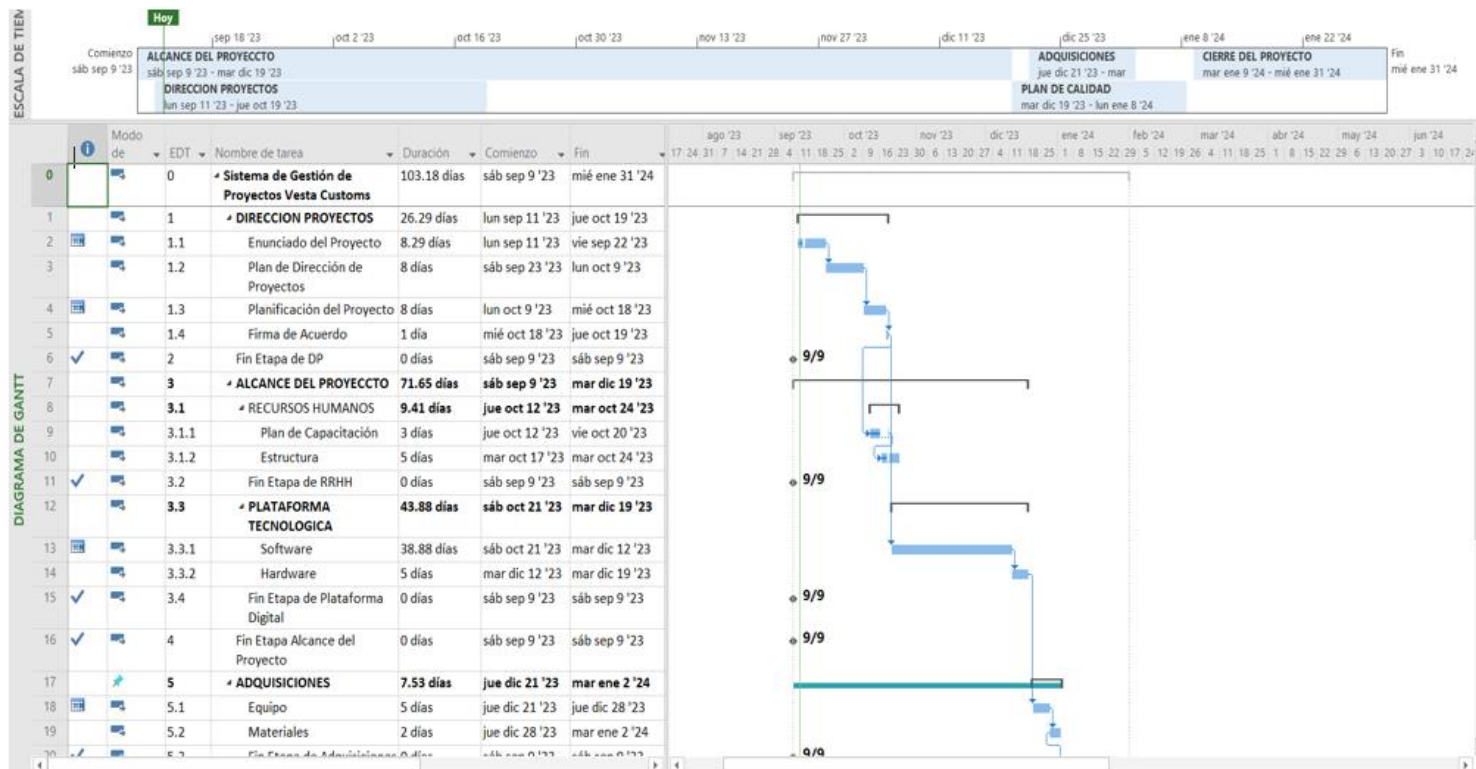
Project Parte III, Diagrama de Gantt-Escala de Tiempo



Este documento es para fines académicos, prohibida su reproducción total o parcial.

Figura 42. Cronograma del proyecto, project, segunda Parte.
Fuente: (Excelencia Operacional Vesta Customs, 2023).

Project Parte III, Diagrama de Gantt-Muestra de Actividades.



Este documento es para fines académicos, prohibida su reproducción total o parcial.

Figura 43. Cronograma del proyecto, project, tercera parte.
Fuente: Elaboración Propia (2023)

IV. Gestión de Costos:

En esta sección se describen los costos requeridos para la implementación de la propuesta de mejoras a la metodología de la gestión actual de proyectos en Vesta Customs. En vista que Vesta Customs determino que no se pretende una ampliación a la estructura organizacional actual, para dicha función. No se está considerando recurso humano adicional, o inversiones a nivel de edificios.

En ese sentido se está considerando únicamente el aspecto tecnológico. Tal como se indicó en el apartado de recomendaciones se sugiere a Vesta Customs considerar la implementación formal de una oficina de administración de portafolios y programas con estructuras y procesos definidos, para tener mayor control y visibilidad de los proyectos ejecutados. Las figuras 44 y 45 muestran la documentación del plan de gestión de costos del proyecto.

a. Plan de Gestión de los Costos:



CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	MV/JA	Asesor Temático	Asesor Temático	09-sep-23	Estimación de costos

PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
<i>Sistema de Gestión de Proyectos, Programas y Portafolios.</i>	SGP-PPP

UNIDADES DE MEDIDA:		
TIPO DE RECURSO	UNIDADES DE MEDIDA	
Activo Fijo	Unidad	
Licencias	Unidad	
Recurso Humano	Costo por hora	
NIVEL DE PRECISIÓN:		
TIPO DE ESTIMACIÓN	NIVEL DE PRECISIÓN	
ESTIMACIÓN ANALÓGICA	95.00 a 100.00%	
ESTIMACIÓN PARAMÉTRICA	90.00 a 100.00%	
NIVEL DE EXACTITUD:		
TIPO DE ESTIMACIÓN	NIVEL DE EXACTITUD:	
ESTIMACIÓN ANALÓGICA	-5%/+10%	
ESTIMACIÓN PARAMÉTRICA	1%/10%	
ENLACES CON LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN:		
El proyecto se apegará a los procesos y políticas de adquisición de productos y/o servicios de Vesta Customs.		
UMBRALES DE CONTROL		
ALCANCE:	VARIACIÓN PERMITIDA	ACCIÓN A TOMAR SI LA VARIACIÓN EXCEDE LO PERMITIDO
PROYECTO/FASE/ENTREGABLE		
Proyecto Completo	+/-5% del costo planificado	Monitoreo de variaciones para Tomar acciones rápidas.

Figura 44. Plan de gestión de costos, primera parte.

Fuente: Elaboración propia (2023)



REGLAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO		
ALCANCE: PROYECTO/FASE/ENTREGABLE	MÉTODO DE MEDICIÓN	MODO DE MEDICIÓN
El método de medición se aplicará por fases: adquisición del equipo, evaluación y contratación de outsourcing, entrega del proyecto.	Curva S (Mostrando la gráfica del valor ganado del proyecto según los tiempos de cada entregable).	Informe de avances del proyecto
FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS:		
FORMATO DE GESTIÓN DE COSTOS	DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ	
Plan de gestión de costos	Proceso en el cual se calcula, se asigna y controla el costo del proyecto. Esto permite predecir la posibilidad que se exceda el costo en el presupuesto asignado. Este debe ser definido por el líder del proyecto.	
Control de los costos	Se evalúa el impacto de cualquier cambio que distorsione el plan general de los costos reflejando las consecuencias e informando al director de proyecto para la evaluación de los escenarios posibles y alternativas.	
Línea base del costo	El presupuesto disponible para la realización del proyecto según las etapas correspondientes, excluyendo las reservas y manteniendo la comparación en base a los resultados reales.	
DETALLES ADICIONALES DE LA GESTIÓN DE COSTOS:		
SELECCIÓN DEL FINANCIAMIENTO:		
Los fondos serán proporcionados por Vesta Customs, a incluirse en la ejecución presupuestaria para el año del 2024.		
FLUCTUACIONES EN LOS TIPOS DE CAMBIO:		
Se aprobarán únicamente aquellos cambios de emergencia que potencialmente puedan interrumpir la dirección del proyecto, lo cual antes deber de ser evaluados integralmente considerando y detallando los objetivos del proyecto.		
REGISTRO DE LOS COSTOS:		
Se llevará un registro de los diferentes costos incluidos en el proyecto donde se considera: costos de mano de obra externa, hardware, y software. Estos deben ser manejados por el líder del proyecto.		

Figura 45. Plan de gestión de costos, segunda parte.

Fuente: Elaboración propia (2023)

- b. Propuesta de Inversión Tecnológica: CASCADE es la herramienta tecnológica utilizada actualmente en Vesta Customs para realizar la gestión de proyectos, tal como se pudo apreciar en el análisis de los datos. Donde el 82% de los líderes de proyectos encuestados la utilizan. Otros líderes de proyectos utilizan Project, PIPEDRIVE, y otros softwares para la planificación de proyectos.

Si bien, CASCADE ofrece la flexibilidad para agrupar proyectos de acuerdo con objetivos en común, se requerirían integraciones con otras herramientas tecnológicas para tener el control centralizado y visibilidad de los proyectos. Sumando a lo anterior existe un pago por

licenciamiento anual. En ese sentido la propuesta va encaminada al desarrollo de una solución tecnológica a la medida de Vesta Customs, tomando como base la lógica de proyectos manejada por CASCADE.

- c. La inversión tecnológica incluye tanto los requerimientos del hardware necesario para la implementación, aspectos de licenciamiento y el costo de desarrollo de la aplicación. El desarrollo de la solución tecnológica estará a cargo de un equipo tercerizado. El costo estimado del proyecto es de L. 678,840.86. La tabla numero 16 muestra los aspectos considerados en la implementación de esta metodología de gestión de proyectos en lo referente al aspecto tecnológico.

Tabla 16. Presupuesto tecnológico para implementación de proyectos en Vesta Customs

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Tipo de Cambio (L)	Total
Servidor Windows 2022	1	\$ 5,000.00	L 24.74	L 123,700.00
Licencia SQL server	1	\$ 989.00	L 24.74	L 24,467.86
Antivirus	1	\$450.00	L 24.74	L 11,133.00
Desarrollo de solución tecnológica	1	\$ 21,000.00	L 24.74	L 519,540.00
Total				L 678,840.86

Fuente: Elaboración propia (2023)

Especificaciones del software y hardware: Para la implementación del Sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs, son requeridos algunos elementos a nivel de software y hardware. Como ser el servidor donde se almacenará la data generada, el programa de base de datos para manejar la planificación de los proyectos, antivirus, así como la herramienta tecnológica como tal. A continuación, se muestra una breve descripción de cada uno que serán expuestos con mayor detalle en la gestión de adquisiciones y calidad respectivamente.

- c.1. Servidor Windows 2022: Servidor en el cual se alojará el aplicativo desarrollado, así como el programa de base datos por medio del cual se realizará el manejo de la información generada por los diferentes proyectos.

c.2. SQL server: Programa de base de datos requerido para el manejo de la información generada por los proyectos ingresados al aplicativo.

c.3. Antivirus: Programa de protección requerido por el servidor donde se alojará la información, para evitar ataques de virus.

c.4. Software de gestión de proyectos: Aplicación desarrollada a la medida de las necesidades de Vesta Customs, el mismo será tercerizado.

V. Gestión de Calidad:



CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	MV/JA	Asesor Temático	Project Charter	09-sep-23	Plan de Gestión de la Calidad

PLAN DE GESTION DE CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
<i>Sistema de Gestión de Proyectos en Vesta Customs, Honduras</i>	SGP-VC-HON

ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE	
PAQUETE DE TRABAJO	ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE
Comité Certificación de Word BASC Organization	Normativa BASC® version 5-2017

OBJETIVOS DE CALIDAD
 Proporcionar beneficios a los proyectos ejecutados salvaguardando la operatividad de las áreas internas de la empresa. Logrando así, fortalecer la certificación de BASC según su alcance (Ver Anexo de Certificación)

ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD:	
ROL No 1:	Objetivos del rol: verificar muestreo de atributos, inspecciones six sigma, Plan de Ejecución de Proyectos.
	Funciones del rol: Supervisar objetivos
	Niveles de autoridad: Alta
	Reporta a: Gerente de Proyectos
	Supervisa a: Jefe de equipos, Técnicos, Supervisor de Proyecto
	Requisitos de conocimientos: Calidad, Kaizen y Normativa BASC Vigente.
	Requisitos de habilidades: Comunicación, integración de Equipos, Toma de decisiones.
	Requisitos de experiencia: 3 ó 4 años.

REVISIONES DE CALIDAD	
ENTREGABLES/ PROCESOS	REVISIONES DE CALIDAD
1. Check list de Cumplimiento de proyectos con Líderes de Proyectos	1. Actualización de Check List de Cumplimiento
2. Variables cualitativas: formatos de proyectos según estándares de BASC para la documentación (logos, leyendas de formatos, etc.)	2. Registro de variables cualitativas en formato propuesto
3. Porcentaje de Avance de Programas	3. Análisis de Base de datos (Según cronograma de actividades del Proyecto)
4. Porcentaje de Avance de Portafolios	4. Análisis de Base de datos (Según cronograma de actividades del Programa)

Figura 46. Plan de Gestión de Calidad, Vesta Customs, primera parte.

Fuente: (Excelencia Operacional Vesta Customs, 2023).

ACTIVIDADES DE CONTROL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD	
ACTIVIDADES DE CONTROL DE LA CALIDAD	Presentación de Avances de proyectos según calendario de Gobernanza Vesta 2023.
	Minuta de Reuniones.
ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
HERRAMIENTAS DE CALIDAD	
Lean Six Sigma (Yellow Belt o Green Belt)	
Kaizen, Mejora Continua	
Normativa BASC Vigente	
PROCEDIMIENTOS RELEVANTES DE LA CALIDAD	
Procedimiento Operativo de las diferentes operaciones de Vesta Customs, Honduras	

Figura 47. Plan de Gestión de Calidad, segunda parte.

Fuente: (Excelencia Operacional Vesta Customs, 2023)

VI. Gestión de los Recursos:

Para la implementación del Sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs, son requeridos recursos y equipos. Estos recursos son tanto internos como externos que deberán ser adquiridos a través del departamento de compras de Vesta Customs. La tabla numero 17 muestra a detalle los recursos requeridos por el proyecto.

Tabla 17. Presupuesto Tecnológico para Implementación de Proyectos en Vesta Customs

IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS:	
RECURSOS	CANTIDAD
SERVIDOR WINDOWS 2022	1
LICENCIA SQL SERVER	1
ANTIVIRUS	1
OUTSOURCING ESPECIALISTAS EN DESARROLLO WEB.	1
GERENTE DE PROYECTO	2
LIDERES DE PROYECTO	5
SALA DE REUNIONES	1
ADQUISICIÓN DE RECURSOS HUMANOS:	
EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA EMPRESA ESPECIALISTA EN DESARROLLO WEB, ESTARÁ A CARGO DE LOS DEPARTAMENTOS DE ADQUISICIONES, LEGAL, Y TECNOLOGÍA DE VESTA CUSTOMS. SIGUIENDO LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN UTILIZADOS POR LA COMPAÑÍA.	
ADQUISICIÓN DE RECURSOS FÍSICOS:	
EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA MEJOR OFERTA ESTARÁ A CARGO DE LOS DEPARTAMENTOS DE ADQUISICIONES, LEGAL, Y TECNOLOGÍA DE VESTA CUSTOMS. SIGUIENDO LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN UTILIZADOS POR LA COMPAÑÍA.	
ROLES Y RESPONSABILIDADES:	
GERENTE DEL PROYECTO: LIDERAR LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.	

LÍDERES DEL PROYECTO: REALIZAR PRUEBAS UNITARIAS E INTEGRALES DEL SOFTWARE DE GESTIÓN. OUTSOURCING TECNOLÓGICO: DESARROLLAR LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA
GESTIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO:
<ul style="list-style-type: none"> • EL EQUIPO DEL PROYECTO ESTARÁ DEDICADO ÚNICAMENTE A ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PROYECTO
<ul style="list-style-type: none"> • EL HORARIO DE TRABAJO SERÁ DE 8:00 AM A 5:30 PM, DE LUNES A VIERNES
<ul style="list-style-type: none"> • LOS LÍDERES DE PROYECTOS REPORTARAN DIRECTAMENTE A LOS GERENTES DE PROYECTO
<ul style="list-style-type: none"> • SE PODRÁ DISPONER DEL ESPACIO FÍSICO DESTINADO PARA EL PROYECTO CUANDO SEA REQUERIDO.
<ul style="list-style-type: none"> • EL EQUIPO QUEDARA LIBERADO UNA VEZ FINALIZADO EL PROYECTO.

Fuente: Elaboración propia (2023)

VII. Gestión de las Comunicaciones:

La comunicación en cada una de las etapas del proyecto es un elemento primordial para garantizar el éxito de los proyectos, establecer los canales de comunicación apropiados según el receptor garantizan el involucramiento de cada uno de los interesados en el proyecto según su nivel de influencia y poder, la tabla numero 18 muestra la matriz de comunicaciones que se utilizara en Vesta Customs, para la implementación del proyecto de sistema de gestión de proyectos.

Tabla 18. Matriz de comunicaciones

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE INTERESADOS	INFORMACIÓN A SER COMUNICADA	RAZONES DE LA DISTRIBUCIÓN	PROGRAMA / FRECUENCIA	RESPONSABLE DE COMUNICAR	RESPONSABLE DE APROBAR	PERSONAS /GRUPOS RECEPTORES	MÉTODOS O TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN
Acta de Constitución	Documentos de definición del proyecto, Organigrama del proyecto, alcance del proyecto, entregables.	Kick off, informar el inicio del proyecto a los interesados involucrados en el proyecto.	Una única vez al inicio del proyecto.	Gerentes del proyecto: Mariela Vargas, José Martínez	Director de Estrategia: Marvin Rivas	Líderes de proyectos y directores de Vesta Customs	Reunión presencial o Virtual
Plan de dirección del proyecto	Plan que determina como se ejecutara en el proyecto	Kick off, informar el inicio del proyecto a los interesados involucrados en el proyecto.	Una única vez al inicio del proyecto.	Gerentes del proyecto: Mariela Vargas, José Martínez	Director de Estrategia: Marvin Rivas	Líderes de proyectos y directores de Vesta Customs	Reunión presencial o Virtual
Planificación del proyecto	Cronograma del proyecto.	Informar a Lideres de proyectos de Vesta Customs, acerca del estado del proyecto	Semanalmente/lunes de cada semana.	Gerentes del proyecto: Mariela Vargas. José Martínez	Director de Estrategia: Marvin Rivas	Líderes de proyectos y directores de Vesta Customs	Reunión Presencial o virtual, Correo electrónico.
Presupuesto	Costo estimado del proyecto, línea base del costo	Kick off, informar el inicio del proyecto a los interesados involucrados en el proyecto.	Una única vez al inicio del proyecto.	Gerentes del proyecto: Mariela Vargas, José Martínez	Director de Estrategia: Marvin Rivas	Líderes de proyectos y directores de Vesta Customs	Reunión presencial o Virtual
Solicitudes de cambios.	Listado de solicitudes de cambio, formatos de control integrado de cambios.	Evaluar impactos de cambios a la línea base del proyecto (Alcance,	Cuando se soliciten los cambios	Gerentes del proyecto: Mariela Vargas, José Martínez	Director de Estrategia: Marvin Rivas	Líderes de proyectos y directores de Vesta Customs	Reunión presencial o virtual, con respaldo por correo electrónico.

		tiempo, costo)					
Seguimiento interno del proyecto.	Estado actual de cada una de las actividades del proyecto, registro de riesgos, avances o atrasos del proyecto.	Seguimiento del proyecto, estatus del proyecto.	Diario	Gerentes del proyecto: Mariela Vargas, José Martínez		Líderes de proyectos y directores de Vesta Customs	Correo electrónico
Avances del proyecto.	Grado de avance del proyecto.	Mantener informado a los líderes de proyectos, acerca de avance del mismo para validaciones	Semanalmente: Cada lunes	Gerentes del proyecto: Mariela Vargas, José Martínez		Líderes de proyectos y directores de Vesta Customs	Correo electrónico
Atrasos del proyecto	Actividades atrasadas del proyecto	Determinar acciones correctivas en actividades atrasadas del proyecto	Diario	Gerentes del proyecto: Mariela Vargas, José Martínez		Líderes de proyectos y directores de Vesta Customs	Correo electrónico
Cierre del proyecto	Entregables del proyecto: documentación, planes de acción, sistema de gestión de proyectos	Cierre formal del proyecto	Al Finalizar el proyecto	Gerentes del proyecto: Mariela Vargas, José Martínez	Director de Estrategia: Marvin Rivas	Líderes de proyectos y directores de Vesta Customs	Reunión Presencial o virtual

RECURSOS ASIGNADOS: MENCIONA LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN, INCLUIDOS EL TIEMPO Y EL PRESUPUESTO.

Información de contacto (nombre, puesto, email, teléfonos) de personal clave de Vesta Customs.

Tiempo a demanda de empleados claves de Vesta Customs

Creación de grupos de Whatsapp, teams, o Google meet, con todos los involucrados en el proyecto.

Horarios de trabajo de personal clave de Vesta Customs

Fuente: Elaboración propia (2023)

VIII. Gestión de los Riesgos:

Todo proyecto lleva implícitos riesgos los mismos pueden ser negativos o amenazas, y positivos u oportunidades. La implementación del sistema de gestión de proyecto en Vesta Customs, no es la excepción. Para planificar la respuesta al riesgo se realizó una clasificación de estos de acuerdo con la matriz de probabilidad e impacto. La tabla numero 19 muestra los valores de probabilidad e impacto que podría tener cada riesgo. En tanto la tabla numero 20 muestra la clasificación del riesgo en base al producto de probabilidad por impacto.

Tabla 19. Valor numérico probabilidad e impacto

PROBABILIDAD	VALOR NUMÉRICO	IMPACTO	VALOR NUMÉRICO
Muy Improbable	0.1	Muy Bajo	0.05
Relativamente Probable	0.3	Bajo	0.10
Probable	0.5	Moderado	0.20
Muy Probable	0.7	Alto	0.40
Casi Certeza	0.9	Muy Alto	0.80

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 20. Clasificación del Riesgo

TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD X IMPACTO
Muy Alto	Mayor a 0.50
Alto	Menor a 0.50
Moderado	Menor a 0.30
Bajo	Menor a 0.10
Muy Bajo	Menor a 0.05

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 21. Matriz de Riesgos

Categoría	Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Probabilidad/ Impacto	Estrategia	Respuesta
1. Riesgo Técnico	1.1 Poca claridad en el alcance	Amenaza	0.7	0.8	0.56	Evitar	Metodologías ágiles
	1.2 Identificación de requisitos	Amenaza	0.3	0.8	0.24	Evitar	Juicio de expertos
	1.3 Estimaciones, Supuestos, y Restricciones	Amenaza	0.3	0.8	0.24	Evitar	Reuniones de discusión con todo el equipo
	1.4 Competencias técnicas del equipo	Amenaza	0.3	0.3	0.09	Mitigar	Plan de capacitación
2. Riesgo de gestión	2.1 Poco conocimiento de procesos por parte del equipo	Amenaza	0.1	0.8	0.08	Evitar	Selección de equipo adecuado
	2.2 Dirección del proyecto	Oportunidad	0.5	0.8	0.4	Explotar	Implementación de una PMO
	2.3 Comunicación	Amenaza	0.7	0.8	0.56	Evitar	Apegarse al plan de comunicaciones
	2.4 Administración de recursos	Amenaza	0.3	0.3	0.09	Evitar	Registro detallado de gastos y horas hombre invertidas
	2.5 Adquisición de recursos	Amenaza	0.7	0.8	0.56	Evitar	Elaborar cronograma de adquisiciones
	2.6 Involucramiento del patrocinador	Amenaza	0.1	0.8	0.08	Evitar	Mantener informado

3. Riesgo Comercial	3.1 Selección de proveedores	Amenaza	0.3	0.4	0.12	Evitar	Apegarse al proceso de adquisiciones de Vesta Customs
	3.2 Tiempos de entrega por parte de proveedores	Amenaza	0.7	0.8	0.56	Mitigar	Aplicar cláusulas de penalidad por entrega tardía
	3.3 Mala elección de Outsourcing	Amenaza	0.3	0.8	0.24	Evitar	Solicitud de cartas de recomendación de outsourcing
	3.4 Términos contractuales	Amenaza	0.3	0.8	0.24	Evitar	Involucrar al departamento Legal de Vesta Customs
4. Riesgo Externo	4.1 Inestabilidad política	Amenaza	0.9	0.3	0.27	Aceptar	Fuentes de financiamiento alternos
	4.2 Tasa de cambio	Amenaza	0.5	0.8	0.4	Mitigar	Estimar reserva de contingencia
	4.3 Aumento de precio de recursos	Amenaza	0.7	0.8	0.56	Mitigar	Estimar reserva de contingencia

Fuente: Elaboración propia (2023)

La tabla número 21, muestra el plan de respuesta a los riesgos identificados en el proyecto, de sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs. En base a la matriz de probabilidad e impacto. En ese sentido se crea un plan de contingencia para tratar cada uno de los riesgos que se podrían presentar en el proyecto.

IX. Gestión de las Adquisiciones:

Para la implementación del sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs es requerido adquirir recursos. Así como la contratación de especialistas en desarrollo de aplicaciones informáticas. Para garantizar la transparencia en las adquisiciones se seguirá el proceso de presentación de 3 ofertas. Seleccionando la mejor de ella consideran aspectos de calidad, precio y tiempo de entrega, la tabla numero 22 muestra las adquisiciones requeridas.

Tabla 22. Adquisiciones requeridas para la implementación del sistema de gestión de proyectos

Detalle	Tipo	Tipo de Contrato	Cantidad
servidor Procesador: 2 x Intel Xeon de 2.1 GHZ Memoria: 16 de RAM (2 x 8GB 3200 mts) Disco Duro: 2 x 2TB Sata 6Gbs, 7.2K Windows Serve 2022	Activo Fijo	Compra Directa	1
Antivirus Eset	Software	Compra Directa	1
SQL Server Standard	Software	Compra Directa	1
Empresa consultora con experiencia en desarrollo de aplicación web y dispositivos móviles	Recurso Humano	Precio fijo/Llave en mano	1

Fuente: Elaboración propia (2023)

X. Gestión de los Interesados:



CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	MV/JA	Asesor Temático	Project Charter	09-sep-23	Plan de involucramiento de los Interesados

PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Sistema de Gestión de Proyectos en Vesta Customs, Honduras	SGP-VC-HON

INTERESADO CLAVE	NIVEL ACTUAL DE INVOLUCRAMIENTO EN EL PROYECTO	NIVEL DESEADO DE INVOLUCRAMIENTO EN EL PROYECTO	ALCANCE DEL CAMBIO PARA EL INTERESADO	IMPACTO DEL CAMBIO PARA EL INTERESADO	ANÁLISIS DE RELACIONES DEL INTERESADO
Directores Ejecutivos de Vesta Customs, Honduras. 1. Presidencia y Vicepresidencia. 2. Director Estrategia y Excelencia Operacional 3. Director RRHH 4. Director Ejecutivo Financiero 5. Director de Innovación y Desarrollo de Productos (Software) 6. Director Comercial 7. Director Aduanas	ALTO	ALTO	Proporcionar ventaja competitiva de la empresa que permitan categorizar los diferentes proyectos por beneficios y contabilizar los mismos por Objetivos estratégicos.	La ejecución del proyecto impactará a un nivel alto a la Alta Gerencia, ya que tiene que verse sumamente involucrado durante la rendición de cuentas en el proceso de ejecución de Programas y Portafolios. También una toma de decisiones oportuna debido a la Tabla de Priorización de Proyectos.	Brinda soporte a todos los involucrados del proyecto.

Figura 48. Plan de gestión de los interesados, Vesta Customs, primera parte.

Fuente: Elaboración Propia (2023)



8. Director de Transporte Terrestre 9. Director Transporte Marítimo y Aéreo 10. Director de Servicios Generales Corporativos					
Gerente de Proyectos	ALTO	ALTO	Brindar visibilidad y control de los Programas (Beneficios) y Portafolios (Objetivos Estratégicos) que están relacionados a los diferentes proyectos ejecutados en gran escala vigentes.	El Gerente de Proyectos tendrá un gran impacto solicitando rendiciones de cuentas a cada uno de los líderes de proyectos en base a cronograma de proyectos.	Brinda soporte a todos los involucrados del proyecto.
Líderes de Proyectos	BAJO	MEDIO	Alcanzar los objetivos y metas dispuestas para los proyectos vigentes de Vesta, planificando y controlando los procesos. Según las directrices del gerente de proyectos.	Un progreso cuantificable en el trabajo y que pueda verse reflejado en la ejecución de proyectos de Vesta.	
MÉTODO DE ACTUALIZACIÓN Y REFINAMIENTO DEL PLAN: ESPECIFICAR EL MÉTODO DEFINIENDO EL QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE. <ul style="list-style-type: none"> El plan de involucramiento de los interesados será actualizado al final de cada reunión de coordinación del proyecto, siempre y cuando exista la necesidad de hacerlo. Luego de cada reunión deberá realizarse Minuta de reunión del Proyecto, que será distribuido a través de correo todos los asistentes de dicha reunión. Se deberá actualizar el plan de involucramiento de los interesados en caso de ser necesario. Se deberá aplicar un control de versiones al Plan de involucrados de los interesados. 					

Figura 49. Plan de gestión de los interesados, Vesta Customs, segunda parte.

Fuente: Elaboración Propia (2023).

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

- Indicadores de Objetivos que cumplen los proyectos ejecutados.
- Finalización de proyectos en tiempo definido.
- Costo de cada proyecto según presupuesto planificado.
- Visibilidad completa de la cartera de proyectos en Vesta Customs, Honduras.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

6.6.1 CRONOGRAMA DEL PROYECTO

El proyecto tiene una duración de 103 días equivalente a 3.4 meses, con horario de trabajo de lunes a viernes de 8:00 am a 5:30 pm, con una hora de almuerzo. Excluyendo de dicha planificación días feriados y asuetos. La figura numero 50 muestra el plan de trabajo a seguir para la implementación del sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs.

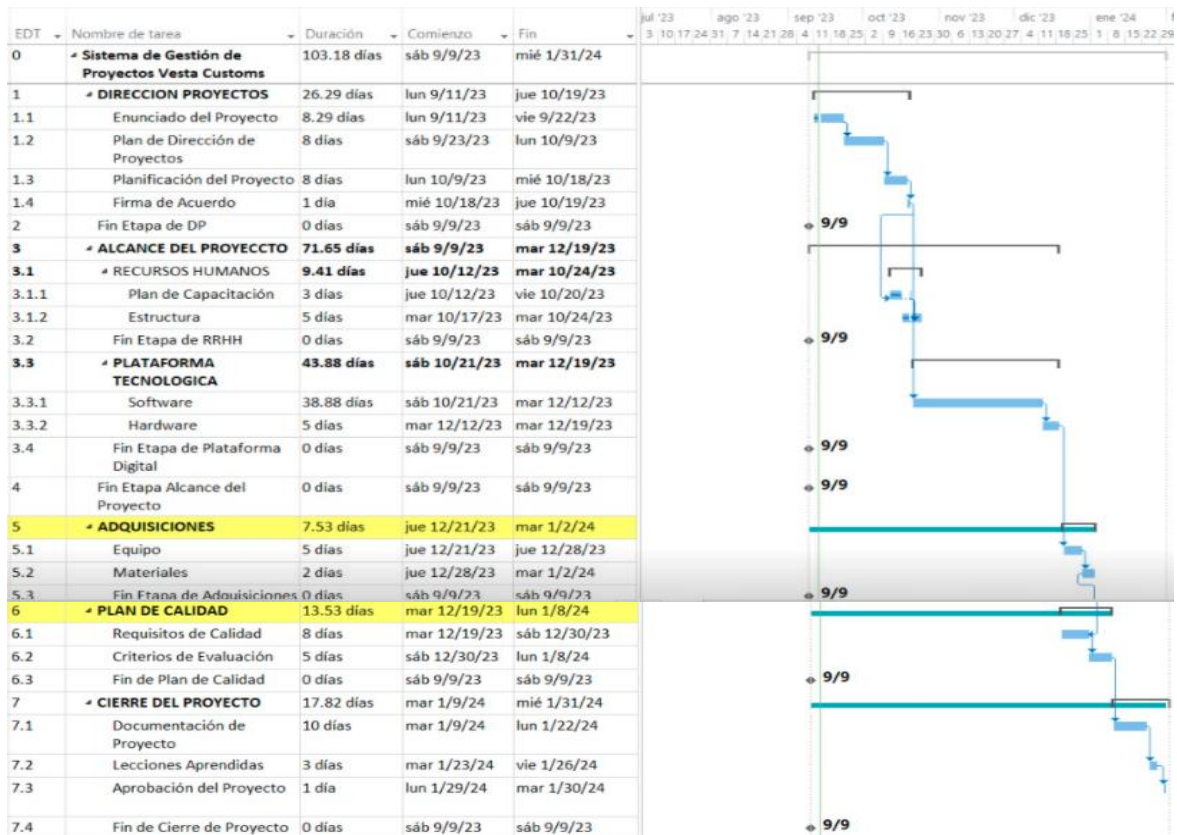


Figura 50. Cronograma del proyecto
Fuente: Elaboración propia (2023)

6.6.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Para la implementación del sistema de gestión de proyectos en Vesta Customs, el presupuesto requerido para dicho proyecto es de L 780,696.99. Este incluye una reserva de contingencia del 5% equivalente a L 33,972.04 y una reserva de gestión del 10% equivalente a L 67,884.09. ambas reservas para cubrir gastos adicionales que podría tener el proyecto.

Cabe hacer notar que este presupuesto abarca únicamente el desembolso inicial para la preparación de la plataforma tecnológica. No se incluyen costos anuales de renovación de licencias de software requerido.

Tabla 23. Presupuesto del proyecto

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Tipo de Cambio (L)	Total
Servidor Windows 2022	1	\$ 5,000.00	L 24.74	L 123,700.00
Licencia SQL server	1	\$ 989.00	L 24.74	L 24,467.86
Antivirus	1	\$450.00	L 24.74	L 11,133.00
Desarrollo de solución tecnológica	1	\$ 21,000.00	L 24.74	L 519,540.00
Total				L 678,840.86
Reserva de contingencia 5%				L 33,972.04
Reserva de gestión 10%				L 67,884.09
Total				L 780,696.99

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Aquí se describe, la correlación de los capítulos desarrollados en esta investigación. Los objetivos generales y específicos sustentados con Metodología de Lean Six Sigma y la Guía del PMBOK®. Incluyendo las variables por medio de las cuales se aplicó entrevista y encuesta a la población finita, para el análisis de datos. Esto permitió llegar a conclusiones basadas en datos estadísticos. Logrando así, definir una propuesta al problema planteado.

Tabla 24. Resumen de los segmentos de la tesis propuesta

Capítulo I		Capítulo II		Capítulo III		Capítulo V		Capítulo VI	
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivo Específico	Teorías/ Metodología de Sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Alcance de la Propuesta
Implementación de un Sistema de Gestión de Proyectos a través de la Administración de Programas y Portafolios en Vesta Customs, Honduras	Determinar los factores para el éxito en la implementación de la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas, en Vesta Customs.	1. Determinar la aplicación de la Guía del PMBOK® y la metodología Lean Six Sigma, en la implementación de la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas, en Vesta Customs. 2. Establecer los aspectos tecnológicos requeridos para la gestión de proyectos a través	1. Lean Six Sigma 2. Guía PMBOK®	1. Gestión del alcance 2. Herramientas tecnológicas 3. Marco de gobernanza de la organización 4. Metodología de administración de portafolios, programas y proyectos.	Finita: a. 17 encuestas aplicadas a Líderes de Proyectos b. 4 entrevistas aplicadas a directores ejecutivos.	Encuesta, entrevista, priorización de proyectos y juicio de expertos.	1. Es esencial el apoyo de la alta dirección de Vesta Honduras, para la implementación de la Administración de portafolios y programas. 2. En la implementación de esta metodología en Vesta Honduras, se puede aplicar la priorización de proyectos, y el análisis de datos de la metodología Lean Six Sigma. Así como los 49 procesos de la guía del PMBOK®. 3. CASCADE o una solución a la medida debería, ser la	“Sistema de Gestión de Proyectos en Vesta Customs, Honduras”	Desarrollar un plan de implementación del Sistema de Gestión de Proyectos a través de la administración de Portafolio y Programas. Utilizando elementos de la Guía del PMBOK® y la metodología de Lean Six Sigma. Esta propuesta aplicaría en

		<p>de portafolios y programas, en Vesta Customs.</p> <p>3. Definir la estructura organizacional, para la gestión de proyectos a través de la administración de portafolios y programas, en Vesta Customs.</p> <p>4. Proponer un sistema de gestión para la implementación en la administración de proyectos, programas y portafolios.</p>				<p>herramienta tecnológica por medio de la cual se realice la administración de portafolios y programas de proyectos en Vesta Honduras.</p> <p>4. Vesta Honduras cuenta, con un equipo maduro en la gestión de proyectos.</p> <p>5. La alta dirección de Vesta Honduras, están en la disposición de asignar recursos para la implementación de la administración de programas y portafolios de proyectos.</p>	<p>primera instancia únicamente en oficinas ubicadas en Honduras, para ser ejecutado en el año 2024.</p>
--	--	---	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2023)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baca. (2010). *Evaluación de Proyectos*.
- Carvalho de Oliveira. (2022). *Metodologías y Herramientas de Investigación Científica*. Atena Editora.
- Lledo. (2017). *Administración de Proyectos, El ABC*.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía PMBOK®)*.

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTORES EJECUTIVOS DE VESTA CUSTOMS:



Esta entrevista ha sido elaborada con fines académicos, que formara parte del proyecto de investigación, de la Maestría de Administración de Proyectos, para la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Sus respuestas serán vitales para el desarrollo de la investigación.

Nombre: _____

Puesto en Vesta Customs: _____

1. ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión de proyectos, enfocados en cumplir las estrategias de la compañía?

R/:

2. ¿Cuál es su principal interés al momento de gestionar proyectos con su equipo de trabajo?

R/:

3. ¿Considera que la gestión actual de proyectos es oportuna?

R/:

4. ¿Considera que la administración de portafolios y programas ayudaría a mejorar la gestión de proyectos?

R/:

5. ¿Estaría dispuesto a asignar los recursos necesarios para la implementación de esta metodología en Vesta Customs?

R/:

6. ¿Qué beneficios idéntica se obtendrían a partir de la implementación de esta metodología?

R/:

7. ¿Cuáles son las limitaciones que según su experiencia podría tener en la implementación de esta metodología?

R/:

ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LIDERES DE PROYECTOS VESTA CUSTOMS.

Instrucciones: Esta encuesta está elaborada para conocer la percepción en cuanto a la gestión actual de Proyectos en Vesta Customs. Por lo que sus respuestas son de vital importancia para la recolección de datos que ayuden al trabajo de investigación. De estudiantes de la Maestría en Administración de Proyectos de la Universidad Tecnológica de Honduras (UNITEC).

Datos Demográficos:

- Nombre del Colaborador:
- Puesto:
- Tiempo de Laborar en la Empresa:
- Sexo:
- Edad:

Preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo ha sido su experiencia en gestión de proyectos?

	Menos de un año
	Un año
	Dos años
	Tres años
	Más de tres años

2. ¿Qué le parece el proceso para gestionar nuevos proyectos en Vesta Customs?

	Excelente
	Bueno
	Regular
	Se puede mejorar

3. ¿Cómo califica la gestión actual de proyectos en Vesta Customs, en relación a: alcance, costos, tiempo y calidad?

	Excelente
	Bueno
	Regular
	Se puede mejorar

4. ¿En su experiencia en la gestión de proyecto, que oportunidad de mejora considera que se pueden implementar en Vesta Customs para optimizar la ejecución de los proyectos?

R//

5. Según su experiencia, ¿Cuál es el enfoque aplicado a los diferentes proyectos que se gestionan en Vesta

	Control Financiero
	Transformación digital para servicios logísticos
	Excellence Teams (Equipos de Excelencia)
	Garantizar Seguridad y Gestión de Riesgos

6. ¿Considera que los proyectos de Vesta Customs están alineados con los objetivos estratégicos de la organización?

	Si
	No

7. Seleccione el área de conocimiento y herramientas que le gustaría reforzar para mejorar la ejecución de proyectos

	Lean Six Sigma
	Diplomado de Gestión de Proyectos
	Certificaciones del Project Management Institute (PMI®)

	SCRUM
--	-------

8. ¿Qué limitaciones se han presentado en la gestión de proyectos?

	Poco presupuesto
	Poca claridad de los objetivos
	Mala definición del Alcance
	Falta de involucramiento de la alta dirección

9. ¿Vesta Customs cuenta con una herramienta tecnológica para agrupar y dar seguimiento a los diferentes proyectos ejecutados, qué sistema utiliza para gestionar proyectos?

	CASCADE
	PIPEDRIVE
	Portal del Cliente
	Google Sheets
	Project
	Excel
	Otros

10. Identifique los principales beneficios que obtendría Vesta Custom con la implementación de una metodología de Administración de Proyectos a través de Portafolios y Programas, cuya función radica en agrupar todos los proyectos de la organización y administrar individualmente sus actividades (componentes) según su naturaleza.

R//

ANEXO 3. CARTA DE APROBACIÓN CERTIFICADO BASC.



Business & Logistics Security Foundation

Octubre 21 de 2022

Señores
VESTA CUSTOMS S.A. DE C.V.

Gerente General
Tegucigalpa, Honduras

Estimada

Nos complace informarle que el Comité de Certificación de World BASC Organization, aprobó la certificación BASC de la compañía **VESTA CUSTOMS S.A. DE C.V. (Sede Tegucigalpa, Oficina Puerto Cortés, Predio Transporte Terrestre en San Pedro Sula)** en la versión 5-2017.

En virtud de lo anterior, le expresamos nuestras más sinceras felicitaciones por los logros alcanzados en beneficio del comercio internacional en su país y por la optimización del rendimiento de su cadena de suministro basada en prácticas de seguridad eficaces.

Una vez aprobada y notificada la certificación de su empresa, favor tramitar y devolver los documentos que se solicitan en la comunicación adjunta.

Estamos en WBO a su entera y grata disposición para atender sus inquietudes y requerimientos, y reiteramos nuestras sinceras felicitaciones a la empresa que usted representa.

Cordialmente,

Luis Renella
Director de Operaciones
World BASC Organization

World BASC Organization Inc.

ANEXO 4. CARTA AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: **Marvin Joel Rivas**
Puesto Laboral: **Director de Estrategia y Excelencia Operacional**
Empresa o Institución: **VESTA CUSTOMS S.A de C.V.**
Dirección principal de la Empresa o Institución: **Blvd. Suyapa, 600 mts. Del Estadio Nacional, a la par de DINANT, esquina opuesta de Plantas Tropicales.**
Ciudad: **Tegucigalpa** Departamento: **Francisco Morazán** Día: **16** Mes: **Mayo** Año: **2023**

Estimado Señor(a): **Rivas,**

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en **Administración de Proyectos con Certificación en PMI (Project Management Institute)**

Hemos seleccionado como tema **Implementación Sistema de Gestión de Proyectos Mediante la Administración de Programas y Portafolios en Vesta, Honduras,** por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitioner que se nos autorice a realizar: **Procesos, Análisis de Datos u otra información relacionada a nuestra investigación.**

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Mariela J. Vargas
No. de cuenta: 12123004

José Adán Martínez
No. de cuenta: 12123048

Por este medio, **VESTA CUSTOMS S.A. de C.V.**

(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Marvin Joel Rivas

(Nombre y sello del Director / Gerente)

Vo.Bo.

mrivas@grupovesta.net

Correo electrónico de Director/Gerente