

Análisis de Negocio y Propuesta Metodológica de Modelo OPM para la Empresa Estampados

Jaimes bajo los Lineamientos del PMI

Luz Karine Jaimes Flórez

Trabajo de Aplicación para Optar por el Título de Magister en Evaluación y Gerencia de
Proyectos

Director

Guillermo León Bustamante Alzate

MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

A mis padres, porque a pesar de la distancia siempre están para mí en todo momento y me han dado la fortaleza y sabiduría para afrontar mis retos.

A mi esposo, por su apoyo incondicional en todas las cosas que hago, en particular por motivarme a cumplir mis sueños.

Agradecimientos

A mi director de grado, Guillermo Bustamante, por ser mi guía, compartir sus conocimientos y acompañarme en el logro de este reto.

Contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Objetivos	13
1.1 Objetivo General	13
1.2 Objetivos Específicos	13
2. Planteamiento y justificación del problema	14
3. Marco de Referencia	15
3.1 Marco de antecedentes	15
3.2 Marco Teórico	17
4. Metodología	28
4.1 Descubrimiento y análisis	28
4.1.1 Descripción de la organización	28
4.1.2 Diagnóstico del estado actual de la organización	33
4.1.3 Identificar el estado futuro esperado de la empresa	36
4.1.4 Análisis de brechas	42
4.2 Hoja de ruta de implementación	44
4.2.1 Identificación de iniciativas	44

4.2.2 Priorización de iniciativas.....	45
4.2.3 Hoja de ruta de implementación de iniciativas	47
4.2.4 Caso de negocio - Plan de Dirección para un proyecto de Sublimación de Artículos publicitarios	49
4.3 Implementación OPM.....	55
4.3.1 Plan de implementación OPM	55
4.3.2 Políticas OPM	57
4.3.3 Procesos habilitadores de Núcleo	57
4.3.4 Pilotear e implementar OPM	59
4.3.5 Métricas de beneficios de OPM.....	60
4.4 Plan de Mejoramiento continuo.....	60
5. Conclusiones	61
6. Recomendaciones	62
Referencias Bibliográficas	63
Apéndices.....	65

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. <i>Modelo de Negocio Estampados Jaimes</i>	31
Tabla 2. <i>Promedio Madurez Áreas de Gestion</i>	36

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Evaluación de necesidades</i>	20
Figura 2. <i>Matriz DOFA</i>	21
Figura 3. <i>Beneficios potenciales de OPM para las organizaciones</i>	24
Figura 4. <i>Ejemplo de matriz de implementación de OPM</i>	26
Figura 5. <i>Estructura Organizacional Estampados Jaimes</i>	29
Figura 6. <i>Polígono de competitividad</i>	35
Figura 7. <i>Matriz DOFA</i>	38
Figura 8. <i>Estrategias a seguir- Matriz DOFA</i>	39
Figura 9. <i>Árbol de problemas</i>	40
Figura 10. <i>Árbol de soluciones</i>	41
Figura 11. <i>Calificación obtenida para cada necesidad identificada</i>	43
Figura 12. <i>Análisis de brechas</i>	44
Figura 13. <i>Iniciativas, portafolios, programas y proyectos</i>	45
Figura 14. <i>Matriz de priorización Multicriterio</i>	47
Figura 15. <i>Hoja de ruta de Implementación de iniciativas</i>	48
Figura 16. <i>Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos</i>	51
Figura 17. <i>Plan para la Dirección del Proyecto y Documentos del Proyecto</i>	54

Lista de apéndices**Pág.**

Apéndice A. Cuestionario de diagnóstico empresarial	65
Apéndice B. Plan de dirección Caso de estudio sublimación de artículos publicitarios	76

Resumen

Título: Análisis de negocio y propuesta metodológica de modelo OPM para la empresa Estampados Jaimes bajo los lineamientos del PMI¹

Autor: Luz Karine Jaimes Florez²

Palabras claves: Estándar OPM, gestión organizacional de proyectos, análisis de negocio.

Descripción:

La gran mayoría de empresas enfrenta no solo numerosos retos y desafíos en su día a día sino también dificultades en el cumplimiento en sus metas y objetivos en el largo plazo. La aplicación de herramientas y técnicas como el estándar de gestión organizacional de proyectos (OPM), permite a la organización realizar un diagnóstico de su situación actual y establecer el estado futuro deseado para la empresa. Mediante el desarrollo de una hoja de ruta de acuerdo con las iniciativas seleccionadas se mejora el desempeño de la organización aumentando su productividad y competitividad y alcanzando sus objetivos de largo plazo.

Este trabajo de aplicación busca realizar un análisis de negocio e implementación del estándar OPM en la empresa Estampados Jaimes, una empresa familiar del sector textil en Bucaramanga, que actualmente tiene dificultades para el cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos. La implementación de OPM ayudará a alcanzar el estado futuro deseado mediante el desarrollo de iniciativas o proyectos que aporten mayor valor a la organización.

La implementación del estándar OPM se desarrolla en tres fases: 1. Descubrimiento y análisis, realiza un diagnóstico de la situación actual y futura y las brechas para alcanzarlo, 2. La identificación y priorización de iniciativas que lleven a la empresa a alcanzar los objetivos estratégicos y, 3. La implementación del estándar OPM, que desarrolla un plan de aplicación detallado, con componentes que facilitan la integración, indicadores de desempeño, plan de adaptación al cambio y mejoramiento continuo.

¹ Trabajo de grado

² Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Guillermo León Bustamante, I.C. M.B.A.

Abstract

Title: Business analysis and methodological proposal of the OPM model for the company Estampados Jaimes under the guidelines of the PMI³

Author: Luz Karine Jaimes Florez⁴

Keywords: OPM standard, organizational project management, business analysis.

Description:

The vast majority of companies face not only numerous challenges and defiance in their day to day but also difficulties in meeting their goals and objectives in the long term. The application of tools and techniques such as the organizational project management (OPM) standard, allows the organization to make a diagnosis of its current situation and establish the desired future state for the company. By developing a roadmap in accordance with the selected initiatives, the performance of the organization is improved by increasing its productivity and competitiveness and reaching its long-term objectives.

This application work seeks to carry out a business analysis and implementation of the OPM standard in the company Estampados Jaimes, a family business in the textile sector in Bucaramanga, which currently has difficulties in meeting its strategic goals and objectives. The implementation of OPM will help to achieve the desired future state through the development of initiatives or projects that add greater value to the organization.

The implementation of the OPM standard is developed in three phases: 1. Discovery and analysis, makes a diagnosis of the current and future situation and the gaps to achieve it, 2. The identification and prioritization of initiatives that lead the company to achieve strategic objectives and, 3. The implementation of the OPM standard, which develops a detailed application plan, with components that facilitate integration, performance indicators, a plan to adapt to change and continuous improvement.

³ Bachelor Thesis

⁴ Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Guillermo León Bustamante, I.C. M.B.A.

Introducción

La industria textil es uno de los sectores más destacados en Colombia por su importante generación de empleo, su aporte a la economía nacional y la calidad de sus productos y diseños. Al ser un sector de alto dinamismo y competencia se enfrenta a diversas problemáticas que las empresas deben saber resolver y aprovechar para poder mantenerse en el mercado y desarrollar ventajas competitivas frente a otras empresas reduciendo sus costos y aumentando su productividad. Entre las problemáticas actuales que una organización debe afrontar es necesario resaltar la pandemia global del COVID 19. La incertidumbre generada por los efectos de la pandemia hace que las empresas enfrenten retos aún mayores.

A su vez la Gestión de Proyectos dentro de las organizaciones es un componente que ha venido ganando importancia en las últimas décadas. En las empresas se manifiesta falta de procesos de planificación y análisis, ausencia herramientas, formatos y estándares por parte del gerente o administrador. No se dedica el suficiente tiempo a esta etapa que permite tener un mayor control sobre el proyecto y ayuda a identificar que está funcionando mal en la empresa y como se puede mejorar.

Adicionalmente la falta de planificación y análisis de negocio en las empresas hace que no se logren los objetivos y metas propuestas y se incurra en mayores costos e imprevistos que ocasionan pérdidas económicas y mayores dificultades a la hora de lograr el éxito en las empresas.

Dentro de la industria textil se encuentra la empresa Estampados Jaimes sobre la cual se va a desarrollar el trabajo de aplicación. El objeto de este documento es realizar un análisis de negocio e implementar técnicas y herramientas del estándar OPM del Project Management Institute (PMI)

para la empresa familiar Estampados Jaimes con el propósito de mejorar la gestión de proyectos en la empresa y asegurar que se cumplan los objetivos y metas de la organización.

En el desarrollo del trabajo de aplicación se realizarán los pasos de un análisis de negocio y la implementación del estándar OPM (Organizational Project Management) en la empresa Estampados Jaimes con el fin de revisar su situación actual y a partir de las herramientas y técnicas sugeridas por el PMI buscar alternativas que solucionen problemas actuales de la empresa.

Se pretende implementar las mejores prácticas recomendadas en dirección de proyectos para ayudar a la empresa a conseguir sus metas y objetivos y a velar por que los proyectos que emprendan estén alineados con estos. Por último, se establecerá una hoja de ruta con las alternativas seleccionadas para que en la Empresa Estampados Jaimes se continúe con la implementación del marco OPM y se puedan observar en mayor medida a largo plazo sus beneficios.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Realizar un análisis de negocio e implementación de la metodología OPM para la empresa Estampados Jaimes de acuerdo con los lineamientos del PMI, con el fin de alinear sus proyectos y programas con su planeación estratégica e identificar la situación actual de la empresa y establecer brechas con el estado futuro al que se quiere llegar.

1.2 Objetivos Específicos

Revisar la literatura especializada dentro de las publicaciones del PMI acerca de Análisis de Negocio y Gestión de proyectos Organizacionales OPM.

Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa para evaluar las necesidades. Identificar los problemas u oportunidades de negocio de la empresa derivados de su situación actual.

Plantear proyectos para solucionar los problemas o potenciar las oportunidades identificadas y priorizar los que tengan mayor relevancia para la empresa.

Establecer una hoja de ruta para continuar con la implementación de los proyectos seleccionados que solucionen las problemáticas identificadas.

Desarrollar un caso de Negocio preliminar para la alternativa escogida el cual está encaminado a solucionar un problema para la empresa.

2. Planteamiento y justificación del problema

En las organizaciones se deben realizar diagnósticos internos para identificar problemas o aprovechar oportunidades que puedan surgir al interior de estas. Es conveniente usar estándares que sirvan de guía y permitan realizar una mejor planificación de los negocios y conduzcan a lograr resultados comerciales más exitosos. Al mismo tiempo es relevante desarrollar una planificación organizacional que asegure que los proyectos que se emprendan estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Realizar un diagnóstico actual de la organización permite conocer los principales problemas que enfrenta o las oportunidades que puede aprovechar para asegurar su sostenibilidad, mayor rentabilidad y éxito. La importancia de conocer el estado actual de una empresa posibilita establecer la brecha que se quiere cubrir y determinar el estado futuro al que se quiere llegar.

El sector textil en particular presenta varios retos en cuanto a demanda, productividad, mayores costos, incertidumbre por pandemia COVID19, alta competencia y problemas de innovación, entre otros. Lo anterior hace que las empresas del sector presenten grandes dificultades a la hora de identificar y ejecutar los proyectos que emprenden. El uso de herramientas, procesos y estándares adecuados contribuye a realizar una mejor planificación y dirección de proyectos generando beneficios que se pueden reflejar en la reducción de costos, mejora de productividad y alcance de las metas y objetivos de la organización.

Estampados Jaimes es una empresa familiar constituida en el año 2018 su principal objeto es prestar los servicios de Estampados y sublimación a compañías del sector textil. Al ser una empresa familiar se requiere de madurez organizacional, desarrollar habilidades y buenas prácticas

en gestión de proyectos y construcción de gobierno corporativo y protocolo de familia con el objetivo de reducir el conflicto de intereses.

Adicionalmente la empresa actualmente tiene baja implementación de prácticas organizacionales debido en parte a la falta de separación entre los intereses familiares y empresariales y a una débil estructura organizacional. Se requiere que la empresa cuente con una planificación estratégica clara y definida, y que los proyectos que emprenda estén alineados con ésta. Para lograr las metas y objetivos de la empresa a mediano y largo plazo, se hace necesario realizar un diagnóstico de su situación actual, identificar los problemas u oportunidades, buscar alternativas de solución e implementar las mejores prácticas del estándar OPM.

3. Marco de Referencia

3.1 Marco de antecedentes

Al interior de la empresa no se ha desarrollado ningún análisis o estudio para revisar las necesidades u oportunidades de negocio e identificar alternativas para solucionar las problemáticas. Esto debido en parte a su constitución reciente como empresa y a la falta de organización y planeación en los procesos y proyectos.

Respecto a trabajos anteriores en la revisión de literatura que se realizó en América Latina se encontraron investigaciones preliminares en mayor medida respecto a la aplicación de buenas prácticas del PMI en relación con la medición del nivel de madurez para las empresas. Los trabajos revisados están más enfocados en la evaluación de nivel de madurez Modelo OPM3®

(Organizational Project Management Maturity Model) de las cuales existen varias publicaciones, sin embargo, este estándar es de mayor utilidad para grandes organizaciones.

Gómez (2018) realizó una evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos para la Empresa ABB bajo el modelo OPM3®. El estudio además de medir el nivel de madurez en la Empresa ABB tenía como objetivo proponer acciones que contribuyeran a ajustar, diseñar y mejorar formatos para la Gestión de Proyectos. Gómez concluye que la mejora continua es uno de los procesos más importantes en la Gestión de proyectos en las organizaciones, ya que lleva a las empresas a ser más competitivas en un entorno actual altamente cambiante.

El PMI en el año 2013 publicó *The Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) third edition* (PMI, 2013) en la cual detalla las buenas prácticas que debe tener una organización en Gestión de Proyectos para ejecutar la estrategia organizacional con los portafolios, programas y proyectos y hacer que ésta sea más consistente y conduzca a mejorar el rendimiento y alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Entre los beneficios de implementar OPM3 estarían: Determinar que buenas prácticas se encuentran implementadas y cuáles no, Evaluar todos los componentes del sistema organizacional y Decidir qué áreas mejorar y las medidas a aplicar en la gestión de portafolios, programas y proyectos.

Respecto a la gestión de proyectos bajo lineamientos del PMI Méndez y Ovalle (2018) diseñaron un proceso metodológico para orientar la gestión de proyectos de tecnologías de la información para el Ministerio de vivienda basándose en buenas prácticas de dirección de proyectos y el PMBOK 5ta edición. En el desarrollo del trabajo realizaron diagnóstico de la situación actual de la organización, identificaron las mejores prácticas bajo lineamientos del PMI para elaborar una metodología de Gestión de proyectos para la oficina TI del Ministerio de vivienda y desarrollaron formatos y plantillas para apoyar el proceso metodológico.

Por otro lado, Yuts (2017) desarrolló una propuesta metodológica para la dirección de proyectos en la Empresa ABC, en la cual revisan la situación actual en el manejo de los proyectos de la empresa, exponen la brecha entre las buenas prácticas propuestas por el PMI y las practicas actuales y establecen un plan de acción para disminuir esa brecha en torno a las prácticas de dirección de proyectos.

3.2 Marco Teórico

El trabajo de aplicación se desarrollará bajo los lineamientos de dirección de proyectos del PMI y se orientará en las áreas de Análisis de Negocio y aplicación de estándares de gestión de proyectos organizacionales OPM.

Acerca del Análisis de Negocio el PMI ha desarrollado la Guía práctica Análisis de Negocio para profesionales (PMI, 2015) y el estándar fundamental: Análisis de Negocio (PMI, 2017), con el objetivo de mejorar el análisis dentro de las organizaciones, abordar los diferentes tipos de requerimientos, evaluación e identificación de necesidades y presentar el trabajo que debería desarrollarse como parte del análisis de negocio.

De acuerdo con la definición del Project Management Institute, (2015) el Análisis de Negocio es:

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para:

- Determinar problemas e identificar necesidades comerciales;
- Identificar y recomendar soluciones viables para satisfacer esas necesidades;
- Obtener, documentar y gestionar los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del negocio y del proyecto;

- Facilitar la implementación exitosa del producto, servicio o resultado final del programa o proyecto (Business Analysis for practitioners: A practice guide., pág. 3).

El análisis de negocio abarca desde la identificación de las necesidades hasta la implementación de la solución. Otros aspectos importantes del análisis empresarial incluyen: facilitar la identificación de problemas o el análisis de oportunidades, comprender el contexto y las limitaciones del entorno empresarial, analizar requisitos, verificar requisitos, evaluar soluciones.

Los pasos que la guía describe para realizar un análisis de negocio son:

- 1) Determinar problemas e identificar necesidades de negocio
- 2) Identificar y recomendar soluciones viables para satisfacer las necesidades del negocio
- 3) Recopilar, documentar y administrar los requerimientos de los interesados para lograr satisfacer los objetivos del proyecto
- 4) Facilitar la implementación exitosa del producto, servicio resultado final del programa o proyecto (Project Management Institute (PMI), 2015).

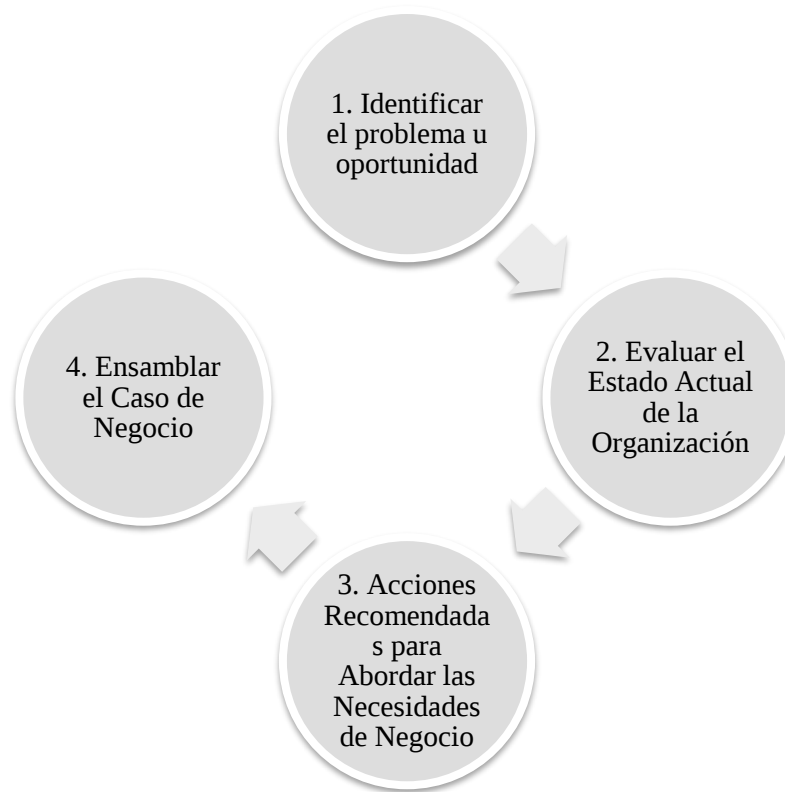
En cuanto al trabajo de analista de negocio lo puede desarrollar cualquier persona, sin embargo, debe reunir un conjunto de habilidades y experiencias tales como: capacidad de análisis, habilidades de comunicación, toma de decisiones, liderazgo, habilidades de negociación, conocimientos de negocio e industria, influencia, entre otras. En la guía el PMI sugiere que cuando se asocian los roles de gerente de proyecto y analista de negocio un proyecto o empresa tiene más probabilidades de tener éxito (Project Management institute (PMI), 2015).

La guía práctica organiza los pasos para un análisis de negocio en 5 dominios. Estos dominios son: 1. Evaluación de necesidades, 2. Planificación del análisis del negocio, 3. Recopilación y análisis de requerimientos, 4. Trazabilidad y monitoreo, 5. Evaluación de la solución. En el desarrollo del trabajo de aplicación se hará énfasis en el primer paso Evaluación de necesidades.

Evaluar las necesidades es el trabajo que se lleva a cabo para estudiar un problema o una oportunidad de negocio actual. Se utiliza para analizar la situación interna y externa de la organización y a su vez para determinar el potencial actual de opciones de solución viables que le permitan a la empresa alcanzar el estado futuro deseado. Una evaluación de necesidades implica un análisis de brechas que sirve para analizar y comparar el desempeño actual de la organización con el desempeño futuro deseado (Project Management institute (PMI), 2015).

A continuación, se describen los pasos que de acuerdo con la guía se deben realizar para la evaluación de las necesidades en una organización (Ver figura 1).

Figura 1.

Evaluación de necesidades.

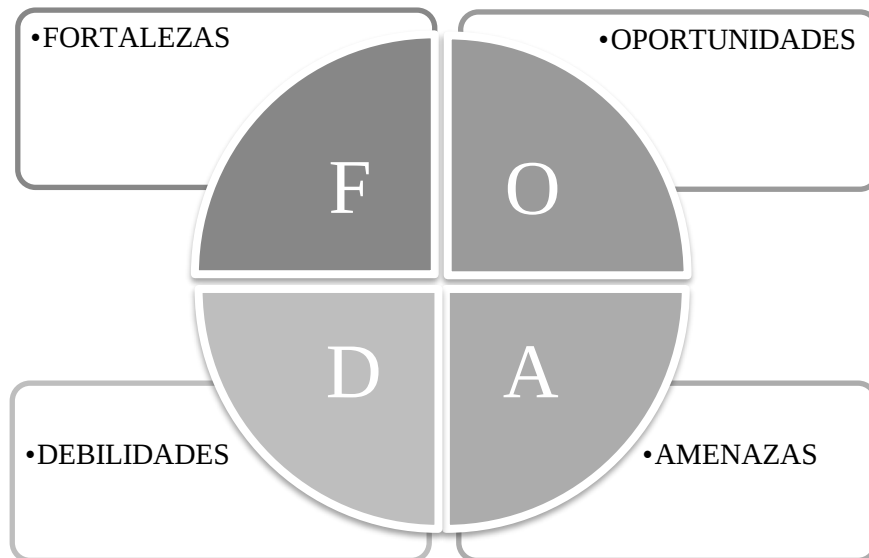
El paso de identificar problema u oportunidad consiste en entender el ambiente actual de la empresa y analizar la información que se obtiene a partir de la recopilación de datos. Para realizar una correcta identificación del problema la guía describe que es necesario seguir los siguientes pasos: Identificar interesados, Investigar el problema u oportunidad, Recolectar datos relevantes para Evaluar la situación y Esbozar la declaración de situación (Project Management institute (PMI), 2015).

Al evaluar el estado actual de la organización se valoran los objetivos y metas de la empresa. El PMI sugiere que en ausencia de objetivos y metas formales documentados el analista de negocios utilice el análisis DOFA para evaluar la estrategia de la organización (Project

Management Institute (PMI), 2015). La figura 2 que aparece a continuación muestra el ejemplo de una matriz DOFA.

Figura 2.

Matriz DOFA



La matriz DOFA utiliza las cuatro categorías y proporciona un contexto adicional para analizar la necesidad del negocio. Ayuda a traducir la estrategia organizacional en necesidades comerciales. Al interior de una organización la MATRIZ DOFA ayuda resolver un problema o aprovechar una oportunidad, al mismo tiempo que revela las debilidades, los aspectos a potenciar y las amenazas a las que se está viendo enfrentada la empresa.

Al evaluar el estado de la organización se deben determinar las capacidades actuales de la organización que se pueden establecer mediante: Tabla de capacidades, Diagrama de afinidad o Benchmarking. El propósito de evaluar las capacidades actuales de la organización es identificar

diferencias entre las capacidades organizacionales y establecer GAPS que le permitan a la empresa establecer metas para las capacidades y estado futuro al que se quiere llegar (PMI, 2015).

El tercer paso de la Evaluación de Necesidades son las Acciones Recomendadas para abordar las Necesidades de Negocio. En este punto la guía recomienda conseguir información respecto a la cobertura de los Gaps encontrados en el paso anterior. Se sugiere que el analista de negocios se apoye con expertos para generar la información necesaria. Al abordar las necesidades del Negocio se sugiere seguir las siguientes acciones:

- Realizar un detalle de alto nivel de las capacidades que se identifican.
- Proporcionar varias alternativas para solucionar las necesidades de negocio
- Identificar restricciones, riesgos y supuestos para las alternativas.
- Realizar análisis de factibilidad para cada alternativa.
- Recomendar la alternativa más factible.
- Realizar un análisis Costo- beneficio para la opción más viable. (Project Management Institute (PMI), 2015).

El último paso de la Evaluación de necesidades en un análisis de Negocio consiste en Ensamblar el caso de Negocio. Para el PMI los análisis que se traducen en casos de negocio ayudan a las organizaciones a identificar los mejores programas o proyectos que se adecuen a sus necesidades de negocio. El caso de negocio permite a la empresa tomar mejores decisiones y en momentos más oportunos y analizar sus proyectos de manera consistente (Project Management institute (PMI), 2015).

De acuerdo con la guía un Caso de Negocio debe incluir:

1. *Descripción del Problema u oportunidad*: Se puede utilizar la declaración de situación y se especifica que provoca la necesidad de acción.
2. *Análisis de situación*: se realiza análisis de brechas y análisis causa raíz del problema.
3. *Recomendación*: Se presentan los resultados de análisis de factibilidad para cada alternativa. Se realiza un análisis costo beneficio para cada opción y se revisan las restricciones, supuestos y riesgos de cada alternativa con el fin de recomendar la mejor
4. *Evaluación*: Incluir un plan para la medir los beneficios, desarrollando indicadores para medir como la alternativa escogida contribuye con los objetivos de la empresa.

Por otro lado, y como se había mencionado anteriormente el trabajo de aplicación que se desarrollará para la Empresa Estampados Jaimes, también se enfocará en la implementación de las buenas prácticas establecidas por el PMI acerca del marco organizacional OPM.

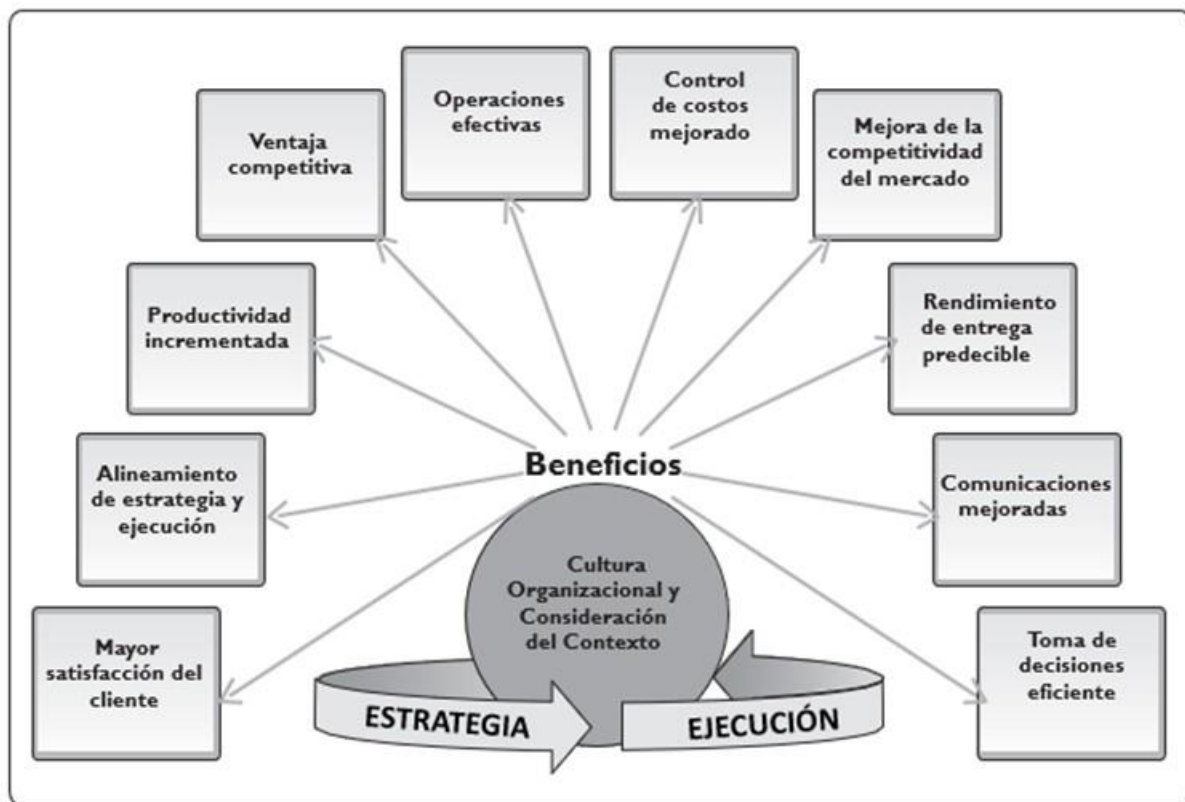
Respecto a la gestión de proyectos organizativos el PMI ha desarrollado la guía práctica *Implementing Organizational Project Management* (2014), y el estándar *Organizational Project Management* (2018) la cual busca vincular la planeación estratégica de las organizaciones con los portafolios, programas y proyectos.

De acuerdo con la guía práctica *Implementing Organizational Project Management*, OPM es la gestión completa de portafolios, programas y proyectos integrados con el marco de gestión empresarial de la organización. OPM busca alcanzar los objetivos y metas de la organización mediante la vinculación de prácticas de dirección de proyectos con la planeación estratégica al interior de las empresas (Project Management Institute (PMI), 2014).

La implementación de un modelo OPM genera múltiples beneficios para una empresa. La Figura 3 describe los posibles beneficios que una organización podría obtener al adoptar la Gestión de Proyectos Organizativos.

Figura 3.

Beneficios potenciales de OPM para las organizaciones



Nota: Implementing Organizational Project Management (PMI, 2014), pág. 4.

Lo anterior bajo elementos claves que una organización debe tener en cuenta para facilitar la implementación del modelo OPM: Alineación Estratégica, Metodología de proyectos organizacionales, Gobernanza y Gestión de competencias. El PMI los define como procesos habilitadores del núcleo OPM.

La implementación del modelo OPM se divide en tres fases:

1. *Descubrimiento y análisis:* En esta fase se establece el estado actual y se documenta el estado futuro y las brechas para alcanzarlo.

2. *Hoja de Ruta de Implementación:* En esta fase se establece una hoja de ruta donde se identifica y prioriza iniciativas y como aplicarlas.

3. *Implementación Marco OPM:* En la tercera fase se desarrolla el plan de implementación de OPM, se crean métricas de beneficios, se establece la política OPM y lecciones aprendidas.

En la primera etapa de implementación de OPM la guía práctica describe los pasos para realizar un descubrimiento y análisis: Primero se debe revisar la estrategia de la organización y las prácticas en Gestión de Proyectos, Segundo se debe establecer el Estado Futuro que determina el punto de partida y por último se realiza un análisis de brechas que revela las áreas que se deben mejorar (Project Management Institute (PMI), 2014).

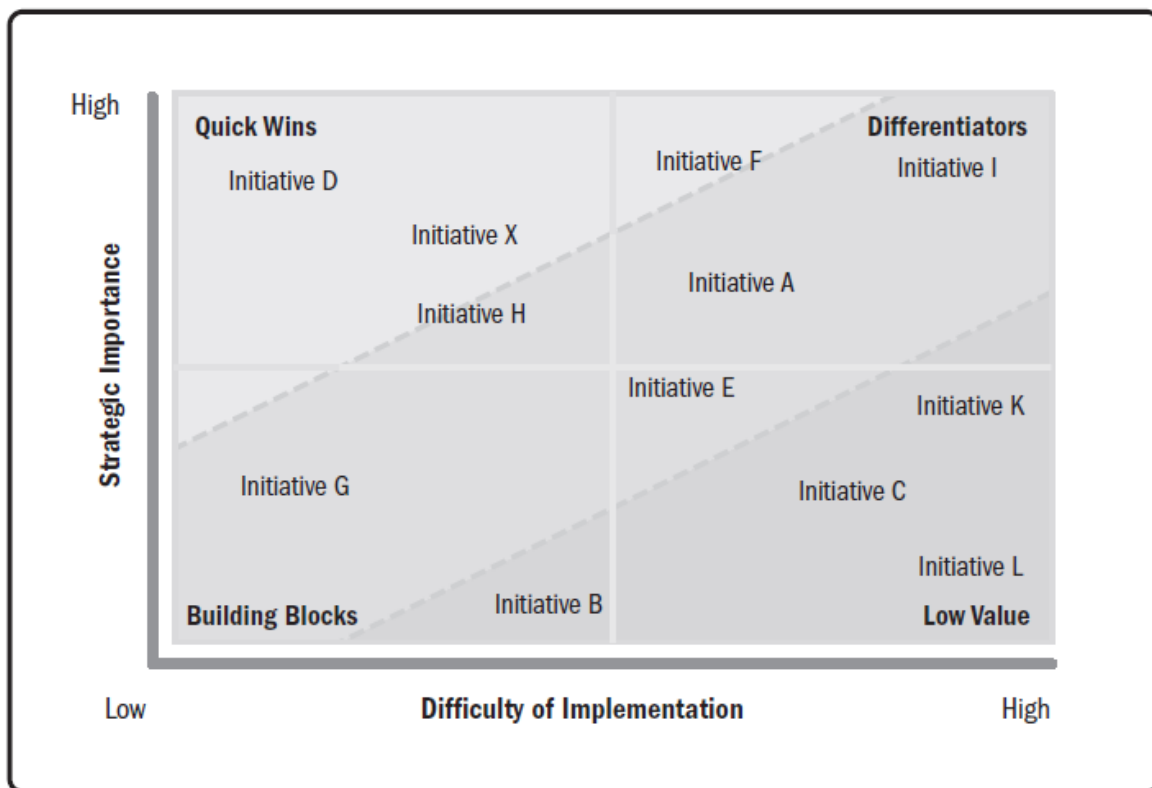
Una vez se tiene identificadas las brechas que se quieren cubrir se identifican y priorizan las alternativas y se establece una hoja de ruta para su implementación. Al listar las iniciativas la guía propone concentrarse en establecer una alineación con los objetivos y las metas de la organización. Esto garantiza que las alternativas o proyectos seleccionados estén vinculados con la estrategia organizacional de la empresa (Project Management Institute (PMI), 2014).

Las alternativas deben ser revisadas por un equipo conformado por las partes interesadas y se deben priorizar de acuerdo con criterios establecidos por la empresa como son la importancia estratégica para la organización y la dificultad para implementarla estas iniciativas. Lo anterior basándose en las necesidades que tenga la organización, el análisis de brechas, los recursos y

proyectos adicionales que tenga la empresa y el estado futuro al que quiera llegar. La priorización de alternativas se puede realizar por medio del uso de criterios ponderados (Project Management Institute (PMI), 2014). A continuación, se muestra un ejemplo de matriz de priorización de alternativas.

Figura 4.

Ejemplo de matriz de implementación de OPM.



Nota: Implementing Organizational Project Management (PMI, 2014).

La matriz clasifica las alternativas en 4 categorías:

- *Triunfos rápidos:* De alta importancia estratégica y menor dificultad de implementación, estas alternativas se deben implementar en el corto plazo.

- *Diferenciadores*: Son alternativas que presentan dificultad para la implementación, pero tienen alta importancia estratégica, se recomienda incluir estas iniciativas a largo plazo.
- *Bloques de construcción*: alternativas de fácil implementación, pero bajo valor para la organización, se pueden seleccionar cuales iniciativas incluir en el corto plazo.
- *Bajo valor*: Iniciativas que no aportan a la empresa y su implementación presenta dificultad. No se deben incluir estas alternativas ya que restan prioridad a otras de mayor valor.

Luego de priorizar las alternativas mediante el uso de algún método de priorización y de acuerdo con criterios establecidos se desarrolla la hoja de ruta de implementación. La hoja de ruta permite al equipo OPM identificar todas las alternativas, su fecha de inicio y fin, los hitos importantes, comprometer su implementación, desarrollar planes de implementación y asignar recursos durante la implantación de las iniciativas. La guía describe la hoja de ruta de implementación como una representación gráfica cronológica de las iniciativas seleccionadas que permite vincular las alternativas con la estrategia comercial de la organización (Project Management Institute (PMI), 2014).

La última etapa de aplicación OPM es la implementación. En esta fase se desarrolla un plan detallado para cada iniciativa y tendrá como objetivo cumplir la hoja de ruta. De acuerdo con la guía, cada empresa parte de un punto de implementación OPM diferente y tiene objetivos y estrategias diferentes, por tanto, cada proceso es único en cada organización.

El PMI describe 3 factores críticos de éxito para la implementación de OPM en una organización:

1. Liderazgo sostenido: Se debe liderar el cambio en la cultura organizacional a través de un líder o miembro del equipo de trabajo que cuente con las capacidades que debe tener un líder.

2. Mejoramiento continuo: Se requiere una evaluación periódica de la eficiencia de OPM, adaptación a los cambios internos y externos en la organización y oportunidad de mejora para que se sigan cumpliendo los objetivos de OPM.

3. Gestión del cambio organizacional: La organización debe preparar ante las variaciones del entorno y adaptarlos a los procesos de la organización para mantener la funcionalidad de OPM.

4. Metodología

4.1 Descubrimiento y análisis

En esta fase se presentan datos relevantes de la empresa como su estructura jerárquica, modelo de negocio, planificación estratégica, a partir de un diagnóstico que se realizó en la empresa, entrevistas y documentos de la organización con el fin de hacer un diagnóstico de su estado actual, establecer el estado futuro al que se quiere llegar y establecer las brechas a superar.

4.1.1 Descripción de la organización

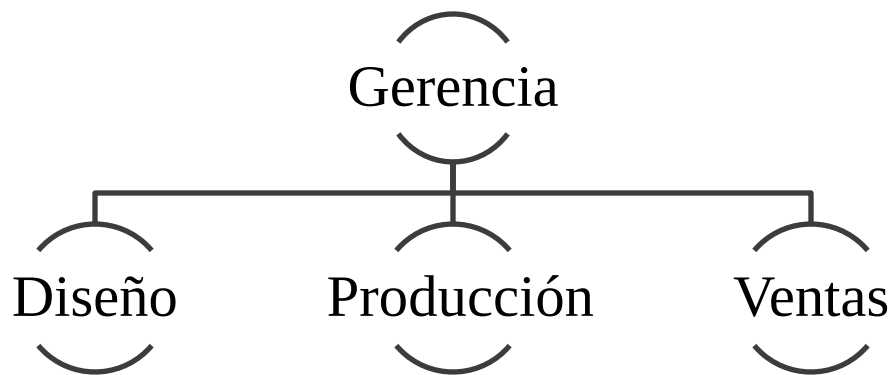
La empresa Estampados Jaimes es una empresa familiar del sector manufacturero constituida en el año 2017 con más tres años de antigüedad en el mercado, presta los servicios de Estampación y Sublimación textil al por mayor y al detal y se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Barrio San Miguel un sector industrial de la Ciudad. Es una empresa familiar que

ha venido creciendo y ganando participación en el sector debido a la variedad y personalización de sus diseños.

La estructura organizacional de la empresa es de tipo funcional, dividida en las áreas de diseño, producción y ventas que representan las tareas sustantivas de la empresa. Agrupa a las personas que desarrollan funciones semejantes y trabajan en la misma área. En la actualidad la empresa cuenta con 10 empleados de planta fija, sin embargo, existen varios procesos de la empresa que son subcontratados y para temporadas con altas demandas el número de empleados se incrementa sustancialmente. (Ver Figura 5)

Figura 5.

Estructura Organizacional Estampados Jaimes



El personal de la empresa cuenta con experiencia y calificación en las tareas que realiza, sin embargo, gran parte de los procesos en la empresa no se encuentran estandarizados y respecto al área de gestión de proyectos no existe conocimiento de metodologías ni personal de apoyo en proyectos.

Visión

Para el año 2025 Estampados Jaimes será una empresa líder en el diseño y técnicas de estampación y sublimación en el sector textil, siendo reconocida a nivel nacional por marcar tendencia en la moda y la excelencia de sus productos.

Misión

Diseñar y comercializar productos de estampación y sublimación exclusivos y diferenciados para empresas textiles, a través de su mano de obra calificada y la aplicación de innovación y tecnología que genere rentabilidad y sustentabilidad en el sector textil.

Objetivos estratégicos

Incrementar y consolidar la participación de la empresa en el mercado textil, a través de la apertura de nuevas plazas.

Impulsar la innovación en el diseño y la aplicación de nuevas técnicas de estampación y sublimación, con el fin de obtener productos diferenciados.

Obtener diseños y productos con estándares de calidad altos que permitan a la empresa una inserción en el mercado internacional.

Incrementar la productividad promedio en los estampados y sublimación por medio de la aplicación de mejoras tecnológicas.

Modelo de Negocio

La propuesta de valor de la empresa Estampados Jaimes consiste en crear diseños exclusivos y diferenciados acompañado de un servicio personalizado y cercano, aplicar técnicas

de sublimación y estampación de alta calidad que le permitan diferenciarse de empresas competidoras similares y consolidarse en el mercado nacional.

El segmento al que está dirigida son empresas del sector textil a nivel nacional y clientes particulares, donde se tiene como prioridad establecer una relación cercana y duradera con las empresas textiles, entregas oportunas de los productos y servicios y que el principal factor diferenciador con la competencia sea la innovación y la originalidad de los diseños.

En el modelo de negocio de la empresa Estampados Jaimes se tienen como actividades claves: La promoción de los servicios que presta la empresa, diseño de imágenes a solicitud de las empresas textiles y clientes particulares, impresión de imágenes para sublimación y termo fijación de los estampados. La empresa se ha centrado en producir sus propios diseños lo que marca la diferencia de sus competidores y la convierte en ventaja competitiva.

Las principales fuentes de ingreso de la empresa se encuentran en la prestación de servicios de Estampados, Servicios de Sublimación, Servicios de Diseño y servicios de impresión, prestados principalmente a empresa del sector textil. (Ver Tabla 1).

Tabla 1.

Modelo de Negocio Estampados Jaimes

Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación clientes	Segmentos de mercado
Bancos, Empresas textiles Proveedores	Promoción de los servicios que presta la empresa	Estampados Jaimes brinda Diseños exclusivos y diferenciados acompañado de un servicio personalizado y cercano	Relación cercana, entregas oportunas de productos y servicios	Empresas textiles Clientes particulares

Tabla 1. Continuación

Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación clientes	Segmentos de mercado
	Diseño de imágenes a solicitud de las empresas textiles y clientes			
	Impresión de imágenes para sublimación			
	Termo fijación de los estampados			
	Recursos Clave		Canales	
	Talento humano		Directo	
	Recursos financieros		Digital	
	Recursos tecnológicos			
	Estructura de Costos		Fuentes de Ingreso	
	Costos de nómina		Servicios de Estampados	
	Costos fijos		Servicios de sublimación	
	Costos variables de producción		Servicios de diseño	
			Servicios de impresión	

4.1.2 Diagnóstico del estado actual de la organización

Polígono de competitividad

Con el objetivo de evaluar el estado actual de la empresa e identificar necesidades u oportunidades que permitan elaborar proyectos para alcanzar el futuro deseado se realizó un cuestionario al personal de la empresa en orden de importancia jerárquica.

El cuestionario está enfocado en 10 áreas de gestión de la empresa:

1. Planificación estratégica
2. Gestión comercial
3. Gestión de operaciones
4. Gestión administrativa
5. Gestión humana
6. Gestión financiera
7. Gestión internacional
8. Gestión de calidad
9. Gestión logística
10. Empresas de familia

En las respuestas la calificación que se da en cada área es de la escala de 1 a 5 donde:

1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.
2. Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar.

3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de una manera estructura y planeada.
4. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

En la figura 6 que aparece a continuación se muestra el resultado de las 10 áreas de gestión de la empresa. Como lo muestra el polígono de competitividad, las 10 áreas de gestión de la empresa se encuentran en un puntaje promedio inferior a tres, que corresponde a acciones que realiza la empresa, pero no se hacen de manera estructurada y planeada. Lo que muestra que el nivel de madurez en todas las áreas es bastante bajo y hay muchas oportunidades de mejora.

El área de gestión internacional es la más crítica ya que obtuvo puntaje promedio inferior a 2. En la actualidad la empresa no presta sus servicios ni oferta sus productos en el mercado internacional, sin embargo, si lo hace en más de tres ciudades del mercado colombiano y tiene como objetivo a mediano plazo lograr la inserción en el mercado internacional.

Las demás áreas de gestión de la empresa se ejecutan sin una planificación y no se realiza seguimiento y control para lograr una mejor ejecución de las actividades en las mismas. Al ser una empresa pequeña y nueva en el mercado también hay muchas actividades que evalúa el diagnostico de competitividad que sus propietarios han planeado hacer, pero no se realizan actualmente en la organización.

Figura 6.

Polígono de competitividad

La tabla 2 muestra el resumen de los promedios que obtuvo cada una de las 10 áreas de gestión medidas en la empresa Estampados Jaimes. De acuerdo con la tabla las diez áreas de gestión revisadas se encuentran en una etapa de madurez muy baja, existen varias actividades que no se llevan a cabo en la empresa. Las áreas de gestión que obtuvieron la menor calificación fueron: Internacional, administrativa, calidad y financiera. Los resultados del diagnóstico de la empresa por cada área de gestión se pueden observar en detalle en el apéndice A. (Ver anexos)

Tabla 2.

Promedio Madurez Áreas de Gestion

Área	Peso Ponderado	Puntaje
Planeación Estratégica	0.1	2,55
Comercial	0.2	2,74
Operaciones	0.1	2,67
Administrativa	0.1	2,18
Humana	0.05	2,73
Financiera	0.1	2,34
Internacional	0.05	1,99
Calidad	0.2	2,26
Logística	0.05	2,46
Familiar	0.05	2,32
Promedio	1	2,42

4.1.3 Identificar el estado futuro esperado de la empresa

Con base en la revisión de la planificación estratégica de la empresa se puede evidenciar que no está alineada con la operación actual. Aunque la misión y la visión estén en la misma dirección que los objetivos estratégicos esto no se evidencia en la práctica. La empresa está focalizada en aumentar la participación en el mercado, incrementando su producción y sus ventas, pero ha dejado de lado varias actividades en áreas fundamentales como lo son la inserción en el mercado internacional, la organización en el área de calidad y administrativa y los problemas que conlleva ser una empresa de familia.

La planificación de los procesos y actividades en las áreas analizadas ayudaran a la empresa a consolidar y desarrollar ventaja competitiva. Y por otro lado la aplicación de OPM buscará

alinear las actividades y proyectos que se desarrollen con los objetivos estratégicos de la organización.

La planificación estratégica de Estampados Jaimes no se encuentra documentada y socializada con todos los miembros de la estructura organizacional, por tanto, se hace necesario actualizar y reestructurar la planificación estratégica y velar por que se alcancen a corto mediano y largo plazo los objetivos de la organización.

Matriz DOFA

Mediante reuniones con el gerente se utilizó la herramienta DOFA para determinar internamente las fortalezas y debilidades de la organización y a nivel externo poder identificar las oportunidades para la empresa y los riesgos y amenaza a los cuales se pueda ver afectada. La herramienta permite priorizar e identificar las necesidades de la organización percibidas por los distintos grupos de interesados, establecer un diagnostico actual y plantear las oportunidades que puede aprovechar. A continuación, se muestra el análisis DOFA para la Empresa Estampados Jaimes.

Figura 7.

Matriz DOFA

Análisis Interno	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa cuenta con diseños exclusivos e innovación constante de diseños	Falta de Gobierno corporativo y madurez organizacional
Amplio conocimiento y experiencia en el sector de estampados y sublimación	No hay una planeación estratégica clara y definida
Personal comprometido y con habilidades en la operación	No hay independencia de los intereses familiares de los empresariales
Análisis Externo	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ingreso al mercado digital- Redes sociales	Incertidumbre por la pandemia COVID-19
Inserción en el mercado internacional	Nuevos competidores en el sector local e internacional
Incorporación de nuevas tecnologías en la operación que aumente la productividad y disminuya los costos de operación	Aumento de costos fijos y variables que incrementan los costos de producción

A partir del análisis de la matriz DOFA se desarrollaron estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia con el objetivo de identificar problemas u oportunidades en la organización e implementarlas.

Figura 8.

Estrategias a seguir- Matriz DOFA

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA		Análisis Externo	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Ingreso al mercado digital- Redes sociales	Incertidumbre por la pandemia COVID-19
		Insercion en el mercado internacional	Nuevos competidores en el sector local e internacional
		Incorporacion de nuevas tecnologías en la operación que aumente la productividad y disminuya los costos de operación	Aumento de costos fijos y variables que incrementan los costos de producción
Análisis Interno	FORTALEZAS	Estrategias Ofensivas (Maxi-Maxi) F-O	Estrategias Defensivas (Maxi- Mini) F-A
	La empresa cuenta con diseños exclusivos e innovacion constante de diseños	Aumentar la publicidad desarrollando pagina web y redes sociales para la empresa	Implementar y fortalecer los servicios de forma virtual en la empresa ante la incertidumbre por el COVID 19
	Amplio conocimiento y experiencia en el sector de estampados y sublimacion	Desarrollar proyectos para la insercion de la empresa en el mercado internacional	Fortalecer el servicio cercano con el cliente que dara ventaja frente a nuevos competidores
	Personal comprometido y con habilidades en la operación	Adquisicion de maquinas e impresoras modernas que incorporen las tecnologías más recientes que aumenten la competitividad de la empresa	Desarrollar integración vertical en la empresa desarrollando fases del proceso de producción que antes se contrataban
	DEBILIDADES	Estrategias Adaptativas (Mini- Maxi) D-O	Estrategias de Supervivencia (Mini- Mini) D-A
	Falta de Gobierno corporativo y madurez organizacional	Implementar una politica corporativa y protocolo de familia	Desarrollar procesos innovadores logrando ventaja competitiva y economia de escala
	No hay una planeacion estrategica clara y definida	Realizar restructuracion de la planeacion estrategica alineandola con los proyectos de la empresa	Ampliar y diversificar el portafolio de servicios ofertado por la empresa
	No hay independencia de los intereses familiares de los empresariales	Capacitación al personal de la empresa en los diferentes procesos y aplicación de herramientas de gestión	Realizar un diagnostico de la empresa para revisar el grado de madurez de las diferentes áreas de gestión de la organización

Árbol de problemas

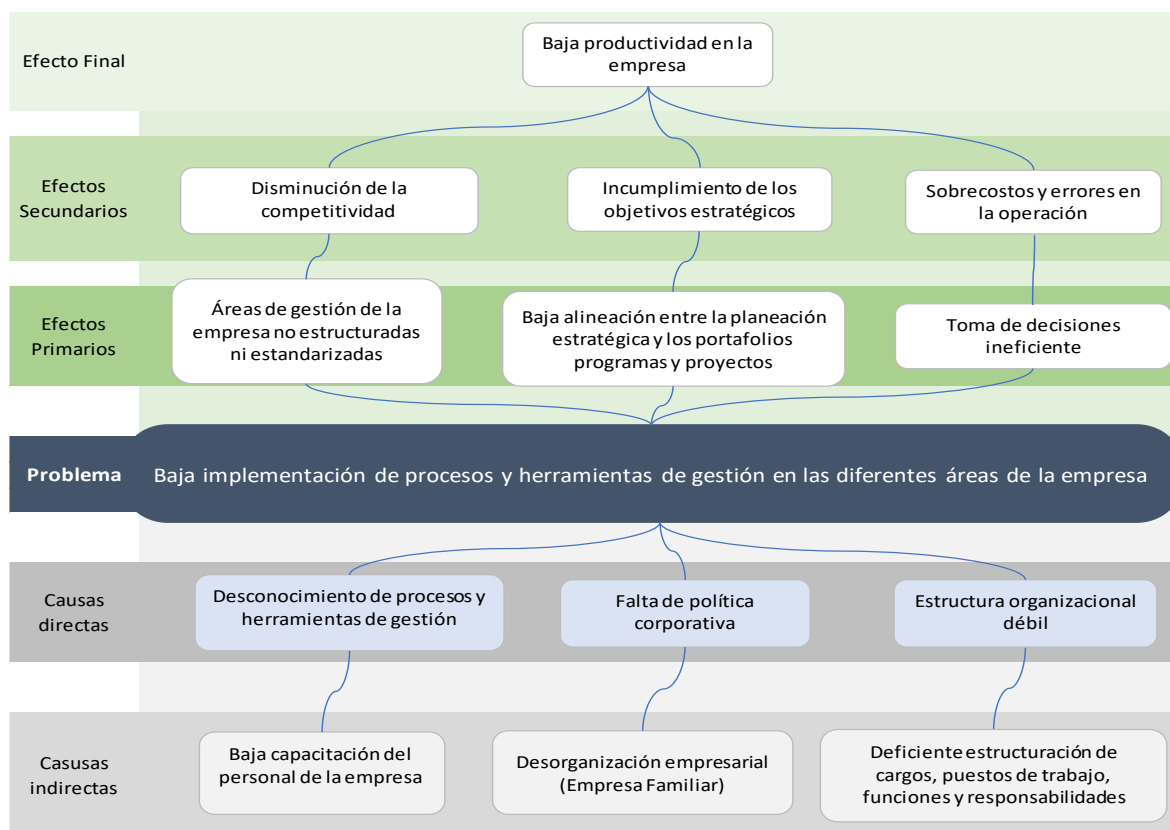
Mediante entrevistas y reuniones con el personal se desarrolló el árbol de problemas con el fin de identificar el problema central de Estampados Jaimes y sus principales causas y efectos. Se identificó como problema central la baja implementación de procesos y herramientas de gestión en las diferentes áreas de la empresa. Entre las causas directas se identificaron el desconocimiento de procesos y herramientas de gestión, falta de política corporativa y estructura organizacional débil.

La baja implementación de procesos y herramientas de gestión en las áreas analizadas ocasiona que las áreas de gestión de la empresa no estén estructuradas ni estandarizadas, baja alineación entre la planificación estratégica y los portafolios, programas y proyectos y una de toma de decisiones ineficiente.

La problemática anterior tiene como efecto final que se incumplan los objetivos estratégicos de la organización, disminución de la competitividad y que existan sobrecostos y errores en la operación. Todo lo anterior conduce a que exista baja productividad en la empresa Estampados Jaimes.

Figura 9.

Árbol de problemas

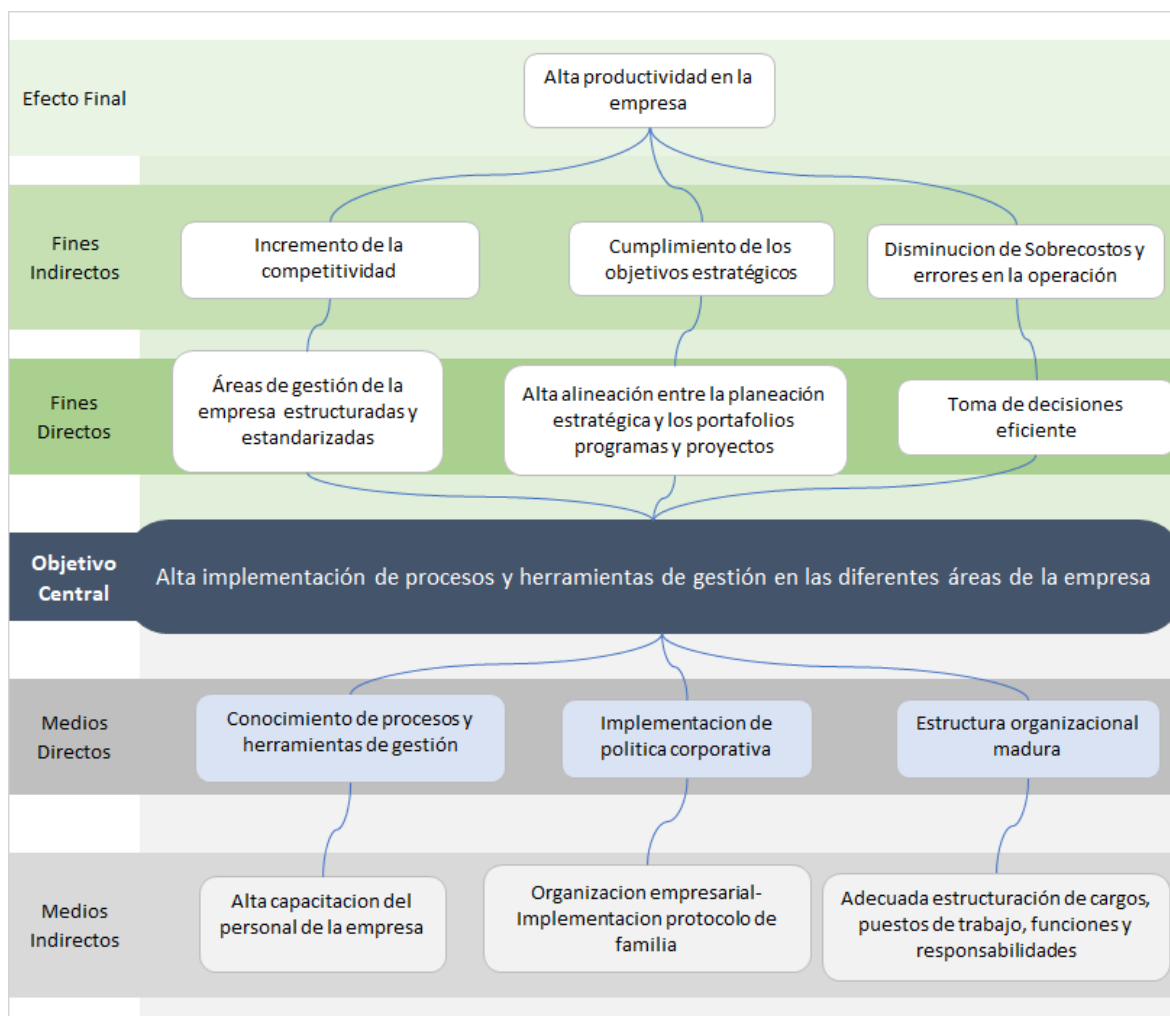


Árbol de soluciones

Posteriormente de desarrollar el árbol de problemas se llevó a cabo el árbol de soluciones como situación futura deseada para la empresa identificando las alternativas para solucionar el problema central de la empresa y poder establecer las brechas actuales. (Ver figura 10).

Figura 10.

Árbol de soluciones



4.1.4 Análisis de brechas

De acuerdo con el diagnóstico de la situación actual y la caracterización del estado futuro realizado anteriormente se identificaron seis necesidades de la organización:

- 1 Conocimiento de procesos y herramientas de gestión
- 2 Implementación de política corporativa
- 3 Estructura organizacional madura
- 4 Áreas de gestión de la empresa estructuradas y estandarizadas
- 5 Alineación entre proyectos y estrategia organizacional
- 6 Toma de decisiones eficiente

Las áreas seleccionadas se calificaron con base a los siguientes parámetros:

Escala de calificación

1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.
2. Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar.
3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de una manera estructura y planeada.
4. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

La Figura 11 que aparece a continuación muestra la calificación obtenida para cada necesidad identificada. El análisis de brechas le permite a la empresa observar en cuales necesidades se requiere de un mayor esfuerzo. En general las seis necesidades muestran una brecha bastante amplia con el estado futuro deseado, lo cual indica que se deben aumentar los esfuerzos para lograr disminuir estas brechas y solucionar las problemáticas actuales.

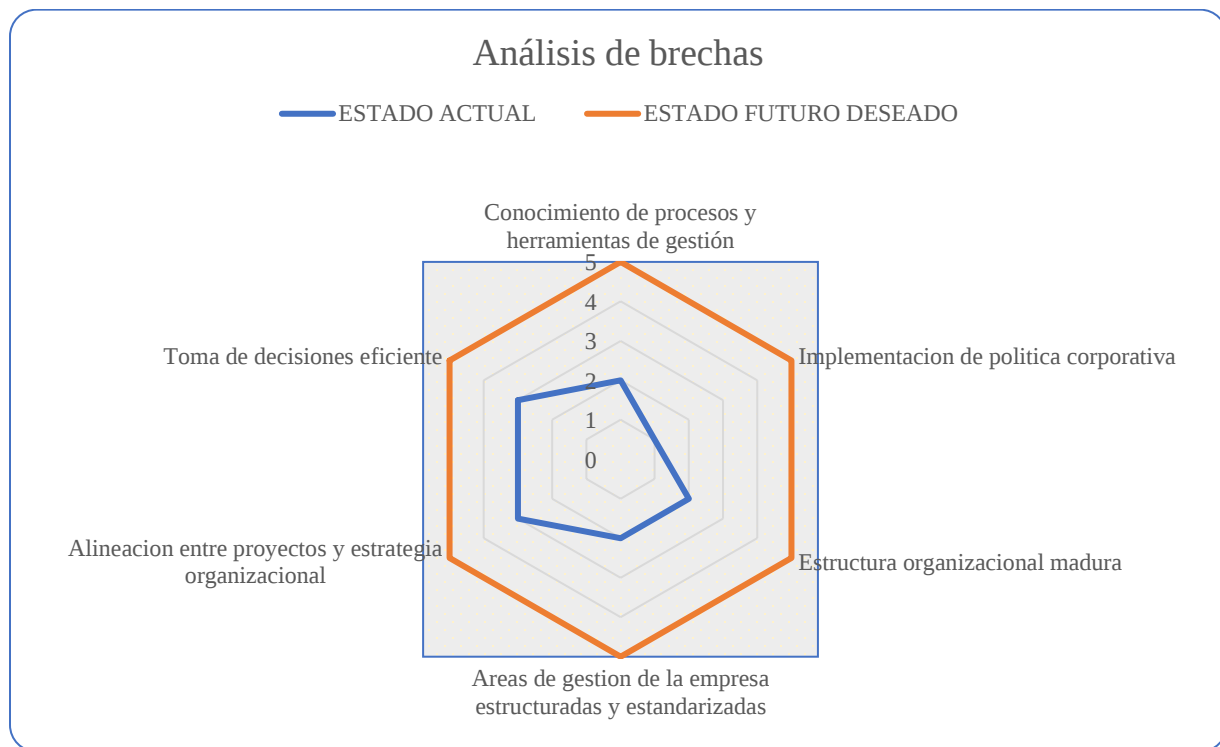
Figura 11.

Calificación obtenida para cada necesidad identificada

	NECESIDAD IDENTIFICADA	ESTADO ACTUAL	ESTADO FUTURO DESEADO
1.	Conocimiento de procesos y herramientas de gestión	2	5
2.	Implementacion de politica corporativa	1	5
3.	Estructura organizacional madura	2	5
4.	Areas de gestion de la empresa estructuradas y estandarizadas	2	5
5.	Alineacion entre proyectos y estrategia organizacional	3	5
6.	Toma de decisiones eficiente	3	5

De acuerdo con los resultados del análisis de brechas, las necesidades Implementación de política corporativa, Conocimiento de procesos y herramientas de gestión, Estructura organizacional madura y Áreas de Gestión de la empresa estructuradas y estandarizadas son actividades que no se realizan en la empresa o están pendientes de realizar. De otro lado, las necesidades Toma de decisiones eficiente y Alineación entre proyectos y estrategia organizacional obtuvieron una puntuación mayor, sin embargo, estas actividades no se encuentran muy desarrolladas y no se realizan de una manera estructurada y planeada. (Ver Figura 12).

Figura 12.

Análisis de brechas**4.2 Hoja de ruta de implementación**

Luego de realizar la fase de descubrimiento y análisis y conocer la situación actual de la empresa se continua con la etapa de identificación de iniciativas y desarrollo de una hoja de ruta de implementación.

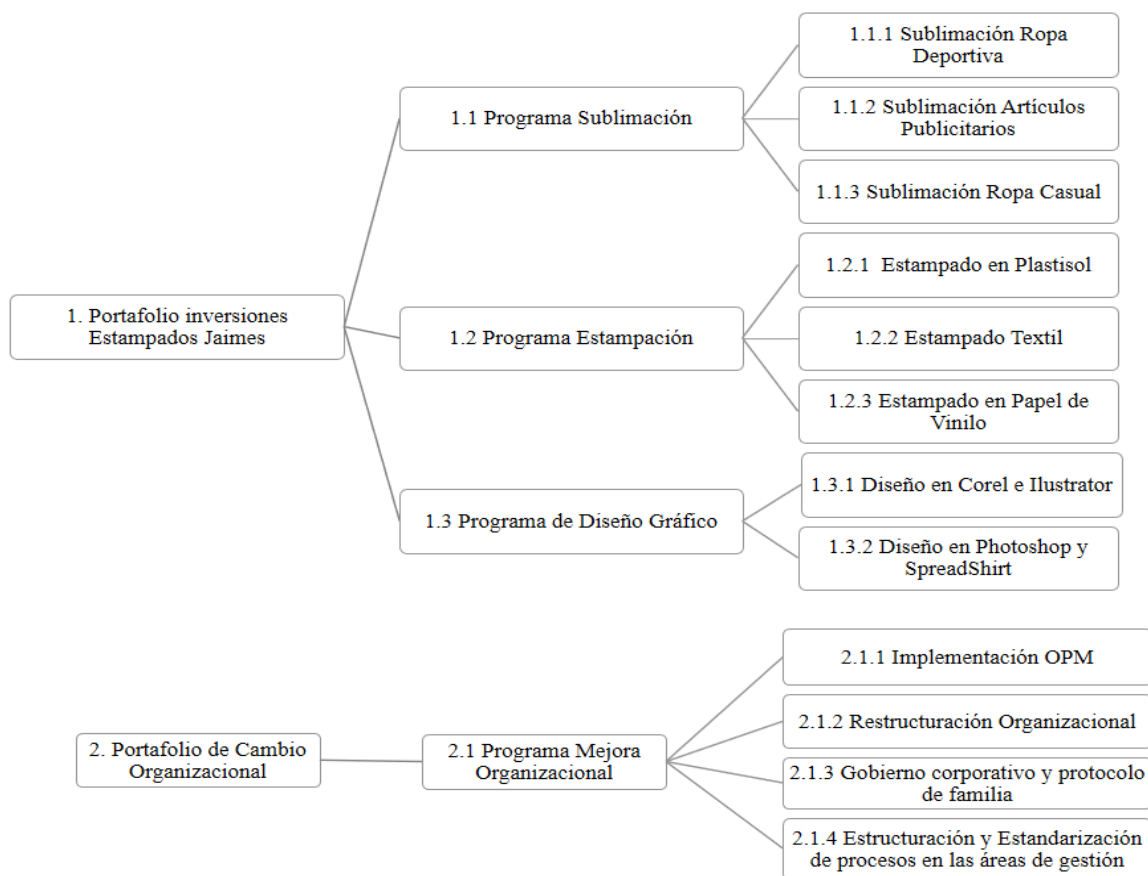
4.2.1 Identificación de iniciativas

De acuerdo con reuniones con el gerente de la empresa Estampados Jaimes se identifican alternativas como portafolios, programas y proyectos que potencialicen la productividad y competitividad de la empresa y busquen aprovechar las oportunidades y fortalezas encaminando a la organización al alcance del estado futuro esperado.

Las alternativas identificadas por la empresa se realizaron con base al diagnóstico empresarial realizado en el polígono de competitividad, el análisis DOFA y técnica del árbol de problemas. (Ver Figura 13).

Figura 13.

Iniciativas, portafolios, programas y proyectos



4.2.2 Priorización de iniciativas

Las iniciativas identificadas en el paso anterior de deben priorizar para determinar la importancia relativa de cada proyecto, establecer orden de prioridad y poder trazar la hoja de ruta a seguir. Esta priorización se puede lograr utilizando herramientas como: Priorización forzada,

Modelo de desagregación, Modelo de ponderación de criterios (Matriz Multicriterio), Análisis de pares y Riesgo versus beneficio, entre otras.

Para el presente trabajo de aplicación se implementó la herramienta Matriz Multicriterio para la priorización de iniciativas. para aplicar esta técnica de priorización se deben seguir los siguientes pasos:

- Establecer criterios y sus respectivas restricciones.
- Definir si las variables son discretas o continuas
- Establecer pesos a los diferentes objetivos y hallar una sola solución.
- Precisar si se usan modelos aleatorios o determinísticos.
- Si se agregan objetivos se deben establecer los métodos de agregación (CONTRERAS, 2008, pág. 30).

Los criterios seleccionados en la matriz multicriterio fueron: Factibilidad técnica, Factibilidad financiera, Importancia estratégica, Facilidad de implementación y Atractivo de mercado. La tabla que aparece a continuación muestra los resultados para cada iniciativa (Ver Figura 14).

Figura 14.

Matriz de priorización Multicriterio

CRITERIO	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Importancia Estratégica	Facilidad de Implementación	Atractivo de mercado	RESULTADO
PESO	20,0%	20,0%	30,0%	20,0%	10,0%	
Sublimación Ropa Deportiva	4	3	4	4	5	3,90
Sublimación Artículos publicitarios	5	5	4	4	4	4,40
Sublimación Ropa casual	3	4	3	2	3	3,00
Estampado en plastisol	3	4	3	5	5	3,80
Estampado textil	2	3	4	3	3	3,10
Estampado en Papel de vinilo	4	2	3	2	4	2,90
Diseño en Corel e Illustrator	3	4	4	4	4	3,80
Diseño en Phothoshop y Spreadshirt	4	4	4	4	4	4,00
Implementación OPM	3	4	5	3	4	3,90
Reestructuración Organizacional	2	3	4	3	4	3,20
Gobierno Corporativo y protocolo de Familia	3	3	5	2	4	3,50
Estructuración y estandarización de procesos Areas de Gestión	2	2	5	2	4	3,10

4.2.3 Hoja de ruta de implementación de iniciativas

De acuerdo con los resultados de la priorización de iniciativas bajo la Matriz multicriterio el personal responsable de implementación de OPM en la empresa deberá desarrollar la implementación de la hoja de ruta, teniendo en cuenta la planeación de las iniciativas en el corto y largo plazo con el propósito de disminuir las brechas identificadas y alcanzar el estado futuro deseado para la empresa Estampados Jaimes.

La hoja de ruta de implementación es una representación cronológica en forma gráfica de las iniciativas seleccionadas y al mismo tiempo una vista de hitos importantes a corto y largo plazo y puntos de decisión. (Project Management Institute (PMI), 2014).

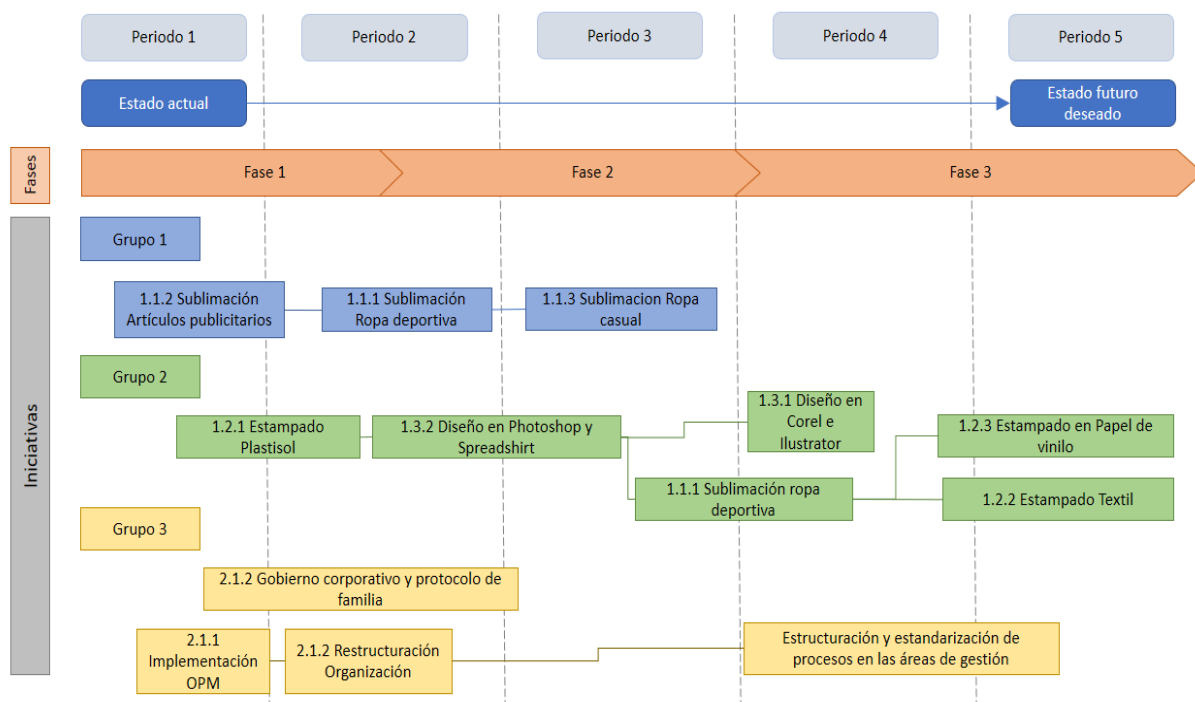
La hoja de ruta de implementación de iniciativas le permitirá a la dirección de la empresa:

- Ver todas las iniciativas, fechas estimadas de inicio y finalización, y las relaciones con otras iniciativas, por ejemplo, predecesoras y sucesoras.
- Comprometerse a implementar las iniciativas incluidas en la hoja de ruta.
- Pronosticar recursos durante la implementación de iniciativas.
- Desarrollar planes detallados de implementación.

La figura 15 que aparece a continuación es la representación gráfica de la hoja de ruta. Se agrupan las iniciativas en tres grupos y se programan en el corto y largo plazo de acuerdo con el puntaje obtenido en la matriz de priorización basada en los criterios definidos anteriormente.

Figura 15.

Hoja de ruta de Implementación de iniciativas.



4.2.4 Caso de negocio - Plan de Dirección para un proyecto de Sublimación de Artículos publicitarios

El caso de negocio brinda la información a la dirección o ejecutivos de una organización para determinar si un proyecto es viable o no en cuanto a la inversión requerida. Realiza un análisis costo beneficio y evalúa la necesidad del negocio para determinar la viabilidad del proyecto. Un caso de negocio puede surgir por diferentes razones entre ellas: Demanda del mercado, Necesidad de la organización, solicitud de un cliente, Avance tecnológico, Requisito legal, Impacto ecológico, Necesidad social, entre otras (Project Management Institute, 2017)

De acuerdo con la priorización de las iniciativas que se realizó bajo la técnica multicriterio, la iniciativa que obtuvo el mayor puntaje es la Sublimación de Artículos publicitarios. Este proyecto hace parte del portafolio de inversiones de la empresa y del programa de sublimación. La iniciativa seleccionada recibió la más alta calificación lo cual nos indica que es el proyecto más importante a desarrollar como caso de negocio ya que tiene mayor factibilidad técnica y financiera y adicionalmente es de alta importancia estratégica para la empresa y su dificultad de implementación es menor.

El caso de negocio abordará la metodología del plan para la dirección del proyecto Sublimación de Artículos Publicitarios basado en el PMBOK, y pretende establecer cómo se debe desarrollar la gestión de áreas de conocimiento aplicando el plan.

De acuerdo con la guía del PMBOK (2017) En todo proyecto se identifican cinco grupos de procesos:

Grupos de procesos de inicio: Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase

Grupos de procesos de planificación: Aquellos 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.

Grupos de procesos de ejecución: Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones de este.

Grupos de procesos de monitoreo y control: Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y desempeño del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones de este.

Grupos procesos de cierre: Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase de este (pág. 554).

Al mismo tiempo la guía identifica 49 procesos que se agrupa en diez áreas de conocimiento, cada área incorpora un conjunto de actividades, conceptos y procesos que se utilizan generalmente en la mayoría de los proyectos. De acuerdo con el PMBOK (2017) Las Áreas de Conocimiento son:

Gestion de la Integración del Proyecto, Gestion del Alcance del Proyecto, Gestion del tiempo del proyecto, Gestion de los Costos del Proyecto, Gestion de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestion de los Riesgos del Proyecto, Gestion de las Adquisiciones del proyecto y Gestion de los Interesados del Proyecto (pág. 553).

La Figura 16 que aparece a continuación representa los 49 procesos de la dirección de proyectos clasificados de acuerdo con las diez áreas de conocimiento y los Grupos de Procesos.

Figura 16.

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Plan de Dirección del Proyecto

Para el caso de estudio se realizará el desarrollo del Plan de Dirección del Proyecto Sublimación de Artículos Publicitarios. De acuerdo con la Guía del PMBOK (2017) define:

El plan para la dirección del proyecto es el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado y cerrado. Integra y consolida todos los planes de gestión y líneas base subsidiaria y demás información necesaria para dirigir el proyecto. Las necesidades del proyecto determinan que componentes del plan para la dirección del proyecto son necesarios (pág. 86).

En la guía de PMBOK (2017) El plan para la dirección del proyecto está compuesto por planes secundarios:

Plan de gestión del alcance: Define la forma en la que el alcance será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado.

Plan de gestión de los requisitos: Define la forma como se analizarán, documentaran y gestionaran los requisitos del proyecto.

Plan de gestión del cronograma: Define las actividades a llevar a cabo en el desarrollo del proyecto y establece su secuencia, monitoreo y control.

Plan de gestión de los costos: Define como se planificarán, estructuraran y controlaran los costos.

Plan de gestión de la calidad: Define los estándares y requisitos de calidad que se implementarán en el proyecto

Plan de gestión de los recursos: Establece la forma como se deben asignar y gestionar los recursos del proyecto.

Plan de gestión de las comunicaciones: Define la forma como se difundirá y manejará la información del proyecto.

Plan de gestión de los riesgos: Define la metodología a implementar en las actividades de gestión de riesgos.

Plan de gestión de las adquisiciones: Indica la forma como el proyecto adquirirá los bienes y servicios.

Plan de involucramiento de los interesados. Define como se involucrará a los interesados en la realización del proyecto.

Y tres líneas bases:

Línea base del alcance: Define el enunciado del alcance, estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario de la EDT/WBS y se utiliza como base de comparación.

Línea base del cronograma: Desarrolla la programación de las actividades del proyecto y se usa como base de comparación con los resultados del proyecto.

Línea base de costos. Indica el presupuesto del proyecto en sus ciclos y se utiliza como base de comparación con los resultados reales del proyecto (pág. 87).

La Figura 17 que aparece a continuación presenta un listado de los planes subsidiarios y documentos que debe contener el plan de dirección de un proyecto.

Figura 17.

Plan para la Dirección del Proyecto y Documentos del Proyecto

Plan para la Dirección del Proyecto	Documentos del Proyecto	
1. Plan para la gestión del alcance	1. Atributos de la actividad	19. Mediciones de control de calidad
2. Plan de gestión de los requisitos	2. Lista de actividades	20. Métricas de calidad
3. Plan de gestión del cronograma	3. Registro de supuestos	21. Informe de calidad
4. Plan de gestión de los costos	4. Base de las estimaciones	22. Documentación de requisitos
5. Plan de gestión de la calidad	5. Registro de cambios	23. Matriz de trazabilidad de requisitos
6. Plan de gestión de los recursos	6. Estimaciones de costos	24. Estructura de desglose de recursos
7. Plan de gestión de las comunicaciones	7. Pronósticos de costos	25. Calendarios de recursos
8. Plan de gestión de los riesgos	8. Estimaciones de la duración	26. Requisitos de recursos
9. Plan de gestión de las adquisiciones	9. Registro de incidentes	27. Registro de riesgos
10. Plan de involucramiento de los interesados	10. Registro de lecciones aprendidas	28. Informe de riesgos
11. Plan de gestión de cambios	11. Lista de hitos	29. Datos del cronograma
12. Plan de gestión de la configuración	12. Asignaciones de recursos físicos	30. Pronósticos del cronograma
13. Línea base del alcance	13. Calendarios del proyecto	31. Registro de interesados
14. Línea base del cronograma	14. Comunicaciones del proyecto	32. Acta de constitución del equipo
15. Línea base de costos	15. Cronograma del proyecto,	33. Documentos de prueba y evaluación
16. Línea base para la medición del desempeño	16. Diagrama de red del cronograma del proyecto	
17. Descripción del ciclo de vida del proyecto	17. Enunciado del alcance del proyecto	
18. Enfoque de desarrollo	18. Asignaciones del equipo del proyecto	

Para el caso de estudio Sublimación de Artículos Publicitarios se tomarán los procesos del grupo de procesos de iniciación y planificación más relevantes. Los formatos del plan de dirección del proyecto identificados para cada una de las áreas de Gestión serán desarrollados en el Apéndice B.

4.3 Implementación OPM

Implementar OPM requiere que todos los miembros de la empresa interioricen y participen en su implementación. A su vez se recomienda incluir OPM como una de las actividades claves en el modelo de negocio y así alcanzar mayores beneficios para la organización.

4.3.1 Plan de implementación OPM

El primer paso que se debe realizar en la fase de implementación es desarrollar un plan detallado para cada una de las iniciativas identificadas en la hoja de ruta. El plan detallado brindará la información y detalles para lograr cumplir la hoja de ruta.

De acuerdo con lo descrito por el PMI cada organización parte de un punto diferente y tiene un estado futuro deseado diferente por tanto se recomienda que la empresa implemente los cuatro procesos habilitadores de núcleo. (Project Management Institute (PMI), 2014).

Los procesos habilitadores de núcleo OPM son los siguientes

- Alineación estratégica
- Metodología de gestión de proyectos organizacionales
- Gobernanza
- Gestión de competencias

La implementación de OPM en la Empresa Estampados Jaimes va a realizarse de manera gradual ya que la organización tiene un nivel bajo de madurez en dirección de proyectos. Inicialmente se designará un miembro del equipo de la empresa para que desarrolle las funciones de líder de OPM y vaya mejorando sus capacidades y desarrollando buenas prácticas en dirección de proyectos y mejoramiento continuo.

Factores críticos de éxito

Se debe evaluar en la organización la capacidad de adaptación del equipo y revisar las oportunidades de mejora para la implementación de OPM. Debido a que los beneficios de OPM son vistos en mayor medida a largo plazo se recomienda contar con un compromiso contante y garantizar la continuidad y recursos del programa en la empresa. La persona encargada de liderar OPM debe tener no solo habilidades en dirección de proyectos sino también de comunicación y la capacidad de liderar el cambio cultural en la empresa.

De otro lado el mejoramiento continuo es otro de los factores críticos de éxito en la implementación de OPM. Se requiere una evaluación periódica para establecer el avance en OPM y las oportunidades de mejora para realizar ajustes y así alcanzar el estado que requiere la organización. (Project Management Institute (PMI), 2014).

Por último, se debe adoptar en Estampados Jaimes una política de cambio organizacional con habilidades, capacidades y métodos que beneficien a la organización. Entre los puntos considerados para lograr ese cambio organizacional se encuentran:

- Realizar un plan escrito de cambio organizacional y comunicarlo con todos los miembros de la empresa.
- Integrar los proyectos existentes dentro de la implementación de OPM.
- Liderar un enfoque de ambiente positivo y adaptación al cambio.

4.3.2 Políticas OPM

Uno de los pasos relevantes de la implementación de OPM es la creación de una política OPM y determinar los procesos, herramientas que se utilizaran para definir esa política.

Política OPM en Estampados Jaimes

La política OPM de Estampados Jaimes está encaminada a cumplir los objetivos estratégicos de la organización y buscar la alineación con los proyectos, programas y portafolios. El objetivo de OPM es diseñar una hoja de ruta de trabajo que le permita a la organización alcanzar su estado futuro y con ello mejorar el desempeño y productividad de la organización. Se establecen los siguientes principios:

- El objetivo principal de OPM será alinear la estrategia de la empresa con sus proyectos, programas y portafolio.
- A los proyectos realizados en Estampados Jaimes se les aplicaran las fases de OPM.
- Se definirán indicadores de rendimiento de OPM junto con un plan de mejoramiento continuo
- Se comunicará a todos los miembros de la empresa los cambios, beneficios y ajustes de OPM para que estén en sintonía con la implementación de OPM en la organización.

4.3.3 Procesos habilitadores de Núcleo

El PMI describe los cuatro componentes claves que facilitan las habilidades de la organización para implementar OPM. Como ya se había mencionado anteriormente los procesos

habilitadores de núcleo son: Alineación estratégica, metodología OPM, Gestión De competencias y gobernanza.

Alineación estratégica

Para una correcta alineación entre la estrategia organizacional y los proyectos, programas y portafolios de Estampados Jaimes lo más importante es velar por que las iniciativas que emprenda la empresa se desarrollen de acuerdo con las fases de OPM descritas anteriormente. La priorización de iniciativas y la hoja de ruta basadas en criterios definidos ajustan los proyectos con las necesidades de la organización. Adicionalmente la alineación de proyectos debe tener en cuenta los demás proyectos de la empresa, la estructura organizacional, recursos humanos y financieros de la organización, entre otros.

Metodología para la aplicación del estándar OPM

El estándar OPM en Estampados Jaimes buscará implementar un conjunto de prácticas, herramientas y técnicas en proyecto con el objetivo de lograr el cumplimiento de la estrategia de la organización. La metodología para la aplicación del estándar OPM debe diseñarse de acuerdo con la madurez de la organización y adaptarse a los procesos de la empresa.

La estandarización y socialización de procesos permitirá que se desarrollen más fácilmente en las demás iniciativas. El estándar OPM debe integrarse con el plan de gestión de cambios, plan de gestión de comunicaciones y plan de gestión de capacitaciones de Estampados Jaimes.

Adicionalmente del establecimiento de formatos y procesos, la metodología de dirección de proyectos también permitirá identificar roles y asignar responsabilidades con OPM

Gobernanza

La gobernanza OPM en Estampados Jaimes permite desarrollar los proyectos y facilita la toma de decisiones de acuerdo con los requerimientos de la empresa. La gobernanza instaure compromisos y apoya la implementación de OPM y su integración con la estrategia de la organización.

La gobernanza requiere establecer la situación actual, la autoridad, las reglas y los procedimientos dentro de la organización. El líder de OPM deberá desarrollar un acta de gobernanza identificando procesos y responsables y establecimiento como se integra OPM con la estrategia de la organización.

Gestión de competencias

La gestión de competencias de OPM busca que los miembros del equipo tengan las habilidades necesarias para poder desarrollar sus funciones dentro de Estampados Jaimes y también asuman las responsabilidades. La gestión de competencias debe ir de la mano con el área de recursos humanos de la organización y permita impulsar las capacidades de las personas para desarrollar las actividades en el rol más adecuado

4.3.4 Pilotear e implementar OPM

El PMI recomienda al implementar por primera vez OPM desarrollar un proyecto piloto que permita identificar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para optimar el desempeño de las siguientes iniciativas. También recomienda iniciar con las iniciativas identificadas en la matriz de priorización como triunfos rápidos ya que estas alternativas tienen una baja dificultad

de implementación y su aporte a la estrategia de la organización es de alto valor. (Project Management Institute (PMI), 2014).

La implementación de OPM en Estampados Jaimes se va realizar de manera gradual y acorde al tamaño de la organización ya que una metodología muy estricta puede desmotivar y hacer que no se logren los objetivos planteados.

4.3.5 Métricas de beneficios de OPM

Posteriormente de la implementación de OPM y del desarrollo del proyecto piloto se deberá desarrollar un plan de realización de beneficios que contenga indicadores de desempeño y permita medir los avances en el programa. No obstante, es difícil su medición debido a que el desempeño de los proyectos programas y portafolio obedece a diversos factores. Los indicadores permitirán identificar como el desarrollo de OPM logra beneficios en la organización.

Algunos ejemplos de indicadores de desempeño o KPIs identificados por el PMI son:

- Lecciones aprendidas
- Auditorias de calidad
- Realización de benéficos
- Cumplimiento de tiempo / Cumplimiento de presupuesto
- Objetivos organizacionales del negocio.

4.4 Plan de Mejoramiento continuo

El PMI recomienda evaluar constantemente la implementación de OPM en Estampados Jaimes y realizar los ajustes que sean necesarios con el propósito de centrarse en su objetivo principal de la alineación de la estrategia de la organización con los proyectos, programas y

portafolios. Como se había mencionado anteriormente, los beneficios de OPM son observados en mayor medida en el largo plazo por tanto se requiere que el programa OPM cuente con un plan de mejoramiento continuo y se asegure su continuidad en la empresa.

5. Conclusiones

El diagnóstico de la situación actual realizado en la empresa Estampados Jaimes permitió identificar el bajo nivel de madurez que hay en las áreas de gestión de la empresa y establecer las áreas de la organización en las que se deben focalizar mayores esfuerzos.

En las diferentes herramientas utilizados para realizar el diagnostico en Estampados Jaimes se observa como problema central la baja implementación de procesos y herramientas de gestión en las diferentes áreas de la empresa.

El desarrolló de la hoja de ruta establecida en la segunda etapa de OPM en Estampados Jaimes asegurará que sus proyectos e iniciativas estén en línea con su estrategia organizacional y el logro de sus objetivos estratégicos.

En el análisis de brechas se revisó la situación actual de Estampados Jaimes y su situación futura deseada, lo que permitió identificar iniciativas o proyectos que estuvieran en línea con su estrategia organizacional y aprovecharan las oportunidades y fortalezas encaminando a la organización al alcance del estado futuro esperado.

Se desarrolló el plan de Dirección del proyecto para el caso de negocio sublimación de artículos publicitarios, el cual fue el proyecto que obtuvo mayor puntaje de acuerdo con los criterios de ponderación establecidos. De acuerdo con el plan de dirección del proyecto de sublimación de artículos publicitarios, el proyecto es viable financieramente a partir de la sublimación de 5.062 camisetas.

La implementación de OPM en Estampados Jaimes debe realizarse de manera gradual debido al nivel de madurez de las áreas de gestión de la empresa y debe ir acompañada de los cuatro procesos habilitadores de núcleo: alineación estratégica, marco de gobernanza, gestión de competencias y metodología OPM. Estos componentes facilitan la implementación de OPM en la empresa determinando la autoridad necesaria, facilitando la toma de decisiones y estableciendo las competencias y recursos necesarios para alinear los proyectos con la estrategia de la organización.

6. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa continuar con el desarrollo de las once iniciativas identificadas en la hoja de ruta, con el objetivo de lograr mayores beneficios del programa en el largo plazo y conducir a la organización al alcance del estado futuro deseado.

La implementación de OPM en las organizaciones debe realizarse de manera gradual, teniendo en cuenta el grado de madurez y debe adaptarse a los procesos internos de cada empresa. Se debe tener en cuenta que cada organización es única y parte de un punto diferente al momento de implementar OPM.

Referencias Bibliográficas

- Contreras, E., & Pacheco, J. (2008). Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos. Instituto Latinoamericano y del caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile, Chile.
- Gómez, A. (2018). *Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la fábrica de transformadores de ABB Colombia, con base en el modelo organizacional OPM3*. (Tesis de Maestría) Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Méndez, G., & Ovalle, J. (2018). *Diseño de proceso metodológico de gestión de proyectos de TI, basado en los lineamientos del PMI, para la oficina de tecnologías de la información y las comunicaciones del ministerio de vivienda, ciudad y territorio*. (Tesis de Maestría) Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Project Management Institute. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* – Third Edition. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.
- Project Management Institute. (2014). *Implementing organizational project management: A practice guide*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.
- Project Management Institute. (2015). *Business Analysis for practitioners: A practice guide*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) SEXTA Edición*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE. UU.
- Project Management Institute. (2017). *The PMI guide to business analysis*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE. UU.

Yuts, O. (2017). *Propuesta de una Metodología para Dirección de proyectos en la empresa ABC*.
(Tesis de Maestría) Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario de diagnóstico empresarial

ESTAMPADOS JAIMES SEPTIEMBRE DE 2020 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL
OBJETIVOS 1. Evaluar la situación actual de su empresa (Línea base) 2. Identificar necesidades de transformación que permitan elaborar diferentes proyectos para alcanzarla.
ACLARACIONES 1. El diagnóstico debe ser diligenciado con el Gerente/Representante Legal, o su delegado, de la empresa. 2. No hay respuestas correctas o incorrectas. 3. Califique todas las respuestas a los enunciados de 1 (uno) a 5 (Cinco) con valores enteros. 4. La información suministrada por usted es de carácter confidencial. 5. La información dada en este autodiagnóstico es requisito para evaluar el estado de su organización.
INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR EL DIAGNÓSTICO El autodiagnóstico está estructurado en diez (10) áreas de gestión de la empresa, a saber: 1. Planificación estratégica. 2. Gestión comercial. 3. Gestión de operaciones. 4. Gestión administrativa. 5. Gestión humana. 6. Gestión financiera. 7. Gestión internacional. 8. Gestión de calidad. 9. Gestión logística. 10. Empresas de Familia. A cada área corresponden una serie de enunciados, que usted debe calificar de 1 a 5, de acuerdo con la siguiente escala: 1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa. 2. Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar. 3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan). 4. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada. 5. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo. El formulario, por omisión, en todas sus respuestas se encuentra el valor de 0 (cero).
Debe ser retornado el cuestionario debidamente diligenciado. El consultor regresará el resultado debidamente tabulado y graficado (Polígono de competitividad)

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		PROMEDIO
ENUNCIADOS		PUNTAJE
La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.		2,20
El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.		3,20
El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.		2,70
La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.		2,80
La empresa cuenta con metas de operación medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.		2,90
La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.		2,50
Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.		2,50
Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.		2,70
Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado		2,40
El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.		3,00
El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.		2,40
La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.		2,00
La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario		2,30
La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación		1,90
Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones		1,60
El personal de confianza es interdisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.		3,20
Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.		3,00
PUNTAJE TOTAL		2,55

2. GESTIÓN COMERCIAL		PROMEDIO
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	2,00
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	3,90
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	3,00
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compite.	4,00
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	2,40
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	2,20
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	3,00
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	3,30
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	3,40
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	2,90
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	2,20
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	1,90
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	2,10
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	3,50
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	2,90
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	2,10
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	1,80
PUNTAJE TOTAL		2,74

3. GESTIÓN DE OPERACIONES		PROMEDIO
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	2,90
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	2,60
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	3,20
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	2,50
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	1,70
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	1,80
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	1,50
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	2,10
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	1,60
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	3,00
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	3,40
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	3,30
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	3,50
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	3,80
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	3,00
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	3,10
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	2,40
PUNTAJE TOTAL		2,67

4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA		PROMEDIO
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	1,90
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	2,00
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	2,10
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	3,10
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	3,60
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	1,40
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	1,80
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	3,50
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	3,30
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	1,60
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	1,00
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	1,70
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	3,00
14	La empresa capacita y realimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	2,20
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	1,90
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	1,50
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	1,50
PUNTAJE TOTAL		2,18

5. GESTIÓN HUMANA		PROMEDIO
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	2,50
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	3,40
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	3,00
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	3,10
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaria.	1,30
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	2,70
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	2,10
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una realimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	2,10
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	2,30
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	3,20
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	3,70
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	3,40
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	1,70
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	2,20
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	3,10
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	3,60
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	3,00
	PUNTAJE TOTAL	2,73

6. GESTIÓN FINANCIERA		PROMEDIO
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	2,30
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	2,30
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	1,70
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	1,40
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	1,80
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	1,90
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	2,60
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	2,60
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	2,70
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	2,70
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	2,40
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	3,10
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	3,40
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	3,10
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	1,50
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	2,70
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	1,50
PUNTAJE TOTAL		2,34

7. GESTIÓN INTERNACIONAL		PROMEDIO
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa vende sus productos o servicios en más de tres ciudades en el mercado colombiano	3,00
2	La empresa dentro de las perspectivas para los próximos tres años incluye inserción en mercados internacionales	2,40
3	Ha previsto la protección de su propiedad industrial (marca, producto, patentes) en los países hacia los cuales pretende exportar	1,90
4	La empresa tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos / servicios en mercados internacionales	1,90
5	La empresa ha realizado estudios de mercado en los países de interés sobre la competencia y condiciones de negociación	1,00
6	El producto o servicio cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional	3,00
7	Cuenta con un producto o servicio diferenciado que fabrica o provee con estándares de calidad internacionales y al que le incorpora innovación permanente	3,00
8	La empresa conoce y tiene previsto todo el proceso y apoyo logístico requerido para la exportación de los productos o servicios	1,60
9	La empresa tiene establecidas las políticas de precios, descuentos y formas de pagos para el mercado internacional al cual desea llegar	1,60
10	La empresa ha tenido experiencias en ferias, ruedas o misiones internacionales	1,20
11	La empresa tiene identificadas sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y para hacerle frente a las amenazas del mercado internacional	2,00
12	Conoce la influencia que tiene sobre su negocio aspectos como, tratados de libre comercio, medidas arancelarias y/o restricciones técnicas	1,70
13	La empresa conoce las barreras no arancelarias a las cuales puede enfrentarse su producto o servicio (requerimientos medioambientales - normas de responsabilidad social)	1,60
14	La empresa conoce sobre las ventajas y estímulos para la promoción de las exportaciones	1,70
15	La empresa cuenta con capacidad productiva para atender mercados internacionales	2,50
16	Su empresa cuenta con un modelo financiero que le permita cuantificar un proyecto de internacionalización	1,90
17	Realiza contactos con clientes extranjeros o distribuidores internacionales	1,80
	PUNTAJE TOTAL	1,99

8. GESTIÓN DE LA CALIDAD		PROMEDIO
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	1,90
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	1,50
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	1,10
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	1,10
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	1,60
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	2,70
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	2,70
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	2,90
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	3,30
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	2,90
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	3,20
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	2,00
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y realimentación continua sobre servicio al cliente.	2,00
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	2,00
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	3,20
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	1,70
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	2,70
PUNTAJE TOTAL		2,26

9. GESTIÓN LOGÍSTICA		PROMEDIO
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	2,50
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	2,30
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	2,70
4	El gerente y, en general, el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	2,00
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	3,00
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	3,00
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	2,30
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	1,60
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	2,60
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	2,70
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	2,10
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	3,00
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	2,10
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	2,30
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	2,70
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	2,30
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	2,70
PUNTAJE TOTAL		2,46

10. EMPRESAS DE FAMILIA		PROMEDIO
	NOTA: Este componente sólo debe ser diligenciado en caso de que la empresa sea familiar	
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan	3,4
2	El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa	2,9
3	La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa	1,6
4	La empresa cuenta con un Protocolo Familiar	1,8
5	Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella	3
6	Las cuentas bancarias de su empresa están separadas de las de su familia	3
7	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros	3
8	Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial	2,2
9	Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión	2
10	Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones y por lo tanto se cuenta con un programa de formación para posibles sucesores	2
11	La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia	3
12	Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa	2,2
13	La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia	2
14	Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa	1,6
15	Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones (participación)	2
16	Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares	2
17	La empresa cuenta con un Consejo de Familia	1,7
PUNTAJE TOTAL		2,32

Apéndice B. Plan de dirección Caso de estudio sublimación de artículos publicitarios

ESTAMPADOS JAIMES	GERENCIA DEL PROYECTO	
	GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN	GESTIÓN DEL ALCANCE
	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
NOMBRE DEL PROYECTO	PATROCINADOR DEL PROYECTO	
SUBLIMACION DE ARTICULOS PUBLICITARIOS	GUMERCINDO JAIMES MONTAÑEZ	
FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	
05 de abril de 2021	24 de mayo de 2021	
DESCRIPCION DEL PROYECTO	Sublimación de artículos publicitarios personalizando diseños de acuerdo con los requerimientos del cliente.	
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	En la ciudad de Bucaramanga se presenta alta demanda de artículos para publicidad por parte de empresas y clientes particulares. La empresa presta servicios de Estampación y sublimación de ropa casual y deportiva, al prestar el servicio de sublimación de artículos publicitarios se incrementará los ingresos de la empresa y se diversificará el portafolio de servicios.	
ALCANCE DEL PROYECTO	Sublimación de 8,000 camisetas publicitarias, diseño adelante y atrás medidas de diseño 30cm x 35cm cumpliendo con los criterios de calidad exigibles	
OBJETIVOS DEL PROYECTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE ÉXITO
ALCANCE	Cumplir con las características y requisitos de los entregables de la sublimación de camisetas publicitarias	Cumplir con los requerimientos de calidad de acuerdo a los requisitos para el producto
TIEMPO	Finalizar el proyecto en el tiempo establecido en el contrato	Concluir el proyecto de Sublimación de Artículos Publicitarios en el plazo máximo estipulado en el contrato
COSTO	Concluir el proyecto dentro del valor del contrato	No incurrir en sobrecostos que puedan acarrear excedentes en el presupuesto establecido. Lograr el porcentaje de utilidad mínimo esperado

ESTAMPADOS JAIMES	GERENCIA DEL PROYECTO																																											
	GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN	GESTIÓN DEL ALCANCE																																										
	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO																																											
NOMBRE DEL PROYECTO		PATROCINADOR DEL PROYECTO																																										
SUBLIMACION DE ARTICULOS PUBLICITARIOS		GUMERCINDO JAIMES MONTAÑEZ																																										
RIESGOS DE ALTO NIVEL																																												
Que la mano de obra contratada en la ciudad no cuente con las habilidades necesarias y la experiencia en la sublimación																																												
Que los costos reales del proyecto excedan el presupuesto del proyecto																																												
Que los proveedores de insumos incumplan con los tiempos de entrega y/o calidad impactando el tiempo y costo																																												
SUPUESTOS																																												
Contrato con cliente frecuente para la sublimación de 8000 camisetas, estampado adelante y atrás medidas de estampado 30cm x 35cm																																												
Se cuenta con proveedores local de insumos de sublimación requeridos y con la calidad necesaria																																												
Se contratará al personal idoneo para la ejecucion de los entregables del proyecto																																												
Los precios corresponden a los precios promedios del mercado de sulimacion y estampación																																												
No se cerrará la economia ante la pandemia covid 19 y las empresas funcionaran con las medidas de bioseguridad																																												
RESTRICCIONES																																												
Se debe garantizar capacitaciones periodicas al personal en el manejo de los riesgos propios de las activiades desarrolladas																																												
Realizar monitoreo y control semanal al avance del proyecto de acuerdo con el cronograma planeado del proyecto																																												
Cumplir las medidas de bioseguridad ante la pandemia COVID 19																																												
Todo el personal deberá estar afiliado al sistema de seguridad y riesgos laborales																																												
LISTA DE INTERESADOS																																												
Banco Itau																																												
Accionistas de Estampados Jaimes																																												
Proveedores																																												
Clientes																																												
Empresas sector textil																																												
Empresas de Publicidad																																												
RESUMEN DEL CRONOGRAMA																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre de tarea</th><th>Comienzo</th><th>Fin</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>▲ Cronograma Sublimación Artículos Publicitarios</td><td>vie 12/03/21</td><td>lun 24/05/21</td></tr> <tr> <td> SUBLIMACIÓN ARTÍCULOS PUBLICITARIOS</td><td>vie 12/03/21</td><td>vie 12/03/21</td></tr> <tr> <td> ACTA DE INICIO DEL PROYECTO</td><td>mar 6/04/21</td><td>mar 6/04/21</td></tr> <tr> <td> ▲ 1. GERENCIA DEL PROYECTO</td><td>vie 12/03/21</td><td>lun 24/05/21</td></tr> <tr> <td> ▷ 1.1. GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN</td><td>mar 30/03/21</td><td>mar 6/04/21</td></tr> <tr> <td> ▷ 1.2. GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN</td><td>vie 12/03/21</td><td>mar 6/04/21</td></tr> <tr> <td> ▷ 1.3. GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN</td><td>mar 6/04/21</td><td>lun 24/05/21</td></tr> <tr> <td> ▷ 1.4. GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL</td><td>mié 31/03/21</td><td>jue 13/05/21</td></tr> <tr> <td> ▷ 1.5. GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE</td><td>vie 7/05/21</td><td>jue 13/05/21</td></tr> <tr> <td> ▲ 2. DISEÑO E IMPRESIÓN IMÁGENES</td><td>mar 6/04/21</td><td>jue 13/05/21</td></tr> <tr> <td> ▷ 2.1. DISEÑO</td><td>mar 6/04/21</td><td>mar 13/04/21</td></tr> <tr> <td> ▷ 2.2. IMPRESIÓN</td><td>mié 14/04/21</td><td>mié 28/04/21</td></tr> <tr> <td> ▷ 2.3. SUBLIMACIÓN</td><td>jue 29/04/21</td><td>jue 13/05/21</td></tr> </tbody> </table>			Nombre de tarea	Comienzo	Fin	▲ Cronograma Sublimación Artículos Publicitarios	vie 12/03/21	lun 24/05/21	SUBLIMACIÓN ARTÍCULOS PUBLICITARIOS	vie 12/03/21	vie 12/03/21	ACTA DE INICIO DEL PROYECTO	mar 6/04/21	mar 6/04/21	▲ 1. GERENCIA DEL PROYECTO	vie 12/03/21	lun 24/05/21	▷ 1.1. GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN	mar 30/03/21	mar 6/04/21	▷ 1.2. GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	vie 12/03/21	mar 6/04/21	▷ 1.3. GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	mar 6/04/21	lun 24/05/21	▷ 1.4. GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	mié 31/03/21	jue 13/05/21	▷ 1.5. GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE	vie 7/05/21	jue 13/05/21	▲ 2. DISEÑO E IMPRESIÓN IMÁGENES	mar 6/04/21	jue 13/05/21	▷ 2.1. DISEÑO	mar 6/04/21	mar 13/04/21	▷ 2.2. IMPRESIÓN	mié 14/04/21	mié 28/04/21	▷ 2.3. SUBLIMACIÓN	jue 29/04/21	jue 13/05/21
Nombre de tarea	Comienzo	Fin																																										
▲ Cronograma Sublimación Artículos Publicitarios	vie 12/03/21	lun 24/05/21																																										
SUBLIMACIÓN ARTÍCULOS PUBLICITARIOS	vie 12/03/21	vie 12/03/21																																										
ACTA DE INICIO DEL PROYECTO	mar 6/04/21	mar 6/04/21																																										
▲ 1. GERENCIA DEL PROYECTO	vie 12/03/21	lun 24/05/21																																										
▷ 1.1. GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN	mar 30/03/21	mar 6/04/21																																										
▷ 1.2. GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	vie 12/03/21	mar 6/04/21																																										
▷ 1.3. GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	mar 6/04/21	lun 24/05/21																																										
▷ 1.4. GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	mié 31/03/21	jue 13/05/21																																										
▷ 1.5. GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE	vie 7/05/21	jue 13/05/21																																										
▲ 2. DISEÑO E IMPRESIÓN IMÁGENES	mar 6/04/21	jue 13/05/21																																										
▷ 2.1. DISEÑO	mar 6/04/21	mar 13/04/21																																										
▷ 2.2. IMPRESIÓN	mié 14/04/21	mié 28/04/21																																										
▷ 2.3. SUBLIMACIÓN	jue 29/04/21	jue 13/05/21																																										
RESUMEN DEL PRESUPUESTO																																												
Concepto		Valor																																										
Personal	74%	\$ 15.047.708																																										
Materiales	19%	\$ 3.916.000																																										
Equipos	6%	\$ 1.241.500																																										
Total Linea Base		\$ 20.205.208																																										
FIRMAS:																																												
Patrocinador		Director del Proyecto																																										
Nombre: Gumercindo Jaimes Montañez		Nombre: Obed Elias Jaimes Florez																																										

REGISTRO DE INTERESADOS									
INFORMACION DE IDENTIFICACIÓN					INFORMACION DE EVALUACIÓN			Clasificación de los Interesados	
Nombre	Empresa/Cargo	Rol en el proyecto	Información de contacto	Requerimientos	Expectativas	Influencia en el Proyecto	Interno/ Externo	Apoyo/Neutral/Opositor	
BANCO ITAÚ	Entidad Financiera	Entidad financiadora	6371818	Políticas del banco	Que se cumpla con el pago de las obligaciones	BAJA	EXTERNO	NEUTRAL	
ACCIONISTAS DE ESTAMPADOS JAIMES	Junta Directiva Estampados Jaimes	Velar por el cumplimiento de los objetivos	3164.304968	Que el proyecto permita tener utilidades mayores al 10%	Que se cumpla con los objetivos del proyecto	ALTA	INTERNO	APOYO	
PROVEEDORES	Empresas proveedoras de insumos	Proveedores de insumos		Que se cumpla con los pagos en el tiempo establecido	Que no exista cartera morosa	MEDIA	EXTERNO	NEUTRAL	
CLIENTES	Clientes particulares	Demandantes de los productos		Que los estándares de calidad de los productos sean altos	que los productos cumplan con la oferta de valor	MEDIA	EXTERNO	APOYO	
EMPRESAS SECTOR TEXTIL	Empresas que contratan los servicios de sublimación	Principales demandantes de prendas de sublimación		Que la sublimación en las prendas cumplan los criterios de calidad	Que las entregas sean en el tiempo acordado	ALTA	EXTERNO	APOYO	
EMPRESAS DE PUBLICIDAD	Empresas de publicidad que contratan los servicios de sublimación	Principales demandantes artículos de sublimación		Que la sublimación en los artículos de publicidad cumplan los criterios de calidad	Que las entregas sean en el tiempo acordado	ALTA	EXTERNO	APOYO	
LUZ KARINE JAIMES	Coordinador de proyecto	Velar por el cumplimiento de las líneas bases	3014614069 Calle 41 #23-81 24-04	Que los encargados de la ejecución del proyecto puedan cumplir con la correcta ejecución del proyecto	Que la planeación del proyecto se encuentre lo mas acertada posible	ALTA	INTERNO	APOYO	

ESTAMPADOS JAIMES		PLAN DE GESTION DEL ALCANCE	Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DEL ALCANCE	
PROYECTO	"SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS"		FECHA	5 de abril de 2021
1. Describir como será definido el alcance:				
Las iniciativas de alcances serán revisadas por la junta directiva de Estampados Jaimes y aprobadas por el director del proyecto				
2. Evaluar la estabilidad del alcance del proyecto(Cómo manejar los cambios, la frecuencia e impacto de los mismos)				
Los cambios del proyecto deben ser evaluados y aprobados. El gerente de la empresa junto con la junta de socios debe cuantificar el impacto con ayuda del equipo de proyecto y proveer alternativas de solución informando al director del proyecto para la aprobación de dichos cambios. Los cambios solicitados serán revisados en las reuniones semanales y se hará seguimiento a su estado.				
3. Como los cambios al alcance, serán identificados y clasificados?				
El director del proyecto revisará la solicitud de cambios del alcance y posteriormente realizará una evaluación del mismo con el apoyo del equipo del proyecto				
4. Describir como los cambios del alcance serán integrados al proyecto:				
Luego de haber evaluado el impacto del cambio, si no modifica la línea base del proyecto será aprobado por el gerente de la empresa, en caso contrario será aprobado por el director del proyecto y se actualizará los planes del proyecto y las líneas bases				
5. Cómo se obtendrá la aceptación formal de los entregables por parte del patrocinador:				
Partiendo de la previa autorización y validación del cambio por parte del director del proyecto, se presentará para aprobación en la reunión semanal con la junta de socios los cuales evaluarán y posteriormente aprobarán el cambio en las líneas base				
6. Comentarios adicionales:				
	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	
FIRMA				
NOMBRE	LUZ KARINE JAIMES FLOREZ	OBED ELÍAS JAIMES	GUMERCINDO JAIMES MONTAÑEZ	
COMPAÑÍA	ESTAMPADOS JAIMES	ESTAMPADOS JAIMES	ESTAMPADOS JAIMES	

ESTAMPADOS JAIMES		MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS				Revisión No.1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN				GESTIÓN DEL ALCANCE	
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS				FECHA	5 de abril de 2021
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO	CLASIFICACIÓN	PRIORIDAD	INCLUIDO EN	ESTADO ACTUAL	FECHA DE ESTADO	OBSERVACIONES
1	Garantizar la buena calidad de los artículos publicitarios sublimados	9	ALTO	ALCANCE	APROBADO		
2	Se debe cumplir con la normatividad ambiental vigente durante al ejecución del proyecto	7,8	MEDIO	PLAN DE ADQUISICIONES	APROBADO		
3	Elaborar el plan para la dirección del proyecto antes de inicio del mismo	9,2	ALTO	PLAN DE CALIDAD	APROBADO		
4	Se debe realizar tratamiento y disposición de desechos y residuos a la tierra o agua	7,3	MEDIO	PLAN DE ADQUISICIONES	APROBADO		
5	El servicio debe prestarse haciendo uso de tecnologías limpias o que generen menor impacto en el medio ambiente	7,5	MEDIO	PLAN DE ADQUISICIONES	APROBADO		
6	El personal debe estar afiliado al sistema de seguridad social en riesgos laborales	8	ALTO	PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO	APROBADO		
7	Garantizar la alta calidad de las tintas especializadas en sublimación	8	ALTO	PLAN DE CALIDAD	APROBADO		
8	Garantizar la adquisición de impresoras y planchas u hornos de sublimación adecuadas y mas productivas	7,5	MEDIO	ALCANCE	APROBADO		

ESTAMPADOS JAIMES		DOCUMENTACION DE REQUISITOS				Revisión No.1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN				GESTIÓN DEL ALCANCE	
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS				FECHA	5 de abril de 2021
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO	SOLICITADO POR	FECHA	PODER 60%	IMPACTO 40%	CLASIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Garantizar la buena calidad de los artículos publicitarios sublimados	JUNTA DIRECTIVA ESTAMPADOS JAIMES		9	9	9	
2	Se debe cumplir con la normatividad ambiental vigente durante la ejecución del proyecto	GOBERNACIÓN DE SANTANDER		7	8	7,4	
3	Elaborar el plan para la dirección del proyecto antes de inicio del mismo	Obed Elías Jaimes Florez R.L ESTAMPADOS JAIMES		8	8	8	
4	Se debe realizar tratamiento y disposición de desechos y residuos a la tierra o agua	GOBERNACIÓN DE SANTANDER		7	8	7,4	
5	El servicio debe prestarse haciendo uso de tecnologías limpias o que generen menor impacto en el medio ambiente	JUNTA DIRECTIVA ESTAMPADOS JAIMES		7	7	7	
6	El personal debe estar afiliado al sistema de seguridad social en riesgos laborales	GOBERNACIÓN DE SANTANDER		9	9	9	
7	Garantizar la alta calidad de las tintas especializadas en sublimación	JUNTA DIRECTIVA ESTAMPADOS JAIMES		9	8	8,6	
8	Garantizar la adquisición de impresoras y planchas u homos de sublimación adecuadas y mas productivas	JUNTA DIRECTIVA ESTAMPADOS JAIMES		8	9	8,4	

ESTAMPADOS JAIMES		ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO	Revisión No.1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DEL ALCANCE	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS		FECHA	5 de abril de 2021
EXCLUSIONES (FUERA DEL ALCANCE DEL PROYECTO)				
Responsabilidad por el daño en las imágenes de sublimación debido a el uso inadecuado del producto				
sobreexposición de los artículos sublimados a temperaturas superiores a las normales				
RESTRICCIONES O CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA EL DESARROLLO DEL ALCANCE				
Realiza monitoreo y control semanal al avance del proyecto de acuerdo con el cronograma planeado del proyecto.				
Se debe realizar tratamiento y disposición de desechos y residuos a la tierra o agua.				
Se debe garantizar capacitaciones periódicas del personal en el manejo de los riesgos propios de las actividades desarrolladas.				
Los trabajo se deben ajustar a los estándares de seguridad establecidos por la normatividad legal.				
Todo el personal deberá estar afiliado al Sistema de Seguridad Social en Riesgos Laborales.				
Cumplir con las obligaciones frente al sistema de Seguridad Social Integral y aporte a parafiscales.				
Durante la ejecución del proyecto se debe cumplir con las normas reglamentarias sobre seguridad y salud en el trabajo, medicina preventiva, higiene y seguridad industrial y los demás aspectos inherentes que han sido establecidos o establezca la ley y los organismos de control				
Se debe establecer análisis de los aspectos e impactos ambientales asociados al proyecto y establecer las acciones tendientes a reducir, mitigar y corregir los impactos ambientales significativos establecidos por a entidad.				
SUPUESTOS/ DEPENDENCIAS CON OTROS ELEMENTOS EXTERNOS AL PROYECTO				
Se contratará el personal idóneo para la ejecución de los entregables del proyecto.				
Los operarios y diseñadores contratados será idóneos para os requerimientos del proyecto				
El personal involucrado al proyecto cuenta con la suficiente experiencia y conocimiento en la sublimación de artículos publicitarios.				
No se cerrara la economía ante pandemia global de COVID 19				

ESTAMPADOS JAIMES		CREAR LA EDT/WBS DICCIONARIO DE LA WBS (EDT)		Revisión No. 1		
		GRUPO DE PROCESOS PLANIFICACIÓN		GESTION DEL ALCANCE		
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS			FECHA	5 de abril de 2021
ESPECIFICACIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO DEL WBS						
NIVEL 1	ID	ENTREGABLE / PAQUETE DE TRABAJO				
GERENCIA DE PROYECTO	GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN	ACTA DE CONSTITUCIÓN	El Acta de Constitución del Proyecto es un documento en el que se define el alcance, los objetivos y los participantes del proyecto. Da una visión preliminar de los roles y responsabilidades, de los objetivos, de los principales interesados y define la autoridad del Project Manager. Sirve como referencia de autoridad para el futuro del proyecto.			
		IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS	Identificar a todas las personas, grupos u organizaciones impactadas por el proyecto, identificando y documentando sus intereses, participación, interdependencias, influencias y potencial impacto			
	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	ELABORAR P.P.D.P	Elaboración del documento en el que se describe el modo en que le proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado			
		MODELO DE GERENCIA DEL PROYECTO	En la teoría organizacional existen diferentes supuestos sobre la forma más indicada para dirigir al personal de buen desempeño hacia el logro del objetivo de un proyecto. La dirección del equipo nuclear es una de las principales funciones de todo gerente de proyectos, de ahí la importancia por buscar los medios propicios para identificar los conocimientos y atributos de cada integrante de su equipo nuclear con el fin de que sus actividades y las de su equipo sean fuentes de valor.			
		LÍNEAS BASE DE DESEMPEÑO	La línea de base ("Baseline") de un proyecto es el plan original más todos los cambios negociados con los patrocinadores y aprobados como parte del proyecto. Al final de la planificación debemos definir la línea de base como una fotografía del cronograma original tal como fue obtenido al final de la planificación. Usaremos esta línea de base para comparar el desempeño una vez que comencemos a ejecutar. En la ejecución imprimiremos la línea de base y el plan actual, y los compararemos para descubrir los desvíos.			
		VALIDACIÓN DE LÍNEA BASE	Evaluación minuciosa e independiente de las actividades de proyecto en cuanto a alcance, tiempo y costo.			
		VALIDACIÓN PLAN DIRECCIÓN PROYECTO	Revisión minuciosa y evaluación para aprobación del plan establecido para la dirección de proyecto			
	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	ENTREGABLES	Cualquier producto medible y verificable que se elabora para completar un proyecto o parte de un proyecto			
		DATOS DE DESEMPEÑO	Los datos de desempeño del trabajo son las observaciones y mediciones primarias identificadas durante las actividades ejecutadas para llevar a cabo el trabajo del proyecto. Se recopilan diferentes medidas de las actividades y entregables del proyecto a lo largo de varios procesos de control. Los datos se consideran a menudo como el nivel más bajo de abstracción del que pueden extraer información otros procesos.			
		SOLICITUDES DE CAMBIO	Un Solicitud de Cambio (RFC) es una solicitud formal para la implementación de un Cambio. Un Cambio tiene el apoyo de un Propietario del Cambio, y tiene un presupuesto para su implementación. En muchos casos el Propietario del Cambio es también el que inicia el RFC.			
		MEJORAS DE PROCESO	Una mejora de proceso es el evento que algún cambio previamente evaluado en la forma de realizar las actividades sea implementado e impacte positivamente costo o duración.			

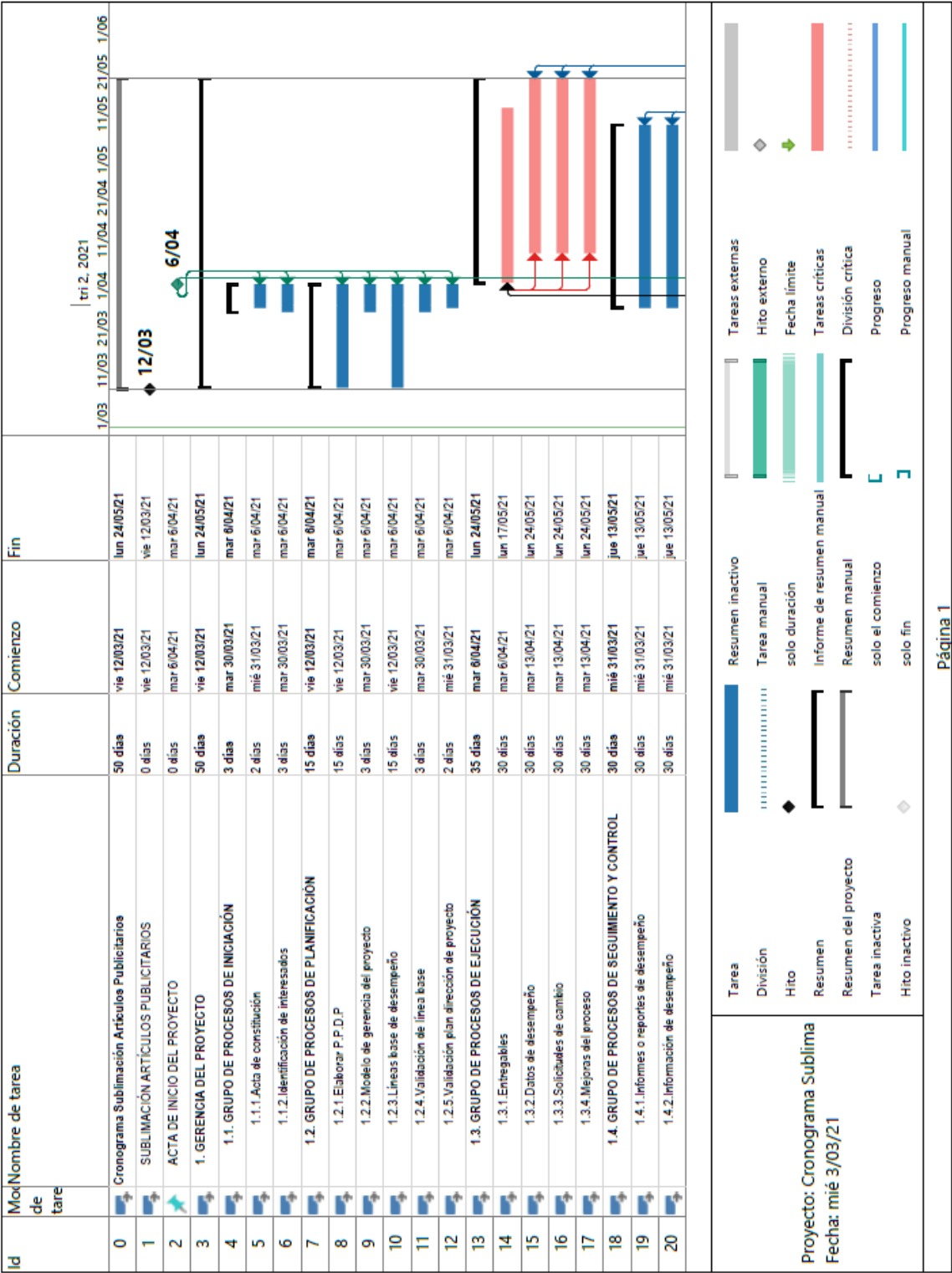
ESTAMPADOS JAIMES		CREAR LA EDT/WBS DICCIONARIO DE LA WBS (EDT)		Revisión No. 1		
		GRUPO DE PROCESOS PLANIFICACIÓN		GESTION DEL ALCANCE		
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS			FECHA	5 de abril de 2021
ESPECIFICACIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO DEL WBS						
NIVEL 1	ID	ENTREGABLE / PAQUETE DE TRABAJO				
GERENCIA DE PROYECTO	GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	INFORMES O REPORTES DE DESEMPEÑO		Los informes o reportes de desempeño del proyecto, son reportes, como representación física o electrónica de información debidamente procesada y organizada en cuanto al desempeño el trabajo en el proyecto. Estos son evaluados como salidas de proceso de seguimiento.		
		INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO		La información de desempeño se describe como el procesamiento de datos de desempeño, los cuales son obtenidos mediante la medición en la realización de actividades que se llevan a cabo para cumplir con la ejecución del trabajo del proyecto. Posteriormente a su análisis tienen como salida los informes de desempeño		
		SOLICITUDES DE CAMBIO		Un Solicitud de Cambio (RFC) es una solicitud formal para la implementación de un Cambio. Un Cambio tiene el apoyo de un Propietario del Cambio, y tiene un presupuesto para su implementación. En muchos casos el Propietario del Cambio es también el que inicia el RFC.		
	GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	LECCIONES APRENDIDAS		Documentación del conocimiento adquirido durante el proyecto de cómo se abordan o deberían abordarse en e futuro los evento del proyecto		
		ACTUALIZACIONES AAPO Y FAE		A medida que transcurre el ciclo de vida del proyecto se realizan actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización y Factores Ambientales de la Empresa		
		CONTROL DE CALIDAD		Es el proceso de monitorear los resultados de la ejecución de las actividades de control de la calidad, para evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.		
		VALIDACIÓN DE LOS ENTREGABLES		El proceso de asegurar que el producto cumple con las necesidades del cliente y de otros interesados identificados.		
	GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE	CIERRE TÉCNICO		El cierre de proyecto es la culminación del proceso del ciclo de vida del proyecto, desde el punto de vista técnico, que todas las actividades se hayan realizado por completo, o en su defecto que haya finalizado el tiempo para llevarlas a cabo		
		CIERRE FINANCIERO		Desde el punto de vista Administrativo (Legal y financiero) el cierre se evalúa como la incluye todas las actividades necesarias para un cierre administrativo del proyecto o fase, incluyendo metodologías paso a paso que direccionan: • Acciones y actividades necesarias para satisfacer criterios de finalización o terminación para la fase o proyecto. • Acciones y actividades necesarias para transferir los productos, servicios o resultados del proyecto a la próxima fase o a producción y/o operación. • Actividades necesarias para recoger registros de proyecto o fase, auditar el éxito o falla del proyecto, reunir lecciones aprendidas y archivar información del proyecto para uso futuro de la organización.		
		INFORME FINAL		Representación a modo de resumen donde se encuentren los datos mas importantes del proyecto y los indicadores finales obtenidos, posterior a los diferentes cierres.		
		VALIDACIÓN DE PROYECTO		Evaluación y revisión final del proyecto en cuanto a objetivos cumplidos y metas alcanzadas.		

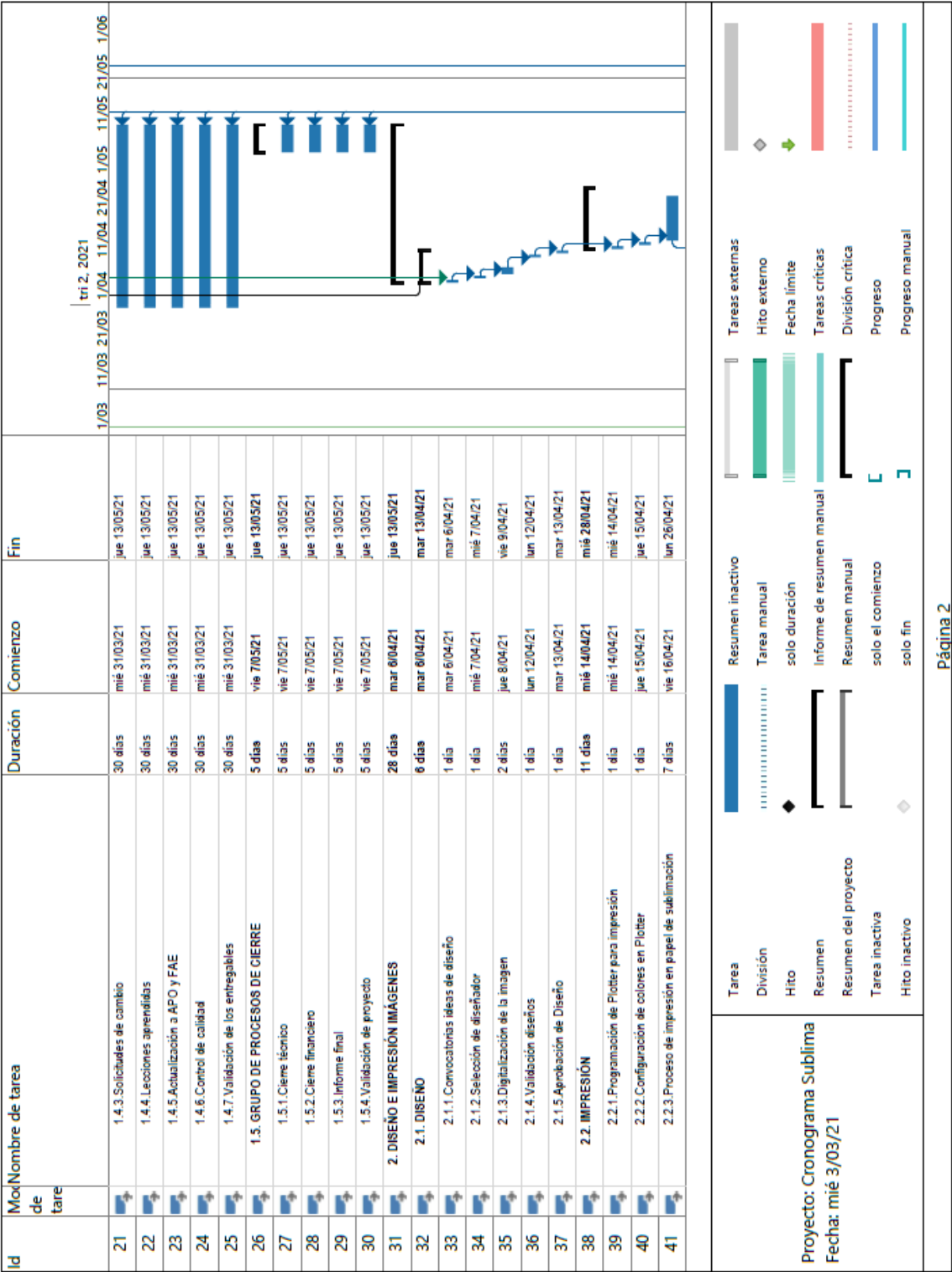
ESTAMPADOS JAIMES		CREAR LA EDT/WBS DICCIONARIO DE LA WBS (EDT)		Revisión No. 1		
		GRUPO DE PROCESOS PLANIFICACIÓN		GESTION DEL ALCANCE		
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS			FECHA	5 de abril de 2021
ESPECIFICACIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO DEL WBS						
NIVEL 1	ID	ENTREGABLE / PAQUETE DE TRABAJO				
DISEÑO E IMPRESIÓN DE IMÁGENES	DISEÑO	Convocatorias ideas de diseño		Este trabajo consiste en realizar una convocatoria para el cargo de diseñadores		
		Selección de diseñador		Escoger entre los candidatos el que se ajuste mas al perfil que busca el proyecto		
		Digitalización de la imagen		Proceso que permite convertir una imagen analógica en una digital realizando edición y tratamiento de las imágenes		
		Validación de diseños		Asegurar que el diseño satisface los requisitos		
		Aprobación del diseño		Autorización para aplicar el diseño		
	IMPRESIÓN	Programación de Plotter para impresión		Proceso en el que se prepara y configura el plotter antes de la impresión del papel		
		Configuración de colores en plotter		Proceso en el que se definen y verifican los colores que llevan las imágenes a sublimar		
		Proceso de impresión en papel de sublimación		Este trabajo cosiste en imprimir el papel especial para la sublimación con los dueños seleccionados		
		Recorte papel de sublimación		Después de impreso el papel se procede a recortar el diseño		
		Proceso de secado		Después de recortado el diseño se debe esperar un tiempo para que se seque		
	SUBLIMACIÓN	Encendido y preparación de calandra		Proceso en el que se enciende y prepara el horno de sublimación		
		Programación temperatura, revolución y tiempo de Calandra		Proceso en el que se configura en el horno la temperatura, revolución y tiempo		
		Fijación e papel con cinta térmica sobre el articulo a sublimar		Este trabajo consiste en asegurar el papel de sublimación al articulo mediante cinta térmica		
		Retiro de papel del articulo		Proceso en el cual se retira el papel de sublimación sobre el articulo publicitario		

ESTAMPADOS JAIMES		PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA		Revisión No. 1		
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN		GESTIÓN DEL CRONOGRAMA		
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTICULOS PUBLICITARIOS			FECHA	5 de abril de 2021
Persona(s) autorizada (s) a solicitar cambio en cronograma						
Nombre		Cargo			Ubicación	
Obed Elias Jaimes Florez		Director de Proyecto			Calle 51A# 14-29	
Luz Karine Jaimes Florez		Coordinador de Proyecto Estampados Jaimes			Calle 51A# 14-29	
Persona(s) que aprueba (n) requerimiento de cambio de cronograma						
Nombre		Cargo			Ubicación	
Obed Elias Jaimes Florez		Director de Proyecto			Calle 51A# 14-29	
Luz Karine Jaimes Florez		Coordinador de Proyectos Estampados Jaimes			Calle 51A# 14-29	
PROCESO DE DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES:						
Mediante la reunión del equipo del proyecto se analiza la EDT de proyecto y teniendo en cuenta los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los paquetes de trabajo, se definen las actividades necesarias para cumplir con los entregables. Para realizar la planificación inicial del cronograma se usará la herramienta de software MS Project.						
PROCESO DE SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES:						
Se realizará la secuenciación de las actividades definidas por el director del proyecto.						
PROCESO DE ESTIMACIÓN DE DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES:						
Se realizará el proceso de estimación de duración de las actividades del proyecto con ayuda de expertos en proyectos de sublimación con el objetivo de recopilar información historica y lecciones aprendidas que se analizará con el director del proyecto para realizar la estimación.						
PROCESO DE DESARROLLO DE CRONOGRAMA:						
El coordinador del proyecto realizará el cronograma con la información desarrollada en los procesos anteriores y con la ayuda de la herramienta de software MS Project. El cronograma final del proyecto será socializado al Equipo del Proyecto y aprobado por el Director del Proyecto.						
PROCESO DE CONTROL DE CRONOGRAMA:						
Razones aceptables para cambios en cronograma del Proyecto						
Solicitud de cambio de alcance por parte del Cliente				Accidentes de trabajo.		
Desastres naturales.				Mal establecimiento de la secuencia de actividades.		
Huelgas y problemas de orden público				Incumplimiento del proveedor en la entrega de materiales.		
Cómo los cambios al Cronograma serán Administrados						
Designación de Responsabilidades						
Planificación				Luz Karine Jaimes Florez		
Ejecución				Obed Elias Jaimes Florez		
Seguimiento y Control				Luz Karine Jaimes Florez		
El coordinador del proyecto luego de evaluar la causa de demora en el cronograma debido a un inconveniente, informará el Director del Proyecto la necesidad de realizar un cambio en el cronograma.						
El Gerente del Proyecto, junto con el equipo de proyecto, evaluará la situación para determinar la criticidad del cambio. Dependiendo de la misma se procederá de la siguiente manera:						

ESTAMPADOS JAIMES		DEFINIR LAS ACTIVIDADES LISTA DE ACTIVIDADES CON ATRIBUTOS			Revisión No. 1	
PROYECTO		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN			GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTICULOS PUBLICITARIOS			FECHA	5 de abril de 2021
	EDT	NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	PREDECESORAS
		SUBLIMACIÓN ARTICULOS PUBLICITARIOS				
		ACTA DE INICIO DEL PROYECTO	0 días	mar 6/04/21	mar 6/04/21	
0	1.	GERENCIA DEL PROYECTO	50 días	vie 12/03/21	lun 24/05/21	
0	1.1	INICIO DEL PROYECTO	3 días	mar 30/03/21	mar 6/04/21	
0	1.1.1	Acta de constitución	2 días	mié 31/03/21	mar 6/04/21	2CF
0	1.1.2	Identificación de interesados	3 días	mar 30/03/21	mar 6/04/21	2CF
0	1.2	PLANEACIÓN DEL PROYECTO	15 días	vie 12/03/21	mar 6/04/21	
0	1.2.1	Elaborar P.P.D.P	15 días	vie 12/03/21	mar 6/04/21	2CF
0	1.2.2	Modelo de gerencia del proyecto	3 días	mar 30/03/21	mar 6/04/21	2CF
0	1.2.3	Lineas base de desempeño	15 días	vie 12/03/21	mar 6/04/21	2CF
0	1.2.4	Validación de línea base	3 días	mar 30/03/21	mar 6/04/21	2CF
0	1.2.5	Validación plan dirección de proyecto	2 días	mié 31/03/21	mar 6/04/21	2CF
0	1.3	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	35 días	mar 6/04/21	lun 24/05/21	
0	1.3.1	Entregables	30 días	mar 6/04/21	lun 17/05/21	32CC
0	1.3.2	Datos de desempeño	30 días	mar 13/04/21	lun 24/05/21	14CC+5
0	1.3.3	Solicitudes de cambio	30 días	mar 13/04/21	lun 24/05/21	14CC+5
0	1.3.4	Mejoras del proceso	30 días	mar 13/04/21	lun 24/05/21	14CC+5
0	1.4	GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	30 días	mié 7/04/21	mar 18/05/21	
0	1.4.1	Informes o reportes de desempeño	30 días	mié 7/04/21	mar 18/05/21	49FF
0	1.4.2	Información de desempeño	30 días	mié 7/04/21	mar 18/05/21	49FF
0	1.4.3	Solicitudes de cambio	30 días	mié 7/04/21	mar 18/05/21	49FF
0	1.4.4	Lecciones aprendidas	30 días	mié 7/04/21	mar 18/05/21	49FF
0	1.4.5	Actualización a APO y FAE	30 días	mié 7/04/21	mar 18/05/21	49FF
0	1.4.6	Control de calidad	30 días	mié 7/04/21	mar 18/05/21	49FF
0	1.4.7	Validación de los entregables	30 días	mié 7/04/21	mar 18/05/21	49FF
0	1.5	GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE	5 días	mié 12/05/21	mar 18/05/21	
0	1.5.1	Cierre técnico	5 días	mié 12/05/21	mar 18/05/21	49FF
0	1.5.2	Cierre financiero	5 días	mié 12/05/21	mar 18/05/21	49FF
0	1.5.3	Informe final	5 días	mié 12/05/21	mar 18/05/21	49FF
0	1.5.4	Validación de proyecto	5 días	mié 12/05/21	mar 18/05/21	49FF
0	2.	DISEÑO E IMPRESIÓN IMÁGENES	31 días	mar 6/04/21	mar 18/05/21	
0	2.1	DISEÑO	21 días	mar 6/04/21	mar 4/05/21	
1,2	2.1.1	Convocalbrias ideas de diseño	8 días	mar 6/04/21	jue 15/04/21	2
1,3	2.1.2	Selección de diseñador	2 días	vie 16/04/21	lun 19/04/21	33
1,4	2.1.3	Digitalización de la imagen	8 días	mar 20/04/21	jue 29/04/21	34
1,5	2.1.4	Validación diseños	2 días	vie 30/04/21	lun 3/05/21	35
1,6	2.1.5	Aprobación de Diseño	1 día	mar 4/05/21	mar 4/05/21	36
0	2.2	IMPRESIÓN	5 días	mié 5/05/21	mar 11/05/21	
1,2	2.2.1	Programación de Plotter para impresión	1 día	mié 5/05/21	mié 5/05/21	37
1,3	2.2.2	Configuración de colores en Plotter	1 día	jue 6/05/21	jue 6/05/21	39
1,4	2.2.3	Proceso de impresión en papel de sublimación	1 día	vie 7/05/21	vie 7/05/21	40
1,5	2.2.4	Recorte papel de sublimación	1 día	lun 10/05/21	lun 10/05/21	41
1,6	2.2.5	Proceso de secado	1 día	mar 11/05/21	mar 11/05/21	42
0	2.3	SUBLIMACIÓN	5 días	mié 12/05/21	mar 18/05/21	
1,2	2.3.1	Encendido y preparación de Calandra	1 día	mié 12/05/21	mié 12/05/21	43
1,3	2.3.2	Programación temperatura, revolución y tiempo en Calandra	1 día	jue 13/05/21	jue 13/05/21	45
1,4	2.3.3	Fijación de papel con cinta térmica sobre artículo	1 día	vie 14/05/21	vie 14/05/21	46
1,5	2.3.4	Transferencia de papel sobre artículo	1 día	lun 17/05/21	lun 17/05/21	47
1,6	2.3.5	Retiro de papel del artículo	1 día	mar 18/05/21	mar 18/05/21	48

ESTAMPADOS JAIMES		DESARROLLAR EL CRONOGRAMA CALENDARIO DEL PROYECTO		Revisión No. 1																					
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN		GESTIÓN DEL CRONOGRAMA																					
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS			FECHA	5 de abril de 2021																				
CALENDARIO BASE DEL PROYECTO:			CALENDARIO COLOMBIA																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">JORNADA LABORAL</th></tr> <tr> <th>DÍA</th><th>HORAS</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Lunes</td><td>8:00 - 12:00, 14:00-16:00</td></tr> <tr><td>Martes</td><td>8:00 - 12:00, 14:00-16:00</td></tr> <tr><td>Miércoles</td><td>8:00 - 12:00, 14:00-16:00</td></tr> <tr><td>Jueves</td><td>8:00 - 12:00, 14:00-16:00</td></tr> <tr><td>Viernes</td><td>8:00 - 12:00, 14:00-16:00</td></tr> <tr><td>Sábado</td><td>8:00 - 12:00</td></tr> <tr><td>Domingo</td><td>No laborable</td></tr> </tbody> </table>						JORNADA LABORAL		DÍA	HORAS	Lunes	8:00 - 12:00, 14:00-16:00	Martes	8:00 - 12:00, 14:00-16:00	Miércoles	8:00 - 12:00, 14:00-16:00	Jueves	8:00 - 12:00, 14:00-16:00	Viernes	8:00 - 12:00, 14:00-16:00	Sábado	8:00 - 12:00	Domingo	No laborable		
JORNADA LABORAL																									
DÍA	HORAS																								
Lunes	8:00 - 12:00, 14:00-16:00																								
Martes	8:00 - 12:00, 14:00-16:00																								
Miércoles	8:00 - 12:00, 14:00-16:00																								
Jueves	8:00 - 12:00, 14:00-16:00																								
Viernes	8:00 - 12:00, 14:00-16:00																								
Sábado	8:00 - 12:00																								
Domingo	No laborable																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">EXCEPCIONES</th></tr> <tr> <th>DÍA</th><th>HORAS</th><th>OBSERVACIÓN</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1 de mayo de 2021</td><td>No laborable</td><td>Día Festivo - Día del trabajador</td></tr> <tr><td>17 de mayo de 2021</td><td>No laborable</td><td>Día Festivo - Día de la Ascensión</td></tr> <tr><td>7 de junio de 2021</td><td>No laborable</td><td>Día Festivo - Corpus Cristi</td></tr> <tr><td>14 de junio de 2021</td><td>No laborable</td><td>Día Festivo - Sagrado Corazón</td></tr> </tbody> </table>						EXCEPCIONES			DÍA	HORAS	OBSERVACIÓN	1 de mayo de 2021	No laborable	Día Festivo - Día del trabajador	17 de mayo de 2021	No laborable	Día Festivo - Día de la Ascensión	7 de junio de 2021	No laborable	Día Festivo - Corpus Cristi	14 de junio de 2021	No laborable	Día Festivo - Sagrado Corazón		
EXCEPCIONES																									
DÍA	HORAS	OBSERVACIÓN																							
1 de mayo de 2021	No laborable	Día Festivo - Día del trabajador																							
17 de mayo de 2021	No laborable	Día Festivo - Día de la Ascensión																							
7 de junio de 2021	No laborable	Día Festivo - Corpus Cristi																							
14 de junio de 2021	No laborable	Día Festivo - Sagrado Corazón																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">DATOS COMPLEMENTARIOS</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>La Semana Comienza en</td><td>Domingo</td></tr> <tr><td>El año Fiscal en</td><td>Enero</td></tr> <tr><td>Hora de Comienzo Jornada</td><td>8:00 a. m.</td></tr> <tr><td>Hora de fin Jornada</td><td>6:00 p.m.</td></tr> <tr><td>Horas por día</td><td>8 horas</td></tr> <tr><td>Horas por Semana</td><td>48 horas</td></tr> <tr><td>Días por mes</td><td>24 días</td></tr> <tr><td>Duración en</td><td>Días</td></tr> <tr><td>Trabajo en</td><td>Horas</td></tr> </tbody> </table>						DATOS COMPLEMENTARIOS		La Semana Comienza en	Domingo	El año Fiscal en	Enero	Hora de Comienzo Jornada	8:00 a. m.	Hora de fin Jornada	6:00 p.m.	Horas por día	8 horas	Horas por Semana	48 horas	Días por mes	24 días	Duración en	Días	Trabajo en	Horas
DATOS COMPLEMENTARIOS																									
La Semana Comienza en	Domingo																								
El año Fiscal en	Enero																								
Hora de Comienzo Jornada	8:00 a. m.																								
Hora de fin Jornada	6:00 p.m.																								
Horas por día	8 horas																								
Horas por Semana	48 horas																								
Días por mes	24 días																								
Duración en	Días																								
Trabajo en	Horas																								





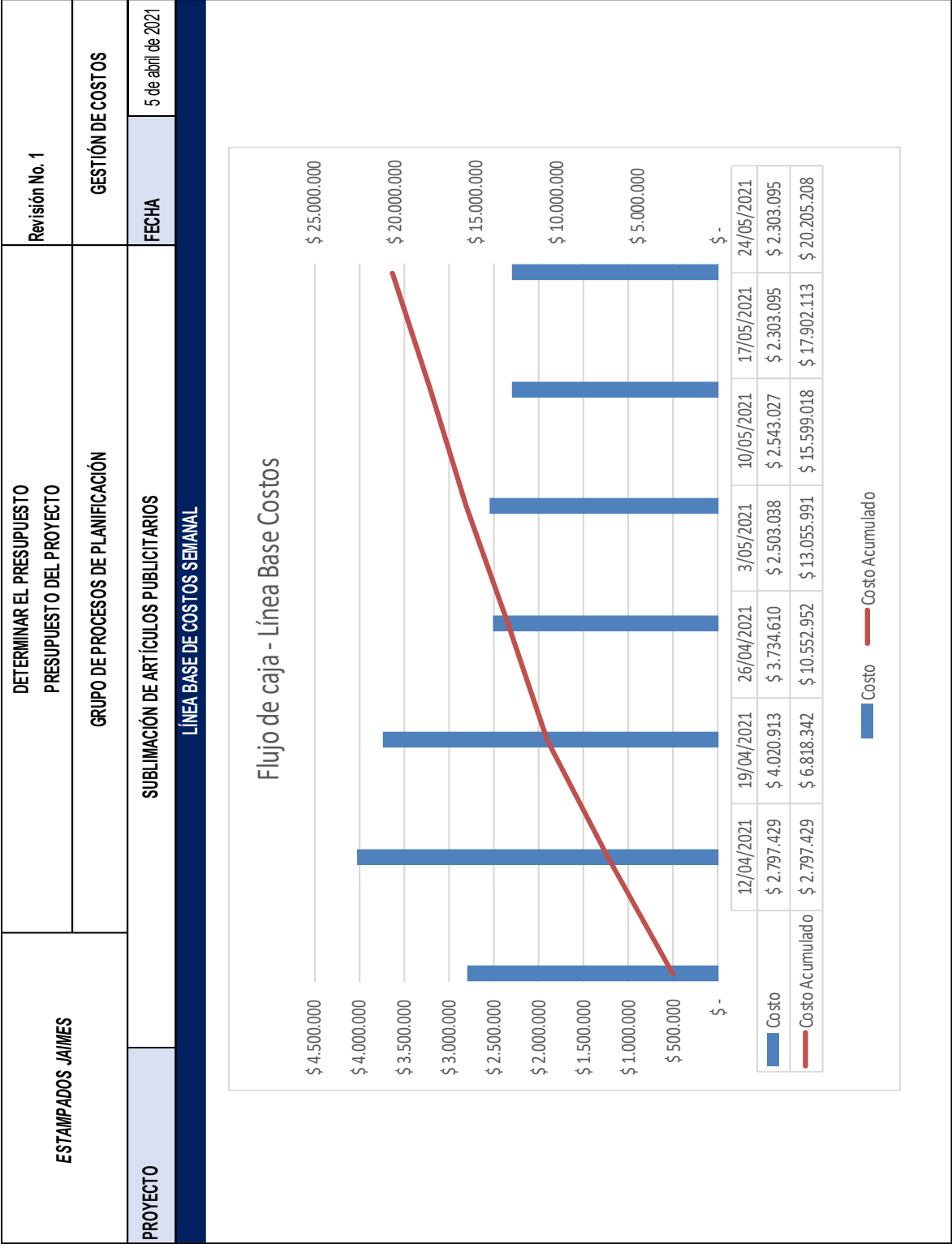
Página 2

Id	Módulo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
42		2.2.4. Recorte papel de sublimación	7 días	lun 19/04/21	mar 27/04/21
43		2.2.5. Proceso de secado	7 días	mar 20/04/21	mié 28/04/21
44		2.3. SUBLIMACIÓN	11 días	jue 29/04/21	jue 13/05/21
45		2.3.1. Encendido y preparación de Calandra	1 día	jue 29/04/21	jue 29/04/21
46		2.3.2. Programación temperatura, revolución y tiempo en Calandra	1 día	vie 30/04/21	vie 30/04/21
47		2.3.3. Fijación de papel con cinta térmica sobre artículo	7 días	lun 3/05/21	mar 11/05/21
48		2.3.4. Transferencia de papel sobre artículo	7 días	mar 4/05/21	mié 12/05/21
49		2.3.5. Retiro de papel del artículo	7 días	mié 5/05/21	jue 13/05/21
Proyecto: Cronograma Sublima Fecha: mié 3/03/21 Tarea División Hito Resumen Resumen del proyecto Tarea inactiva Hito inactivo Resumen inactivo Tarea manual solo duración Informe de resumen manual Resumen manual solo el comienzo solo fin Tareas externas Hito externo Fecha límite Tareas críticas División crítica Progreso Progreso manual					
Página 3					

ESTAMPADOS JAMES										ESTIMACIÓN DE COSTOS										ESTIMACIÓN DE COSTOS									
GRUPO DE PROCESOS PLANTIFICACIÓN										GRUPO DE PROCESOS PLANTIFICACIÓN										GRUPO DE PROCESOS PLANTIFICACIÓN									
PROYECTO										SUBIMACIÓN DE ARTICULOS PUBLICITARIOS										GESTIÓN DEL COSTO									
Entregable	Actividad	UM	EQUIPO				MATERIALES				TRANSPORTE				PERSONAL				Costo Total	Subtotal Costo Actividad									
			Nombre del Recurso	UND	RTO	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del Recurso	UND	VOL	DIST	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del Recurso	CANT	UND	RTO	Costo Unitario											
0	Generación del Proyecto		Equipo de computo	Mes	0.2	\$50,000	\$10,000		Insumos de Oficina	Glb	0.2	\$10,000	\$20,000			Jornal	5	\$106.667	\$533.333										
0.1	Grupo de Procesos de Iniciación	Glb							Reuniones	Glb	0.2	\$15,000	\$30,000			Jornal	5	\$13.333	\$666.667	\$1,280,000									
0.2	Grupo de Procesos de Planificación	Glb	Equipo de computo	Mes	0.5	\$50,000	\$25,000		Insumos de Oficina	Glb	0.5	\$10,000	\$50,000																
0.3	Grupo de Procesos de Ejecución	Glb	Equipo de computo	Mes	1	\$50,000	\$50,000		Insumos de Oficina	Glb	1	\$10,000	\$10,000			Jornal	25	\$55,000	\$1,975,000	\$1,330,000									
0.4	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Glb	Equipo de computo	Mes	1	\$50,000	\$50,000		Insumos de Oficina	Glb	1	\$10,000	\$10,000			Jornal	25	\$13.333	\$333.333	\$8,125,000									
0.5	Grupo de Procesos de Cierre	Glb	Equipo de computo	Mes	1	\$50,000	\$50,000		Reuniones	Glb	4	\$15,000	\$60,000			Jornal	25	\$106.667	\$2,666.667	\$4,791,667									
1	DISEÑO		Equipo de computo	Mes	1	\$50,000	\$50,000		Insumos de Oficina	Glb	1	\$10,000	\$10,000			Jornal	1	\$55,000	\$55,000	\$95,000									
1.1	Conocer las ideas de diseño	Glb	Equipo de computo	Mes	0.1	\$50,000	\$5,000		Reuniones	Glb	1	\$15,000	\$15,000			Jornal	1	\$106.667	\$106.667										
1.2	Selección diseñador	Glb							Reuniones	Glb	0.5	\$15,000	\$75,000			Jornal	1	\$13.333	\$13.333	\$263,333									
1.3	Digitalización imagen	Glb	Equipo de computo	Día	1.0	\$1,667	\$1,667		Insumos de Oficina	Glb	0.2	\$10,000	\$20,000			Jornal	1.0	\$66.667	\$66.667	\$44,667									
1.4	Validación Diseños	Glb							Insumos de Oficina	Glb	0.2	\$10,000	\$20,000							\$88,333									
1.5	Aprobación de Diseño	Glb							Insumos de Oficina	Glb	0.1	\$10,000	\$10,000			Jornal	0.2	\$16.667	\$21.333	\$54,667									
									Insumos de Oficina	Glb	0.1	\$10,000	\$10,000			Jornal	0.1	\$66.667	\$6.667	\$21,333									

ESTAMPADOS JAMES		ESTIMAR LOS COSTOS DE LAS ACTIVIDADES										Revisión No. 1						
		ESTIMACIONES DE COSTOS																
		GRUPO DE PROCESOS PLANIFICACIÓN										GESTIÓN DEL COSTO						
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS																
Entregable	Actividad	UM	EQUIPO			MATERIALES			TRANSPORTE			PERSONAL			Subtotal Costo Actividad			
			Nombre del Recurso	UND	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del Recurso	UND	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del Recurso	CANT	UND	RTO		Costo Unitario	Costo Total	
2	IMPRESIÓN																	
2.1	Programación de Plotter para impresión	Glb	Equipo de computo	Día	0.5	\$1'667	\$833	Insumos de Oficina	Glb	0.03	\$100.000	\$3.000	Diseñador	1	Jornal	0.1	\$66.667	\$ 10.500
2.2	Configuración de colores en Plotter	Glb	Equipo de computo	Día	0.5	\$1'667	\$833	Insumos de Oficina	Glb	0.03	\$100.000	\$3.000	Diseñador	1	Jornal	0.1	\$66.667	\$ 10.500
2.3	Proceso de impresión en papel de sublimación	ml	Equipo de computo	Día	0.00625	\$3.333	\$21	Tintas	Litro	0.010	\$300.000	\$3.000	Diseñador	1	Jornal	0.00625	\$66.667	\$ 6.083
			Plotter de impresión	Día	0.00625	\$183.333	\$1.146	Papel de sublimación	ml	1.0	\$1.500	\$1.500						
2.4	Recorte papel de sublimación	ml	Herramienta menor	%	3%	\$45.000	\$1.350						Ayudante de impresión o recorte	1	Jornal	0.00625	\$54.000	\$ 1.688
2.5	Proceso de secado	ml						Insumos de Oficina	Glb	0.0005	\$100.000	\$50						\$ 50
3	SUBLIMACIÓN																	
3.1	Encendido y preparación de Calandra	Glb	Energía eléctrica	hr	0.25	\$3.000	\$750						Ayudante de sublimación	1	Jornal	0.03125	\$54.000	\$ 2.438
3.2	Programación temperatura, revolución y tiempo en Calandra	Glb	Energía eléctrica	hr	0.25	\$3.000	\$750						Ayudante de sublimación	1	Jornal	0.03125	\$54.000	\$ 2.438
3.2	Fijación de papel con cinta térmica sobre artículo	ml						Cinta térmica	ml	1.000	\$200	\$200	Ayudante de sublimación	1	Jornal	0.00625	\$54.000	\$ 538
3.3	Transferencia de papel sobre artículo	ml	Energía eléctrica	hr	0.03	\$3.000	\$100						Ayudante de sublimación	1	Jornal	0.00417	\$54.000	\$ 325
3.4	Retiro papel del artículo	ml											Ayudante de sublimación	1	Jornal	0.00417	\$54.000	\$ 225

ESTAMPADOS JAIMES		DETERMINAR EL PRESUPUESTO PRESUPUESTO DEL PROYECTO				Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN				GESTIÓN DE COSTOS	
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS				FECHA	5 de abril de 2021
ID	DESCRIPCIÓN	UND	CANT	VALOR UNIT	SUBTOTAL	ACUMULADO	
0	GERENCIA DE PROYECTO						
0.1	Grupo de Proceso de Iniciación	GLB	1,00	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000		
0.2	Grupo de Procesos de Planificación	GLB	1,00	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000		
0.3	Grupo de Procesos de Ejecución	GLB	1,00	\$ 8.125.000	\$ 8.125.000		16.121.667
0.4	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	GLB	1,00	\$ 4.791.667	\$ 4.791.667		
0.5	Grupo de Procesos de Cierre	GLB	1,00	\$ 595.000	\$ 595.000		
1	DISEÑO						
1.1	Convocarías ideas de diseño	GLB	1,00	\$ 283.333	\$ 283.333		
1.2	Selección de diseñador	GLB	1,00	\$ 44.667	\$ 44.667		
1.3	Digitalización de la imagen	GLB	1,00	\$ 88.333	\$ 88.333		494.333
1.4	Validación diseños	GLB	1,00	\$ 54.667	\$ 54.667		
1.5	Aprobación de Diseño	GLB	1,00	\$ 23.333	\$ 23.333		
2	IMPRESIÓN						
2.1	Programación de Plotter para impresión	GLB	1,00	\$ 10.500	\$ 10.500		
2.2	Configuración de colores en Plotter	GLB	1,00	\$ 10.500	\$ 10.500		
2.3	Proceso de impresión en papel de sublimación	ML	400,00	\$ 6.083	\$ 2.433.333		3.149.333
2.4	Recorte papel de sublimación	ML	400,00	\$ 1.688	\$ 675.000		
2.5	Proceso de secado	ML	400,00	\$ 50	\$ 20.000		
3	SUBLIMACIÓN						
3.1	Encendido y preparación de Calandra	GLB	1,00	\$ 2.438	\$ 2.438		
3.2	Programación temperatura, revolución y tiempo en Calandra	GLB	1,00	\$ 2.438	\$ 2.438		
3.3	Fijación de papel con cinta térmica sobre artículo	ML	400,00	\$ 538	\$ 215.000		439.875
3.4	Transferencia de papel sobre artículo	ML	400,00	\$ 325	\$ 130.000		
3.5	Retiro de papel del artículo	ML	400,00	\$ 225	\$ 90.000		
				Total Costos		\$	20.205.208



Para el caso de este proyecto, el contrato establece el financiamiento mediante un pago por adelantado a manera de anticipo por el 50%, esto permite el flujo de recursos durante la ejecución, sin embargo la empresa cuenta con un cupo aprobado en el Banco Itaú que le permite hacer frente a las contingencias financieras

ESTAMPADOS JAIMES		PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN		GESTIÓN DE LA CALIDAD	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS			FECHA	5 de abril de 2021
Política de calidad del Proyecto:					
Dirigido hacia la gestión de calidad del servicio de sublimación y orientada a la satisfacción del cliente y a altos estándares de cumplimiento en relación a Normas establecidas en el procedimiento para las actividades.					
Línea base de Calidad del Proyecto: ESPECIFICAR LOS FACTORES DE CALIDAD RELEVANTES PARA EL PRODUCTO DEL PROYECTO Y PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO. PARA CADA FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE DEFINIR LOS OBJETIVOS DE CALIDAD, LAS MÉTRICAS A UTILIZAR, Y LAS FRECUENCIAS DE MEDICIÓN Y DE REPORTE					
Factor de Calidad Relevante	Objetivo de Calidad	Métrica a Utilizar	Frecuencia y Momento de Medición	Frecuencia y momento de Reporte	
Rendimiento del Proyecto	CPI >= 0,95	CPI= Índice del rendimiento del costo	Frecuencia: Semanal Medición: Lunes en la mañana	Reporte, Entrega Lunes en la tarde	
Rendimiento del Proyecto	SPI >= 0,95	SPI= Índice del rendimiento del cronograma	Frecuencia: Semanal Medición: Lunes en la mañana	Reporte, Entrega Lunes en la tarde	
Satisfacción del Cliente	>= 8.0	Encuestas de Satisfacción Nivel de Satisfacción= Promedio entre 1 a 10 de factores como textura, materiales, tintas y tiempos de ejecución.	Frecuencia: Cada 15 días	Frecuencia: Cada 15 días Reporte: Cada reunión con el equipo del proyecto	
Calidad del producto	100%	Muestreo Ensayos laboratorio	Periódico, % Muestral	Frecuencia: Cada 15 días Reporte: Cada reunión con el equipo del proyecto	
Plan de Mejora de Procesos: ESPECIFICAR LOS PASOS PARA ANALIZAR PROCESOS, LOS CUALES FACILITARÁN LA IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES QUE GENERAN DESPERDICIO O QUE NO AGREGAN VALOR.					
- Aplicación de acciones					
- Verificación de efectividad de acciones aplicadas					
- Estandarización de mejoras logradas para hacerlas parte del proceso					

ESTAMPADOS JAIMES		PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN		GESTIÓN DE LA CALIDAD	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS			FECHA	5 de abril de 2021
Política de calidad del Proyecto:					
Dirigido hacia la gestión de calidad del servicio de sublimación y orientada a la satisfacción del cliente y a altos estándares de cumplimiento en relación a Normas establecidas en el procedimiento para las actividades.					
Matriz de Actividades de Calidad: ESPECIFICAR PARA CADA PAQUETE DE TRABAJO SI EXISTE UN ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE A SU ELABORACIÓN. ANALIZAR LA CAPACIDAD DEL PROCESO QUE GENERARÁ CADA ENTREGABLE Y DISEÑAR ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y DE CONTROL QUE ASEGURARÁN LA OBTENCIÓN DE ENTREGABLES CON EL NIVEL DE CALIDAD REQUERIDO (VER MATRIZ ADJUNTA).					
Factor de Calidad Relevante	Objetivo de Calidad	Métrica a Utilizar	Frecuencia y Momento de Medición	Frecuencia y momento de Reporte	
Convocatorias ideas de diseño	Exclusividad e innovación en el diseño	Complejidad del diseño	Cada vez que re realice la actividad	Finalizada la actividad se pasa el reporte	
Selección de diseñador	Selección del mejor diseñador	Nivel de habilidades del diseñador	Cada vez que re realice la actividad	Finalizada la actividad se pasa el reporte	
Digitalización de la imagen	Alta calidad en la digitalización de la imagen	NORMA ISO 9001:2008	Finalizada la actividad	Reporte de toma de datos cada vez que se realice	
Validación de diseños	Cumplimiento en los requerimientos de diseño	NORMA ISO 9001:2008	Finalizada la actividad	Reporte de toma de datos cada vez que se realice	
Aprobación del diseño	Cumplimiento en las validaciones de diseño	Requerimientos para aprobaciones de diseños	Finalizada la actividad	Reporte de toma de datos cada vez que se realice	
Programación de Plotter para impresión	Programación acorde a imagen a sublimar	Cantidad de problemas reportados	Finalizada la actividad	Reporte de toma de datos cada vez que se realice	
Configuración de colores en plotter	Configuración de colores de acuerdo a diseño	Cantidad de problemas reportados	Finalizada la actividad	Reporte de toma de datos cada vez que se realice	
Proceso de impresión en papel de sublimación	Calidad del papel sublimado	Numero de metros de papel sublimado en perfecto estado	Finalizada la actividad	Reporte de toma de datos cada vez que se realice	
Recorte papel de sublimación	Recorte de papel acorde al diseño y al artículo a sublimar	Numero de metros de papel recortado sin daños	Finalizada la actividad	Reporte de toma de datos cada vez que se realice	
Proceso de secado	Cumplimiento en el proceso de secado del papel de sublimación	Cantidad de problemas reportados	Finalizada la actividad	Reporte de toma de datos cada vez que se realice	
Encendido y preparación de calandra	Verificación de estado de calandra para el proceso de sublimación	Cantidad de problemas reportados	Finalizada la actividad	Reporte de toma de datos cada vez que se realice	
Programación temperatura, revolución y tiempo de Calandra	Programación acorde a temperatura, revolución y tiempo requeridos	Cantidad de problemas reportados	Finalizada la actividad	Reporte de toma de datos cada vez que se realice	
Fijación e papel con cinta térmica sobre el artículo a sublimar	Alta precisión en fijación de cinta térmica	Numero de artículos exitosos fijados con cinta térmica	Finalizada la actividad	Reporte de toma de datos cada vez que se realice	
Retiro de papel del artículo	Cumplimiento de proceso de retiro de papel de sublimación del artículo	Cantidad de problemas reportados	Finalizada la actividad	Reporte de toma de datos cada vez que se realice	

ESTAMPADOS JAIMES	PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Revisión No. 1	
	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN		GESTIÓN DE LA CALIDAD	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS		FECHA	5 de abril de 2021
Matriz de Actividades de Calidad				
Paquete de Trabajo	Estandar/Norma Aplicable	Actividad de Prevención	Actividades de Control	
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	PMBOK 6	Mediciones Planeadas	Apobación Gerencia	
PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO LÍNEAS BASE DE DESEMPEÑO	PMBOK 6	Mediciones Planeadas	Apobación Gerencia	
INFORME DE DESEMPEÑO (MONITOREO Y CONTROL)	PMBOK 6	Mediciones Planeadas	Apobación Gerencia	
CIERRE DEL PROYECTO	PMBOK 6	Mediciones Planeadas	Apobación Gerencia	
CONVOCATORIAS IDEAS DE DISEÑO	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
SELECCIÓN DE DISEÑADOR	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
DIGITALIZACIÓN DE LA IMAGEN	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
VALIDACIÓN DE DISEÑOS	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
APROBACION DEL DISEÑO	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
PROGRAMACION DE PLOTTER PARA IMPRESIÓN	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
CONFIGURACION DE COLORES EN PLOTTER	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
PROCESO DE IMPRESIÓN EN PAPEL DE SUBLIMACIÓN	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
RECORTE PAPEL DE SUBLIMACIÓN	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
PROCESO DE SECADO	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
ENCENDIDO Y PREPARACIÓN DE CALANDRA	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
PROGRAMACIÓN TEMPERATURA, REVOLUCION Y TIEMPO DE CALANDRA	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
FIJACIÓN DE CINTA TERMICA SOBRE ARTICULO PUBLICITARIO	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	
RETIRO DE PAPEL DEL ARTICULO	NORMA ISO 9001:2008	Mediciones Planeadas	Revisión de cumplimiento	

ESTAMPADOS JAIMES	PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Revisión No. 1	
	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE LA CALIDAD	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS	FECHA	5 de abril de 2021
Roles para la Gestión de la Calidad			
ROL	Director de Proyecto		
Objetivos del Rol	Responsable del producto		
Funciones del Rol	Dirigir, Supervisar, Administrar, Aprobar y controlar proceso del proyecto		
Reporta A:	Junta directiva Estampados Jaimes, Patrocinador		
Supervisa A:	Todos los miembros del proyecto		
ROL	Jefe de Calidad-Coordenador del proyecto		
Objetivos del Rol	Evaluación de los niveles de calidad en el proyecto y resultados		
Funciones del Rol	Evaluar, mantener estándares y certificaciones. Diseñar capacitación del personal en procedimientos y normas		
Reporta A:	Director de Proyecto		
Supervisa A:	Inspector de Calidad HSEQ		
ROL	Inspector de Calidad HSEQ		
Objetivos del Rol	Diseño y ejecución de nuevos panes de mejora / revisión de muestreo		
Funciones del Rol	Evaluar, diseñar emitir acciones y resultados de toma de datos. Capacitar personal en procedimientos y normas		
Reporta A:	Jefe de Calidad		
Supervisa A:	Los operarios		

ESTAMPADOS JAIMES	PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Revisión No. 1	
	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE LA CALIDAD	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS	FECHA	5 de abril de 2021
Documentos normativos para Calidad			
Procedimientos	Mejoras de procesos Auditorías Internas Revisiones Gerenciales		
Plantillas	Plantillas de Gestión de la Calidad Plantilla de Métricas Plantillas de Acciones Correctivas Plantillas de recolección de datos		
Formatos	Para Auditorías internas Para reportes finales a cliente Estandarizados por laboratorio para toma de datos		
Checklists	De auditoría De acciones correctivas y preventivas De cumplimientos de calidad del producto De procedimiento de ejecución De aceptación de entregables		
Otros Documentos	Norma ISO9001:2008, Icontec.		
Procesos de Gestión de la Calidad			
Enfoque Aseguramiento de la calidad	Auditorías internas cada semestre Auditoría de avance 50% totalidad de factores de calidad Seguimiento de no conformidades y acciones correctivas y preventivas Seguimiento peticiones y necesidades de cliente		
Enfoque De Control de la calidad	Seguimiento y control del aseguramiento de la calida Detección de causas raíz de los defectos presentados en obra o de quejas presentadas por el cliente		
Enfoque de Mejora de Procesos	Delimitación de procesos Determinación de oportunidades de mejora Toma de información de procesos Análisis y procesamiento de información Definición de acciones correctivas que sean consideradas Aplicación de acciones correctivas Verificación de efectividad de las acciones realizadas - Estandarización		

ESTAMPADOS JAIMES		PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS		Revisión No. 1		
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN		GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS			FECHA	5 de abril de 2021
DESCRIPCIÓN DE ROLES						
1	DIRECTOR DE PROYECTO					
OBJETIVOS DEL ROL						
Persona responsable del éxito del proyecto, es el líder del proyecto y está encargada de la total administración de los recursos para lograr los objetivos.						
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES						
1. Representar legal y comercialmente la empresa ante el cliente						
2. Coordinar la eficaz implementación y seguimiento del plan de calidad.						
3. Analizar el comportamiento y el avance del proyecto, mediante reuniones diarias en las que el Director del proyecto rinde informe al respecto.						
4. Velar porque el flujo de caja de la compañía sea el adecuado.						
5. Llevar a cabo la revisión gerencial del proyecto y detectar oportunidades de mejora.						
6. Vigilar el control de la documentación del sistema de calidad en el proyecto.						
7. Programar el pago de Nómina, Proveedores, y demás obligaciones adquiridas, relacionadas con el proyecto.						
NIVELES DE AUTORIDAD						
Decide sobre modificaciones a la línea base del proyecto						
REPORTAR A						
Junta de Socios de la empresa ESTAMPADOS JAIMES						
SUPERVISAR A						
Equipo de Proyecto a su cargo						
REQUISITOS DEL ROL						
CONOCIMIENTOS		- Gerencia del proyecto según las buenas prácticas de la guía PMBOK - Conocimiento en procesos textiles especialmente de sublimación				
HABILIDADES		- Liderazgo - Comunicación - Negociación - Resolución de conflictos - Motivación - Administración				
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN		- Especialista en Gerencia de Proyectos - Experiencia mínima de 2 años dirigiendo proyectos en el sector textil				

ESTAMPADOS JAIMES		PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS		Revisión No. 1		
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN		GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS			FECHA	5 de abril de 2021
DESCRIPCIÓN DE ROLES						
2	COORDINADOR DE PROYECTO					
OBJETIVOS DEL ROL						
Planear, contratar y ejecutar el proyecto de sublimación de artículos publicitarios						
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES						
1. Llevar a cabo la gestión del servicio, apoyando el cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos						
2. Servicios de planificación y asignación de recursos que apoyan la programación del proyecto.						
3. Apoyar la preparación de informes, procedimientos estandarizados de la información y monitoreo del desempeño general del proyecto.						
NIVELES DE AUTORIDAD						
Decidir sobre el comienzo de las actividades						
Decidir sobre cambios en las líneas base del proyecto						
REPORTAR A						
Director de proyecto						
SUPERVISAR A						
los demás miembros del equipo del proyecto						
REQUISITOS DEL ROL						
CONOCIMIENTOS		- Gerencia del proyecto según las buenas prácticas de la guía PMBOK 6ta edición. - Completo entendimiento de presupuestos, gerencia y administración de recursos - Conocimientos es el uso de software para la gerencia de proyecto y administración de negocios				
HABILIDADES		- Habilidades Administrativas - Fuerte capacidad de negociación, facilitación y convencimiento. - Proactividad - Capacidad de Liderazgo - Capacidad Analítica, interpersonal y de comunicación verbal/escrita - Habilidad para influenciar a la alta gerencia y solucionar inconvenientes de toma de decisiones				
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN		- Especialista en Gerencia de Proyectos				

ESTAMPADOS JAIMES		PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS		FECHA	5 de abril de 2021
DESCRIPCIÓN DE ROLES				
OBJETIVOS DEL ROL				
Diseñar prendas de acuerdo a las especificaciones y requisitos del cliente, tomando en cuenta el manejo de materiales de la empresa.				
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES				
Recibir ordenes para empezar el diseño Buscar información de modelos y colores de diseños adecuados para plasmar las características en el modelo establecido Diseñar los modelos de acuerdo a los requerimientos del cliente Realizar diferentes tipos de diseños Reportar encargado de producción los materiales necesarios para el producto				
NIVELES DE AUTORIDAD				
Decidir sobre la creación e innovación del diseño de imágenes				
REPORTAR A				
Coordinador del proyecto				
SUPERVISAR A				
NO APLICA				
REQUISITOS DEL ROL				
CONOCIMIENTOS		Profesional en Diseño Grafico		
HABILIDADES		Proactividad Motivación Expresión grafica		
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN		Técnicas de diseño y moda		

ESTAMPADOS JAIMES		PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Revisión No. 1		
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS			FECHA	5 de abril de 2021
DESCRIPCIÓN DE ROLES					
4	PROFESIONAL HSEQ				
OBJETIVOS DEL ROL					
Evaluación de los niveles de calidad en el proyecto					
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES					
1. Supervisa la ejecución del proceso de sublimación de artículos publicitarios con el fin de desarrollarlas en firma segura y respetando el medio ambiente.					
2. Realiza el aseguramiento de la calidad validando que los procedimientos cumplan con los estándares nacionales e internacionales de sublimación					
3. Supervisa el control de calidad en los procesos de sublimación asegurándose la correcta toma de muestras y ejecución de las pruebas en laboratorios.					
4. Asegurar que la sublimación de artículos publicitarios se ejecuten dentro del plazo, costo y calidad.					
5. Evaluar, mantener estándares y certificaciones. Diseñar capacitación del personal en procedimientos y normas					
NIVELES DE AUTORIDAD					
Valida la finalización de los entregables al cliente en cuanto a calidad					
Define la recepción de materiales a utilizar en el proyecto					
REPORTAR A					
Coordinador de Proyecto, Director de Proyecto					
SUPERVISAR A					
Los de mas miembros del equipo del proyecto					
REQUISITOS DEL ROL					
CONOCIMIENTOS		Conocimientos en normas y estándares HSEQ			
HABILIDADES		- Comunicación - Resolución de conflictos - Motivación - Orientación al Detalle			
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN		- Experiencia de dos años como profesional HSEQ Certificación HSEQ			

ESTAMPADOS JAIMES		PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS		FECHA	5 de abril de 2021
DESCRIPCIÓN DE ROLES				
5	AYUDANTE IMPRESIÓN Y RECORTE			
OBJETIVOS DEL ROL				
Llevar a cabo las ordenes de impresión y recorte enviadas por producción				
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES				
Programar el plotter Configuración de colores en Plotter Revisar periodicamente el funcionamiento del Plotter Recargar las tintas del Plotter Imprimir diseños en el Plotter Recortar los diseños del papel de sublimación				
NIVELES DE AUTORIDAD				
Aceptar las solicitudes de impresión y recorte				
REPORTAR A				
Coordinador de proyecto				
SUPERVISAR A				
NO APLICA				
REQUISITOS DEL ROL				
CONOCIMIENTOS		Conocimiento de impresoras y guillotinas y su funcionamiento		
HABILIDADES		Comunicación Responsabilidad		
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN		Bachiller Académico Haber trabajado por lo menos 2 años en puestos de trabajo similares		

ESTAMPADOS JAIMES		PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Revisión No. 1		
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS			FECHA	5 de abril de 2021
DESCRIPCIÓN DE ROLES					
6	AYUDANTE SUBLIMACIÓN				
OBJETIVOS DEL ROL					
Revelar diseños con calidad de acuerdo a lo establecido en la orden de producción, tomando en cuenta aspectos relevantes para mantener una buena sublimación.					
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES					
Fijar cinta termica sobre el articulo					
Configuración de calandra					
Revisar periodicamente el funcionamiento de la calandra					
Programación de temperatura y tiempo en calandra					
Retirar el papel del articulo ya sublimado					
NIVELES DE AUTORIDAD					
Aceptar las solicitudes de sublimación					
REPORTAR A					
Coordinador de proyecto					
SUPERVISAR A					
NO APLICA					
REQUISITOS DEL ROL					
CONOCIMIENTOS		Conocimiento de hornos y calandra			
HABILIDADES		Comunicación			
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN		Bachiller Académico			

ESTAMPADOS JAIMES		PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS		FECHA	5 de abril de 2021
PLAN DE CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN AL PROYECTO				
Se realizará inducción al personal realizando presentaciones grupales dirigidas por el coordinador del proyecto El personal nuevo tendrá inducción por el coordinador del proyecto quien le indicara las normas y los proceso de cada actividad.				
SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS				
Se incentivará el cumplimiento de los cargos con mayor productividad y menor numero de errores con un 5% de salario adicional en el mes.				
POLÍTICAS DE VINCULACIÓN Y GESTIÓN				
El personal que participe en el proyecto será en su mayoría parte de la empresa ESTAMPADOS JAIMES				
REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD				
De acuerdo con las normas del nuevo sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) en Colombia				

ESTAMPADOS JAIMES		PLANIFICAR LA DE GESTIÓN RECURSOS ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO		Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN		GESTIÓN DE LOS RR.HH.	
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS		FECHA	
				5 de abril de 2021	
VALORES DEL EQUIPO					
- Honestidad - Compañerismo - Sinergia - Respeto - Empatía y saber escuchar - Humildad - Esfuerzo - Constancia - Seguridad		- Autocontrol - Honestidad e integridad - Motivación - Confianza - Proactividad - Integridad - Capacidad de comunicación - Organización		-	
PAUTAS DE COMUNICACIÓN					
- Establecer canales de comunicación adecuados - Capacidad de escucha y retroalimentación - Mensajes de su equipo sean claros, directos y específicos - Roles Claramente definidos dentro del equipo - Correcto uso del email, no sobrecargar correo, existen cosas que son mejor de tratar cara a cara, supeditas el email a tratar asuntos de tipo informativo como señalar los puntos importantes que fueron tratados durante una reunión. - Tomarse tiempo para dar o responder un mensaje. - Permitir que la gente se exprese con confianza, sin temor y sentir que su opinión vale. - Apoyarse de la tecnología para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación. - Hacer que el equipo aprenda de sus errores.					
CRITERIOS Y PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES					
- Crear una situación propicia eligiendo a las personas adecuadas. Debate sincero y abierto - Dejar claro los objetivos y analizar el contexto. - Se realizará lluvia de ideas para dar respuesta a problemas o necesidades de los miembros del equipo. - Evaluar las ideas aportadas y elegir la mejor alternativa. - Comunicar las decisión. - Poner en práctica la decisión través de un plan.					
PROCESO PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS					
Identificación del conflicto Facilitación, tener en cuenta a una persona imparcial para que ayude en la dirección de las reuniones para resolver problemas Mediación: proceso de negociación basado en intereses en una resolución de conflictos laborales, las partes escogen a un mediador aceptable para guiarlos. Indagación: Clarificar y hacer recomendaciones poniendo atención a las diferencias de datos o desacuerdos sustanciales. En el arbitraje las partes presentan argumentos a un árbitro quien actúa como juez.					
PAUTAS PARA REUNIONES					
- Planificar el encuentro e informar al equipo. - Se exige la puntualidad de los asistentes - Se elabora una agenda con los temas a tratar - Acotar los temas según lo agendado - Se maneja la reunión con cuotas de humor, debe ser una instancia de discusión positiva. - Prevenir la formación de bandos entre los asistentes - Tomar nota de los temas tratados en la reunión, levantar un acta de reunión con los temas y compromisos					
ACUERDOS DEL EQUIPO					
- Saber escuchar el uno al otro. - Impulsar la comunicación. - Tomar decisiones en grupo - Establecer un objetivo común - Crear un sentido de pertenencia - Conocer los roles de cada uno.					

ESTAMPADOS JAIMES		PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS		FECHA	5 de abril de 2021
Comunicaciones del Proyecto				
Ver formato Matriz de las comunicaciones del proyecto				
Procedimiento para Tratar Polémicas				
- Se lleva un registro de la polémica en donde se propone un enfoque de solución, acciones de solución responsables y el resultado obtenido por dichas propuestas. - Seguimiento y control para escalamiento cuando sea necesario por parte de gestión documental				
Procedimiento para Actualizar el plan de gestión de las comunicaciones:				
Identificación de nuevos métodos de comunicación dentro del proyecto por parte de cualquier interesado				
Socialización de cambios realizados a interesados implicados				
Mejora continua en gestión de las comunicaciones				
Guías para eventos de comunicación				
- Comunicaciones Clave únicamente mediante reuniones de equipo del proyecto e interesados - Correo electrónico para comunicaciones informativas o de formalidad media - Correo físico para comunicaciones de alta importancia o evidencia de comunicación - Almacenamiento de información base de comunicación en bitácora y actas de reunión disponible para los interesados que lo requieran - Comunicaciones por el grupo de WhatsApp para temas informativos de formalidad baja e interna para el equipo de trabajo, además de registro fotográfico.				

ESTAMPADOS JAIMES		PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS		FECHA	5 de abril de 2021
Comunicaciones del Proyecto				
Ver formato Matriz de las comunicaciones del proyecto				
Procedimiento para Tratar Polémicas				
- Se lleva un registro de la polémica en donde se propone un enfoque de solución, acciones de solución responsables y el resultado obtenido por dichas propuestas. - Seguimiento y control para escalamiento cuando sea necesario por parte de gestión documental				
Procedimiento para Actualizar el plan de gestión de las comunicaciones:				
Identificación de nuevos métodos de comunicación dentro del proyecto por parte de cualquier interesado				
Socialización de cambios realizados a interesados implicados				
Mejora continua en gestión de las comunicaciones				
Guías para eventos de comunicación				
- Comunicaciones Clave únicamente mediante reuniones de equipo del proyecto e interesados - Correo electrónico para comunicaciones informativas o de formalidad media - Correo físico para comunicaciones de alta importancia o evidencia de comunicación - Almacenamiento de información base de comunicación en bitácora y actas de reunión disponible para los interesados que lo requieran - Comunicaciones por el grupo de WhatsApp para temas informativos de formalidad baja e interna para el equipo de trabajo, además de registro fotográfico.				

ESTAMPADOS JAMES		PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO										Revisión No. 1		
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN										GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES		
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS										FECHA	5 de abril de 2021	
#	Item de Requisito Contractual	Area de Gestión	Descripción de la Información Que se necesita Comunicar?	Responsable Elaboración	Aprobación	Consultado (C) Informado (I)	Entre Quiénes?		Cual es la forma de Comunicarlo?		Cuando?		Plazo de Respuesta	Archivo
							Emisor	Receptor	Medio	Método	Fecha Límite	Frecuencia	D. Hábil	Documento
1	Reporte de contratación y retiro de personal	HSEQ	Datos requeridos para personal contratado.	HSEQ	Director Proyecto	Todo el equipo	Director Proyecto: Físico Administrador: Correo, con CC Director	Gestor técnico y Administrativo	Magnético y Físico	Correo y medio físico (radicación)	Antes del 5to día hábil de cada mes	Mensual	5 días	Dossier Administrativo
2	Control de correspondencia	HSEQ	Registros de comunicaciones y seguimiento a respuestas. Colaboración en áreas administrativas.	Coordinador del proyecto	Coordinador del proyecto	Todo el equipo	Auxiliar	Se imprime y se mantiene actualizado	Magnético y Físico	Se imprime y se mantiene actualizado	Al finalizar la jornada	Diario	5 días	Dossier Administrativo
3	Listado de personal	HSEQ	Listado de personal con su respectiva identificación.	Coordinador del proyecto	Director Proyecto	Todo el equipo	Director Proyecto	Medio físico (radicación)	Magnético y Físico	Medio físico (radicación)	Actualizar trimestral	No indica Actualizar a discreción.	N.A	Dossier Administrativo
4	Reporte de gestión incidentes y fallas de control	COORDINADOR DE PROYECTO	En caso de presentarse un evento, realización del informe de	Coordinador del proyecto	Director Proyecto	Todo el equipo	Director Proyecto	Correo y medio físico (radicación)	Físico	Correo y medio físico (radicación)	1er día hábil de cada semana	Semanal	5 días	Dossier Administrativo
5	Informes HSE- Mensual	HSEQ	Compilado del Informe de gestión, accidentalidad, salud industrial e índices del mes anterior	HSEQ	Director Proyecto	Todo el equipo	Director Proyecto	Correo, Radicación y entrega a gestoría.	Magnético y Físico	Correo, Radicación, y entrega a gestoría	2do día hábil de la semana después del día 25. 8:00 a.m., medio magnético, 2:00 p.m., físico.	Mensual	5 días	Dossier Administrativo
6	Registro de certificados de calidad y permisos ambientales aplicables.	HSEQ	Registro de certificaciones de Calidad de materiales e insumos, información requerida para la realización del Informe de	HSEQ	Director Proyecto	Todo el equipo	Director Proyecto	Oficio	Físico	Oficio	Por Frente	Durante	5 días	Dossier Administrativo
7	Informe de anomalías laboral. Actas	HSEQ	Reporte de eventos sociales que afecten los frentes de trabajo.	HSEQ	Director Proyecto	Todo el equipo	Director Proyecto	Correo y medio físico (radicación)	Correo	Correo y medio físico	El mismo día de ocurrido evento	Por evento	5 días	Dossier Administrativo
8	Análisis de riesgo y permisos de trabajo	HSEQ - TÉCNICA	Previo a la realización de los trabajos	HSEQ COORDINADOR DE	Director Proyecto	Todo el equipo	Director Proyecto	Suscripción y permanencia en el frente	Físico	Suscripción y permanencia en el frente	Antes de inicio de actividades	A solicitud	3 días	Dossier de obra

ESTAMPADOS JAIMES		PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE LOS RIESGOS	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTICULOS PUBLICITARIOS		FECHA	5 de abril de 2021
Metodología de Gestión de Riesgos				
Proceso	Descripción		Herramientas	Fuentes de Información
Planificar la Gestión de Riesgos	Determinar la forma de planificar la gestión de riesgos Determinar Roles y Responsabilidades Desarrollar el plan de gestión y la línea base para la medición del rendimiento Definir el detalle de la ejecución y control de los planes de gestión de riesgo		Formato plan de gestión de riesgos. Reuniones PMBOK 6ta Edición	Activos de los Procesos de la Organización PMBOK 6ta Edición
Identificar los Riesgos	Relaizar la Identificación de Riesgos		Técnicas de Recopilación (Formato de identificación)	Documentos del proyecto
Realizar Análisis de Riesgos	Realizar Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Riesgo		Juicio de Expertos Categorización de Riesgos Matriz de probabilidad e impacto	Plantillas de gestión de Riesgos Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización
Dar seguimiento y controlar riesgos	Tomar acciones para controlar el proyecto Medir el rendimiento en contraste con línea base Determinar variaciones y decidir si amerita una solicitud de cambio Influir en los factores que ocasionan los cambios Realizar auditorías de riesgo Gestionar las Reservas de contingencia		Reuniones de Seguimiento Monitoreo de Riesgos	Documentos del proyecto Activos de procesos de la organización Plantillas de gestión de Riesgos

ESTAMPADOS JAIMES		PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	
PROYECTO		SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS	FECHA	5 de abril de 2021
ID	Descripción del Riesgo	Causa Raíz	Tipo de riesgo	
1	Si la pandemia global del COVID 19 continua puede afectar considerablemente las líneas bases del proyecto	Planeación inadecuada	Externo	
2	Si los recursos no se encuentran disponibles cuando son necesarios, puede ocasionar impacto negativo en tiempo.	Planeación inadecuado de recursos	Interno	
3	Si en las fases de planeación, no se realizó un correcto proceso y seguimiento, debido a inadecuada gestión de proyectos, desconocimiento o falta de perfil de personal a cargo, puede ocasionar impacto negativo a alcance, tiempo y costo del proyecto	Planeación inadecuada	Interno	
4	Si se presentan atrasos en la ejecución de obra, debido a ineficiencia de gestión de adquisiciones, o demoras en la logística, puede ocasionar impacto negativo en el cronograma del proyecto.	Escasez de Material para procesos de sublimación	Interno	
5	Si se presentan atrasos en la ejecución de los procesos, debido a una estimación errónea en las duraciones de las actividades, afecta negativamente el cronograma del proyecto.	Retrasos en Cronograma	Interno	
6	Si los trabajadores sufren accidentes laborales, o se presentan incidentes, debido a condiciones inseguras, puede ocasionar impacto negativo en cronograma y costo del proyecto	Accidentes	Interno	
7	Si el equipo de proyecto no realiza una adecuada gestión de riesgos, debido a desconocimiento de herramientas de gestión, puede ocasionar un impacto negativo en costos y tiempo	Deficiente Gestión de Riesgos	Interno	
8	Si la metodología de gerencia de proyectos no tiene establecido un efectivo control de costos puede ocasionar un impacto negativo en costos.	Deficiencia en Control de costos	Interno	
9	Si el equipo de proyecto tiene una posición de resistencia al cambio, debido a factores humanos, esto puede afectar la gestión del proyecto	Alta resistencia al cambio	Interno	
10	Si se presentan mayores costos en la ejecución del proyecto, debido a una estimación previa errónea de las actividades, esto afecta negativamente el costo del proyecto.	Estimación inadecuada de presupuesto	Interno	
11	Si se presenta renuncia o baja productividad, debido a desmotivación, malas condiciones laborales o conflictos entre los trabajadores, puede ocasionar impacto negativo en cronograma del proyecto.	Renuncia de personal asignado a proyecto	Interno	

ESTAMPADOS JAIMES		PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	Revisión No. 1	
		GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTICULOS PUBLICITARIOS		FECHA	5/04/2021
Adquisiciones del Proyecto				
Ver matriz de Adquisiciones del proyecto				
Procedimientos Estándar A Seguir.				
- Para equipo de sublimación como plotter y calandra se alquilaran las maquinas con posibilidad de compra - Para Mano de Obra se evalúa realizar por nómina (administración) o por subcontrato de Mano de Obra. - Se procede a realizar cotizaciones de tintas y papel de sublimaci donde e escoge entre mínimo 3 proveedores teneindo en cuenta criterios de costo, tiempo, calidad y soporte. - Se evalua forma de pago mas favorable para la empresa y se negocia con el proveedor.				
Formatos Estándar a Utilizar:				
Formato de ESTAMPADOS JAIMES para contrato laboral y prestación de servicios Para los contratos de Alquiler de equipos el proveedor del equipo se encarga de emitir el modelo de contrato. Formato para Evaluación y Calificación de Proveedores Formato estándar ESTAMPADOS JAIMES para el seguimiento de compras				
Coordinación con otros aspectos de la gestión del proyecto				
- Coordinación directa con Gestión de Costos, mediante revisión de costos estimados, y mejoras sobre precios cotizados en licitación. - Coordinación indirecta con el Coordinador del Proyecto, donde se establece para cuando es requerida cada adquisición así como el tiempo establecido para cotizaciones y evaluación de proveedores de acuerdo con el cronograma del proyecto. - Coordinación directa con Gestión de la calidad, en virtud de cumplir con las especificaciones y calidad necesaria y de esta forma no surjan inconvenientes con la interventoría. - Coordinación Gestión de los interesados, siendo proveedores interesados clave en el cumplimiento de los tiempos y aceptación de los entregables. - Coordinación directa con la gestión de riesgos del proyecto, en tiempos de entrega y afectaciones así como planes de mitigación.				
Restricciones y Supuestos				
- Claridad en la información suministrada y retroalimentación de la misma. "- Claridad del alcance por Cumplimiento de requisitos para recibo de entregables. - Cumplimiento de Costos totales presentados en cotización - Cumplimiento Tiempos de entrega establecidos conjuntamente. - Cumplimiento en Calidad satisfactoria a requisitos y estándares. - Proveedor con planes de respuesta a riesgos sin transferirlos a comprador				
Riesgos				
- Riesgo de no entendimiento y claridad en negociación y entregables - Riesgo de no cumplimiento del alcance - Riesgo de Sobrecostos - Riesgos de afectación en duración - Riesgos de No conformidades por calidad - Riesgo de Materialización de Riesgos -Riesgo de incumplimiento en contrato o abandono por proveedor				
Métricas				
-Aceptación de Entregables - Desempeño de Costos - Desempeño de Tiempo - Métricas de Calidad - Cumplimiento y Satisfacción como Comprador				

ESTAMPADOS JAIMES	PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO				Revisión No. 1	
	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN				GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	
PROYECTO	SUBLIMACIÓN DE ARTÍCULOS PUBLICITARIOS				FECHA	5 de abril de 2021
Producto o Servicio a Adquirir	Tipo de Contrato	Forma de Contactar Proveedores	Requerimiento de Estimaciones Independientes	Área/ Rol/ Responsable Compra	Manejo de Múltiples Proveedores	
Plotter para impresión y calandra para sublimación	Servicio a Contratar por horas Maquinaria	Proveedores en base de datos de la empresa / Búsqueda en Zona	Al Menos 3	Coordinador del proyecto	Dependiendo de Disponibilidad de Equipo	
Mano de obra	Contrato a termino fijo o por obra labor	Proveedores en base de datos de la empresa / Búsqueda en Zona	Al Menos 3	Coordinador del proyecto	Dependiendo de la disponibilidad de la mano de obra	
tintas y papel de sublimación	Precio promedio del mercado	Documentos Previos / Investigación Mercado	Al Menos 3	Coordinador del proyecto	Dependiendo de Cercanía con Localización	
Materiales Menores / Dotaciones / Equipo y Herramienta Menor	Precio promedio del mercado	Principales Proveedores y Distribuidores de la Zona	Al Menos 3	Coordinador del proyecto	Dependiendo de la Disponibilidad de Material	

Certificación empresa Estampados Jaimes