

Orientaciones del Estándar Internacional ISO 10006:2017 para el Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa LITOEDICIONES PIJAO en el municipio de Ibagué a partir del ciclo de proyectos de PMBOK

Bryan Rojas Lozano

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Camilo Alejandro Torres

Magíster en Educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Gestión de Proyectos

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2023

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primera medida a Dios por darme el conocimiento y sabiduría para llevar adelante mi carrera. A mis padres Luis Rojas Villalobos y Edith Lozano Median por brindarme un hogar lleno de amor y respeto, por ofrecerme todas las oportunidades sin escatimar esfuerzos para poder salir adelante y hasta la fecha me siguen guiando a diario con sus consejos para mejorar como persona.

A mi hermana Dilips Rojas Lozano por enseñarme a llevar las cosas con tranquilidad y vivir la vida con una gran sonrisa, a mi sobrina Luciana que desde nació me regala una sonrisa. A mi hermano Luis Alexander Rojas Lozano Capitán del ejército por su sacrificio y dedicación al servicio de la paz del país. A mi perro Lucas Rojas que siempre me acompaña en las noches en vela.

“El fin justifica los medios”.

Nicolás Maquiavelo

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darnos la sabiduría y fortaleza para realizar este trabajo de grado. Le agradecemos al equipo de profesionales de la Facultad de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga y a mi director del trabajo de grado por sus constantes enseñanzas en esa etapa de aprendizaje.

Contenido

Introducción	12
1. Orientaciones del Estándar Internacional ISO 10006:2017 para el Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa LITOEDICIONES PIJAO en el municipio de Ibagué a partir del ciclo de proyectos de PMBOK	14
1.1 Planteamiento del problema/caso de negocio	14
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo general.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Descripción institucional.....	18
2. Marco Referencial	20
2.1 Marco conceptual	20
2.2 Estado del arte.....	23
3. Áreas de Conocimiento	25
3.1 Instrumento de Recolección de Datos	28
3.1 Gestión de la integración del proyecto	32
3.1.1. Acta de constitución del proyecto.....	32
3.2 Lineamientos Estratégicos	37
3.2.1 Misión y Visión	37
3.2.2 Objetivos y Principios Estratégicos de la Empresa	37
3.2.3 Cadena de Valor.....	38
3.3 Análisis del Sector	39
3.3.1 Análisis Interno.....	39

3.3.2 Análisis Externo.....	40
3.3.3 Análisis DOFA.....	42
3.4 Diagnóstico de las Áreas de Direccionamiento Estratégico	44
3.4.1 Gestión de Mercadeo	44
3.4.2 Cultura Organizacional.....	45
3.4.3 Producción.....	46
3.4.4 Gestión Financiera	46
3.4.5 Gestión Humana	47
3.5 Gestión del alcance del proyecto	47
3.6 Enfoque	47
3.7 Gestión del cronograma del proyecto.....	49
3.8 Gestión de los costos del proyecto	50
3.9 Gestión de la calidad del proyecto.....	51
3.9.1 Propósito del Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto	52
3.9.2 Estándares de Calidad – Sistema de Gestión de Calidad	53
3.9.3 Gestión de la Calidad.....	54
3.9.4 Actividades de Control y Gestión de Calidad	55
3.10 Gestión de los recursos del proyecto.....	57
3.11 Gestión de las comunicaciones del proyecto	58
3.12 Gestión de los riesgos del proyecto	59
3.12.1 Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto	63
3.13 Gestión de las adquisiciones del proyecto	64
3.14 Gestión de los interesados del proyecto	64

4. Resultados	66
4.1 Misión.....	66
4.2 Objetivos Organizacionales	67
4.3 Organigrama	67
4.3.1 Roles y Responsabilidades.....	68
4.4 Plan de Direccionamiento Estratégico – Estrategias/Actividades	69
4.5 Sistema de Seguimiento y Control del Plan Estratégico	73
6. Conclusiones	77
Referencias.....	80

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Escala de Likert sobre los procesos de la empresa Litoediciones Pijao S.A</i>	29
Tabla 2. <i>Acta de constitución del proyecto</i>	33
Tabla 3. <i>Matriz DOFA Litoediciones Pijao S.A., 2021</i>	43
Tabla 4. <i>Factores internos y externos para la implementación de la ISO 10006:2017</i>	49
Tabla 5. <i>Plan de gestión de costos</i>	50
Tabla 6. <i>Roles y Responsabilidad de Dirección Estratégica para empresa Litoediciones Pijao</i>	55
Tabla 7. <i>Tablero de Gestión de Calidad</i>	56
Tabla 8. <i>Plan de Comunicaciones para el proyecto</i>	58
Tabla 9. <i>Matriz de gestión de riesgos</i>	59
Tabla 10. <i>Determinación del nivel de deficiencia - Matriz de Gestión de Riesgos</i>	61
Tabla 11. <i>Determinación del Nivel de Exposición - Matriz de Gestión de Riesgos</i>	62
Tabla 12. <i>Determinación del nivel de probabilidad - Matriz de Gestión de Riesgos</i>	62
Tabla 13. <i>Significado de los diferentes niveles de probabilidad</i>	62
Tabla 14. <i>Determinación del nivel de riesgo – Matriz de Gestión de Riesgos</i>	63
Tabla 15. <i>Significado del nivel de riesgo - Matriz de Gestión de Riesgos</i>	63
Tabla 16. <i>Planeación de actividades para la evaluación de riesgos</i>	64
Tabla 17. <i>Gestión de los Interesados del Proyecto</i>	65
Tabla 18. <i>Roles y responsabilidades de la estructura organizacional</i>	68
Tabla 19. <i>Plan de direccionamiento estratégico</i>	69
Tabla 20. <i>Plan de direccionamiento estratégico: estructura organizacional</i>	71
Tabla 21. <i>Matriz de Seguimiento y control del plan de direccionamiento estratégico</i>	73
Tabla 22. <i>Registro de lecciones aprendidas</i>	75

Lista de figuras

Figura 1. <i>Distribución de empresas que configuran el sector comercio - Ibagué, 2021</i>	40
Figura 2. <i>Distribución de las empresas e ingresos por sectores establecidos en el Decreto 957 de 2019</i>	41
Figura 3. <i>Distribución del valor total de activos tejido empresarial, según su tamaño - primer trimestre 2021</i>	42
Figura 4. <i>Sistema de Gestión de la Calidad</i>	53
Figura 5. <i>Gestión de los recursos del proyecto</i>	57
Figura 6. <i>Propuesta de Estructura Organizacional para la empresa Litoediciones Pijao</i>	67

Resumen

El presente trabajo se enfoca en diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa LITOEDICIONES PIJAO del municipio de Ibagué a partir del ciclo de proyectos de PMBOK, basado en la norma de estándar internacional ISO 10006:2017.

Desde las herramientas y fundamentos brindados por el estándar internacional ISO 10006:2017 se busca tener bases para enfrentar la competencia, gestionar proyectos de manera exitosa, además de gestionar programas de innovación y direccionarlos en torno a sus objetivos corporativos. Sin embargo, para la empresa LITOEDICIONES PIJAO no ha sido posible implementar y obtener la certificación ISO debido a varios factores como la estructura organizativa insuficiente, dado que es una empresa familiar, que en la actualidad se encuentra administrada por la tercera generación y que desarrolla procesos de litografía e imprenta en mayor medida para corporaciones e instituciones públicas en el departamento del Tolima.

Dicha empresa ha sido objeto de estudio de diversos trabajos aplicados por otras universidades como la Universidad de Ibagué; dentro de estos procesos de investigación aplicados directamente a la empresa como el desarrollado por Pinto (2021) denominado “Diseño de un Plan de Expansión de Mercado para la Empresa LITOEDICIONES PIJAO”. De manera, que el presente proyecto de extensión tomando como base la investigación de Pinto (2021) y a través de la retroalimentación y de los resultados del análisis externo e interno, se propone conocer el contexto y las condiciones de la empresa en retrospectiva; además de identificar los aportes que las normas de estándares de calidad pueden hacer al crecimiento de la misma; y aportar un plan de direccionamiento estratégico con base en sus objetivos corporativos, acorde a sus posibilidades presupuestales y de inversión.

Palabras clave: gerencia, planeación estratégica, proyecto, estándares

Abstract

The present work focuses on designing a strategic direction plan for the company LITOEDICIONES PIJAO of the municipality of Ibagué from the PMBOK project cycle, based on the international standard ISO 10006:2017.

From the tools and foundations provided by the international standard ISO 10006:2017, the aim is to have bases to face the competition, manage projects successfully, in addition to managing innovation programs and directing them around their corporate objectives. However, for the company LITOEDICIONES PIJAO it has not been possible to implement and obtain ISO certification due to several factors such as insufficient organizational structure, since it is a family business, which is currently managed by the third generation and which develops processes of lithography and printing to a greater extent for corporations and public institutions in the department of Tolima.

This company has been the object of study of various works applied by other universities such as the University of Ibagué; within these research processes applied directly to the company. Such as the one developed by Pinto (2021) called "Design of a Market Expansion Plan for the LITOEDICIONES PIJAO Company". Thus, this extension project, based on Pinto's research (2021) and through feedback and the results of external and internal analysis, intends to know the context and conditions of the company in retrospect; in addition to identifying the contributions that quality standards regulations can make to its growth; and provide a strategic direction plan based on their corporate objectives, according to their budgetary and investment possibilities.

Keywords: management, strategic planning, project, standards

Glosario

Estándar internacional: las normas ISO son un conjunto de estándares con reconocimiento internacional que fueron creados con el objetivo de ayudar a las empresas a establecer unos niveles de homogeneidad en relación con la gestión, prestación de servicios y desarrollo de productos en la industria (GlobalSuites, 2022, p.1).

Direccionamiento: acción, modelo e instrumento que define los insumos básicos para la adecuada gestión de los procesos de una entidad, institución y/u organización (Función pública, 2019, p.7).

Estrategia: determinación de metas y objetivos de una organización a largo plazo, acciones a empresas y asignación de recursos necesarios para el logro de los fines corporativos (Amorocho, 2009, p.11).

Direccionamiento estratégico: proceso mediante el cual el equipo de dirección define el marco que guía todos los procesos y acciones de la organización, define la filosofía organizacional y el plan para alcanzar sus objetivos (Camargo, 2023, p.1).

PMBOK: cuerpo de conocimiento de gestión de proyectos creado por el PMI que contiene procesos, prácticas recomendadas, terminologías y directrices para una gestión de proyectos exitosa (Rodríguez, 2023, p.1).

Introducción

La empresa LITOEDICIONES PIJAO S.A ubicada en el municipio de Ibagué – Tolima cuenta con una trayectoria de 18 años en el mercado e inició como una empresa familiar, que en la actualidad se encuentra administrada por la tercera generación y que desarrolla procesos de litografía e imprenta en mayor medida para corporaciones e instituciones públicas en el departamento del Tolima, por lo cual se ha visto en la necesidad de estandarizar todos y cada uno de sus procesos, razón por la cual anteriormente ha sido objeto de estudio de diversos trabajos aplicados de universidades como la Universidad de Ibagué, que han contribuido a su organización interna y a la real operacionalización de cada uno de sus procesos dentro de la cadena productiva.

Dentro de estos procesos de investigación aplicados directamente a la empresa como el desarrollado por Pinto (2021) denominado “Diseño de un Plan de Expansión de Mercado para la Empresa LITOEDICIONES PIJAO”, sus propietarios han podido evidenciar que proyectar de manera estandarizada las acciones para cada una de las áreas de la empresa es necesario para el adecuado funcionamiento de la misma, logrando así identificar la importancia de la norma ISO en todas sus versiones al interior de misma. En este caso, el estándar internacional ISO 10006:2017 hace posible a partir de sus diferentes herramientas tener las bases para la competencia, comprender y guiarse por sus fundamentos, gestionar sus proyectos de manera exitosa, gestionar programas de innovación y direccionarlos en torno a sus objetivos corporativos.

Seguido, para la empresa no ha sido posible implementar y obtener la certificación ISO debido a varios factores como la estructura organizativa insuficiente, dado que es una empresa familiar y como tal en su capacidad financiera y administrativa esta no cuenta con departamentos con la posibilidad de proyectar las necesidades de la empresa; así como de diseñar planes y

programas como lo es el de direccionamiento estratégico que es el cual permite evaluar los procesos internos en aras de organizarlos y estandarizarlos de tal manera que esta pueda obtener certificaciones y estándares de calidad como lo son la serie ISO. Lo anterior en la medida en que en la actualidad la estructura organizativa sólo cuenta con (1) Gerente; (1) Secretaria; y (2) Operadores de Máquinas.

1. Orientaciones del estándar internacional ISO 10006:2017 para el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Litoediciones Pijao en el municipio de Ibagué a partir del ciclo de proyectos de PMBOK

1.1 Planteamiento del problema/caso de negocio

La norma ISO 21500 posee dentro de sus objetivos misionales, una serie de propósitos estratégicos para la empresa como lo son: promover la dirección de proyectos a los negocios y organizaciones, definir un subconjunto de prácticas comúnmente aceptadas para una buena dirección de proyectos; ofrecer una guía de dominio público para la aplicación de las mejores prácticas; la creación de un nuevo modelo de negocio para obtener valor en las empresas; así como garantizar una descripción de alto nivel de los conceptos y procesos que son considerados como buenas prácticas (Pastor, et ál., 2013, p.400).

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa Litoediciones Pijao S.A en la actualidad presenta debilidades en cuanto a los conocimientos y saberes alrededor de la gestión de la calidad y de los estándares internacionales como lo son las diferentes normas ISO, debido a que de manera general y teniendo en cuenta que, en primer lugar, es una estructura organizacional insuficiente toda vez que sólo cuenta con 1 Gerente, 1 Secretaría/ Administrativa y 2 Operarios de Maquinaria fijos; en segundo lugar, sólo 2 integrantes de la estructura organizacional como lo son el Gerente y la Secretaría (propietarios de la empresa) poseen algún mínimo de información y formación respecto a la Gerencia y Gestión Administrativa y, de proyectos empresariales.

Esto a partir de las oportunidades que se han brindado al sector de las artes gráficas y visuales por parte de la Cámara de Comercio de Ibagué de escenarios de formación sobre temas de gerencia comercial, gerencia de proyectos, innovación, nuevas tecnologías y gestión

empresarial, como Ibagué CoCrea; Ibagué Emprende; y, otros especializados para el manejo de softwares contables y temas asociados; que han llevado a la empresa litoediciones pijao últimos años a interesarse en la operacionalización y estandarización de sus procesos internos, así como en la forma de direccionar sus proyectos de una mejor manera, ya que se han venido incorporando al mercado ibaguereño de las artes gráficas y visuales otras empresas como León Gráficas que en los últimos años han hecho inversiones significativas en maquinaria, infraestructura y personal, que les ha permitido cumplir con las metas organizacionales, operacionales y económicos para obtener las certificaciones de calidad, reportando para el año 2006 un total de activos de \$655.111.240 de pesos colombianos (Gómez, 2007, p.71) los cuales para 2001 aumentaron en un 19,6% (Emis, 2021, p.1).

Resulta importante este proyecto de extensión en la medida en que hace posible contribuir a la empresa en cuanto a su preparación para el direccionamiento de proyectos de manera estratégica, lo que va a permitir un crecimiento sustancial de la misma, en un contexto de contratación con entidades gubernamentales, logrando convertirse en un competidor paritario en función de los emergentes.

Por otra parte, para micro empresas como Litoediciones Pijao que posee activos por \$118 millones de pesos, las certificaciones ISO representan un alto costo toda vez que ronda los \$13.500.000 (ISOTools, 2022); por ello, esta empresa ha sido anteriormente objeto de estudio de otros trabajos de grado que han contribuido a la optimización de la estructura organizacional y los procesos operativos de la misma, sin embargo, esta no ha tenido la posibilidad de desarrollar procesos de direccionamiento estratégico como punto de partida para la obtención de los certificados.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo se podría considerar a futuro como un aporte al crecimiento de la empresa que puede brindar la estandarización de los procesos organizacionales y operativos, que derivan y se concentran en el plan de direccionamiento estratégico como hoja de ruta para el funcionamiento cotidiano, y la proyección futura de las operaciones; identificando como problemática específica la dificultad que presenta la empresa para la planeación estratégica en mayor medida debido a que no cuentan con una estructura organizativa que les permita separar las funciones dentro de los procesos; planear; ejecutar; monitorear; y, verificar los avances y retrocesos en los objetivos, ya que es una estructura organizativa familiar, con contratos temporales por prestación de servicios, sólo para tareas operativas, lo que les permite cumplir con las ventas y compromisos adquiridos, pero no genera potencial de crecimiento en términos estratégicos.

De manera, que el presente proyecto de extensión, a través de la retroalimentación y de los resultados del análisis externo e interno, les permite en primer lugar, conocer el contexto y las condiciones de la empresa en retrospectiva; conocer los aportes que las normas de estándares de calidad pueden hacer al crecimiento de la misma; y, contar con un plan de direccionamiento estratégico con base en sus objetivos corporativos, y acorde a sus posibilidades presupuestales y de inversión.

De manera específica la ISO 10006:2017 le permitirá a la empresa LITOEDICIONES PIJAO S.A conocer el grupo de procesos y sus requerimientos como lo son el inicio, planificación, implementación y cierre de cada proceso, ya que en la actualidad estos se gestionan de manera empírica y en los tiempos posibles o restantes de los procesos operativos, sin contar con operarios designados a esta labor de organización y control.

Tal como lo afirman Pastor, et ál., (2013),

La norma pone de manifiesto la posibilidad de interacción entre los procesos, considerando la posibilidad de superposición y las relaciones entre estos, específicamente de las competencias de las herramientas que permiten gestionar y determinar el alcance de cada uno de ellos. Los grupos de procesos y los grupos temáticos están interrelacionados en la norma entre ellas, encontrando referencias cruzadas. De manera que, es posible relacionar, de forma parcial, los distintos grupos temáticos de elementos de competencia que deberían aplicar los directores de proyectos según los estándares (Pastor, et ál., 2013, p.402).

Asimismo, la norma permite a empresas como Litoediciones Pijao S.A hacer un ejercicio de autoevaluación y diagnóstica sobre cómo se están llevando a cabo los procesos de planeación estratégica interna, la cual fue inexistente hasta el año 2021 en que a partir de un trabajo de investigación previo se realizó un aporte al plan estratégico de la empresa; y a partir de este, surge la necesidad de establecer una estructura organizacional que operacionalice los procesos, y como punto de partida para la correcta formalización y potencialización de la empresa, pudiendo así reconocerse en un futuro cercano como un competidor sólido y capaz de cumplir con las demandas del mercado en el sector de las artes gráficas en el municipio de Ibagué.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa LITOEDICIONES PIJAO S.A la norma ISO 10006:2017 a partir de la guía PMBOK.

1.2.2 Objetivos específicos

Caracterizar los procesos organizativos y operativos de la empresa Litoediciones Pijao S.A.

Desarrollar un diagnóstico sobre las áreas operativas constitutivas de la empresa Litoediciones Pijao S.A.

Construir una propuesta de plan de direccionamiento estratégico para la empresa Litoediciones Pijao S.A.

1.3 Descripción institucional

El sector a impactar en el municipio de Ibagué con el presente trabajo de gestión es el de la comunicación gráfica que hace parte del sector secundario, el cual en Colombia está medido estadísticamente bajo los sectores de actividades de impresión (CIIU 18) y papel, cartón y productos de papel y cartón (CIIU 17).

Respecto a la actividad comercial registrada por la empresa, que corresponden a “Actividades de edición - Edición de libros, publicaciones periódicas y otras actividades de edición - Edición de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas” en Ibagué se registran 38 empresas distribuidas de la siguiente manera: 18 empresas “otros trabajos de edición”; 11 empresas “edición de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas”; 8 empresas “edición de libros” y 1 empresa “edición de directorios y listas de correo”.

Sobre su segunda actividad económica, correspondiente a “Actividades de impresión y de producción de copias a partir de grabaciones originales - Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados con la impresión - Actividades de impresión”, en Ibagué se registran 12 empresas.

Y, por último, en la actividad denominada “Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón - Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón - Fabricación de papel y cartón ondulado (corrugado); fabricación de envases, empaques y de embalajes de papel y cartón” se registran únicamente 2 empresas en la ciudad de Ibagué.

Así, de acuerdo con estas cifras para el año 2020-2021, el total de empresas integradas al sector de la Comunicación Gráfica registradas en la ciudad de Ibagué es de 178 empresas las cuales se constituyen como competencia directa e indirecta de la empresa Litoediciones Pijao S.A la cual no cuenta estructura organizativa estratégicamente planeada y proyectada, de manera que en la actualidad la componen 1 Gerente, 1 Secretaría y 2 Operarios de Máquinas fijas, más los operarios ocasionales/temporales, lo que no ha permitido el crecimiento de la empresa, y que se puede apreciar en la información suministrada para el último año sobre sus balances financieros, a partir de los cuales esta manifiesta tener unos activos totales para el año 2021 de \$118 millones de pesos y un pasivo de \$20 millones de pesos (de acuerdo al último balance suministrado para el trabajo). En el último año el valor neto de las ventas fue de \$165.760.396 (Pinto, 2021, p.27), lo que es igual a \$13.813.366 al mes, de lo cual se restan compras de insumos y suministros; pago de personal si se requiere; gastos administrativos; e imprevistos.

Así mismo, dentro de la empresa no se cuenta con personal que posea conocimientos profundos en gestión de proyectos, que si bien representa una problemática, esta es posible de solventar ampliando la estructura organizativa de la empresa, contando con talento humano con las habilidades y los conocimientos necesarios para la formulación de proyectos estratégicos para la empresa, esta es una de las principales problemáticas manifestadas en la medida en que dada la forma en cómo se ejecutan los procesos, ningún miembro de su personal incluida la gerencia cuenta con el tiempo y la posibilidad de direccionar proyectos en torno a su crecimiento.

2. Marco Referencial

2.1 Marco conceptual

De acuerdo con Martínez y Briceño (2012) “la calidad muestra sus inicios en el establecimiento de estándares en China sobre el año 300 a.C., tema que sigue siendo objeto de debate en busca de permear las organizaciones desde la dirección estratégica de las organizaciones” (p.98). En este orden de ideas, la calidad es transversal a la formulación estratégica de los proyectos, de los procesos administrativos, técnicos y operativos; y de los productos ofrecidos y obtenidos; en la medida en que impulsa y refleja la productividad, lo que es un elemento de identificación comercial propio de la industrialización, la globalización y las nuevas lógicas del mercado, generando confianza en los consumidores.

Uno de los elementos fundamentales para la calidad es el recurso humano como mediador de la competitividad organizacional y por ende el crecimiento de las corporaciones, por lo que se ha de considerar un factor esencial en el direccionamiento estratégico, conocimiento necesario para la empresa objeto de estudio una vez identificadas las debilidades que significan para la empresa una estructura organizativa que no permite la expansión en relación a las áreas de acción y parte del proceso productivo.

Teniendo en cuenta lo anterior,

la calidad se despliega en sus diferentes enfoques en los últimos años, mostrando la afectación en los resultados de la organización y por ende el esfuerzo de estudiar todos los elementos que la afectan y que nacen e interfieren en la alta dirección de las organizaciones (Martínez y Briceño, 2012, p.98).

De manera que, la calidad depende de las estrategias, mecanismos y planes de acción diseñados por la corporación en aras de direccionar al recurso humano como factor estratégico de la organización, entendiéndolo como su más grande recurso con capacidad de monetización, aunado al desarrollo tecnológico y los recursos financieros, al respecto plantea Montoya y Boyeros (2016) que:

Hoy en día las organizaciones requieren de personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de hacer una transformación en los servicios, de mejorar e innovar como compromiso primordial de la comunidad, sin importar su tipología organizacional y el lugar en donde se encuentre inmersa (Montoya y Boyeros, 2016, p.6).

Reconociendo el papel del direccionamiento estratégico dentro de la calidad y la innovación dentro de los mercados, lo que indica un conjunto de necesidades a satisfacer como parte de la planeación estratégica en pro de la consolidación del sistema de gestión de calidad de la organización como lo son: el desarrollo de las capacidades de adaptación al contexto social y económico; la actualización de conocimientos; y las estrategias para el éxito organizacional.

Afirman Montoya y Boyeros (2016) que:

el direccionamiento está referenciado tanto al conjunto de políticas, como a las medidas que tienen como fundamento el logro de la estructura del recurso humano que trabaja en pro de la consecución de los objetivos y la misión de la organización, gracias a las capacidades de sus miembros como factor de competitividad (p.8),

esto en clave de que, la dirección estratégica es directamente proporcional a la gestión del recurso humano, definido como el “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (Herrera, 2001 citado en Montoya y Boyeros, 2016, p.8).

El direccionamiento estratégico en términos generales en un compilado de los valores y objetivos corporativos; el contexto normativo de la organización; las metas e intereses organizacionales; la capacidad productiva y de expansión; así como la cultura organizacional que tal como lo mencionan Hernández, *et ál.*, (2017):

regulan la vida de una organización y estimulan en ella el cumplimiento de unas proyecciones preconcebidas, definiendo aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, abonando el terreno para garantizar unos resultados, y además de buscar que aquellos que conforman las organizaciones tengan oportunidades de desarrollo y emprendimiento generadores de valor (p.16).

Atendiendo a todo lo anterior, en los últimos años y en búsqueda de las certificaciones de calidad como un generador de valor, las corporaciones microempresas, medianas y grandes empresas se han interesado cada vez más en la implementación de planes estratégicos a partir de las orientaciones de los estándares internacionales como lo es la norma ISO, lo que requiere un direccionamiento estratégico de todo el recurso humano en aras de la operacionalización de los procesos, de la ampliación de la cadena de valor y del crecimiento de las organizaciones.

De manera que, en acuerdo con Martínez y Briceño (2012) el direccionamiento estratégico cuenta con dos momentos lógicos: la formulación y la implantación; “resaltando el concepto de propósito estratégico, incorporando el *Balance Score Card*, explorando nuevas formas de administración donde la meta ya no es una posición en la industria, sino crear nuevos escenarios a partir de la capacidad organizacional” (Martínez y Briceño, 2012, p.99), llegando el presente trabajo hasta la fase de formulación como propuesta de mejora continua para la empresa Litoediciones Pijao S.A.

Entendiendo así, que el direccionamiento estratégico debe ser asumido en la actualidad como un modelo administrativo propio de la innovación, que incorpora una visión global de lo que es la dirección al interior de una organización; lo que implica el fortalecimiento y cultivo de capacidades productivas; y la importancia de la planificación de los propósitos y objetivos organizacionales.

2.2 Estado del arte

Como antecedentes del presente trabajo se referencian los trabajos llevados a cabo por Luna (2021) alrededor de un “Plan de Direccionamiento Estratégico para Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga en el periodo 2018-2021” a partir del cual el autor desde un estudio descriptivo presenta a la empresa una perspectiva clara y concisa acerca de cómo lograr un direccionamiento organizacional en un sector tan dinámico como lo es el de las artes gráficas, además, de brindarles herramientas para un análisis del sector, así como de los nuevos retos y tendencias necesarios para el impulso de la industria, y la planeación estratégica de la empresa con base en las necesidades del mercado.

Afirma el autor, que este trabajo

genera la información necesaria para establecer cursos de acción efectiva en las organizaciones (...) así como también permite la efectiva toma de decisiones en busca de procesos de mejoramiento, aprovechar las potencialidades propias de cada empresa y adaptar su funcionamiento a las exigencias y expectativas del siglo XXI (Luna, 2021, p.6).

Por otra parte, se considera un antecedente importante para el presente trabajo de investigación el aporte que realiza Barberi (2020) con el diseño de un “Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa Sublimeink ubicada en el municipio de Yumbo, Valle del Cauca”,

con el cual “se propone demostrar como mediante la planeación estratégica se pueden reorganizar los procesos administrativos, comerciales, de publicidad y talento humano” (Barberi, 2020, p.4).

Metodológicamente, en este trabajo se realiza un diagnóstico situacional que identifica la problemática alrededor de los procesos operativos y, cómo esta afecta directamente el comportamiento de la organización; para acto seguido, plantear un modelo de solución a partir de un plan de direccionamiento estratégico; lo cual es un referente fundamental para el trabajo dado que es la metodología que se pretende implementar en este trabajo de investigación.

Finalmente, como último antecedente a referenciar se halla el documento construido por Iregui (2021) que presenta una:

Propuesta metodológica de gestión del cambio para lograr una implementación eficaz de un sistema de gestión” en el cual de manera estructurada se halla un modelo de sistema de gestión aplicable a cualquier tipo de organización, de cualquier naturaleza y tamaño; “con el fin de lograr que estos sistemas de gestión perduren en el tiempo, queden anclados a la estrategia organizacional a través de la afectación de la cultura organizacional buscando la apropiación y participación decidida de los colaboradores (p.7).

Esta metodología tal como se replica en el presente trabajo, es de corte exploratorio y documental, en la medida en que realiza una revisión completa sobre las teorías y metodologías sobre la gestión del cambio y sobre los sistemas de gestión; que permitió generar una metodología útil para la implantación en las organizaciones de todo tipo, brindando herramientas y métodos para medir sus factores de éxito y fracaso, que dado el interés comercial suele ser el impedimento para dar este paso dentro de las corporaciones.

3. Áreas de Conocimiento

El presente trabajo de gestión se lleva a cabo en el marco del enfoque cualitativa en la medida en que permite revisar, ajustar, afinar, comprobar y sugerir elementos en todas las etapas del proyecto, brindando la posibilidad y confianza de tejer redes de coordinación naturales con los objetos de estudio, en este caso de la empresa Litoediciones Pijao S.A, como un trabajo aplicado que genera una codependencia, con impactos directos sobre el objeto de estudio; mientras se realiza a través de la triangulación de la información, un análisis de resultados en aras de construir una propuesta de plan estratégico basado en datos cuantitativos propios de la empresa y del sector económico en el cual se encuentra inserta.

Asimismo, el trabajo se lleva a cabo al interior de la empresa como origen y fin de sus procesos productivos; y, dar a conocer la funcionalidad y capacidad operacional que puede brindar la implementación de un plan de direccionamiento estratégico a partir de la guía PMBOK como punto de partida para el cumplimiento del estándar ISO.

En este orden de ideas, afirma De Jaeger (2012) que, la guía PMBOK o “Libro de Estándares para la Gestión de Proyectos”

es un estándar reconocido internacionalmente, que trabajo con el uso del conocimiento, de las habilidades, de las herramientas, y de las técnicas para resolver requisitos del proyecto; definiendo un ciclo vital del proyecto, 5 grupos de proceso y 9 áreas de conocimiento de la tarea de administración de proyectos (p.1).

Siendo su propuesta de desarrollo metodológico la siguiente:

1. *Inicio*: en el cual se enuncian como elementos principales la autorización del proyecto; el compromiso de la organización con el proyecto o la fase en desarrollo; la fijación de la

dirección general; la definición de objetivos de nivel superior del proyecto; su posterior probación y recursos necesarios y el alineamiento del proyecto con los objetivos misionales de la empresa; para finalmente asignar a un encargado del proyecto y llevar a cabo su respectiva integración Administrativa.

2. *Planificación:* de esta segunda fase, los elementos principales corresponden a la formulación del proyecto en el cual se hallan el alcance del proyecto; el planteamiento de objetivos del proyecto; la consideración de los entregables requeridos; el marco para el cronograma del proyecto de acuerdo a las posibilidades de la empresa; la socialización con el organigrama y stakeholders; acto seguido, la definición de actividades con sus habilidades y recursos requeridos; la estimación de tiempo de trabajo a invertir; el análisis de riesgos y contingencia; los costos requeridos que derivan en la aprobación del financiamiento del proyecto; y, el plan de comunicación como herramienta interna de aprovechamiento comercial.
3. *Ejecución:* esta fase requiere de las habilidades y conocimientos específicos en la gestión de proyectos, dado que sus elementos principales giran en torno a la coordinación de los recursos y el desarrollo del equipo; el aseguramiento de la calidad; la selección de contratistas; la distribución de la información; y la definición de un plan de actividades, que permita la supervisión y control por parte del director de proyectos y el gerente.
4. *Supervisión y control:* si bien esta fase es responsabilidad del director del proyecto, es necesario que el gerente se encuentre en la disposición y capacidad de acompañar y monitorear elementos tales como la gestión del equipo; la medición del progreso y el desempeño general; las acciones correctivas; la gestión de los cambios requeridos; la

gestión del riesgo; y la elaboración del informe de desempeño y comunicaciones, que da cuenta del desarrollo del proceso.

5. *Cierre:* se recomienda a las empresas como elementos principales de cierre e indicadores del proceso realizar escenarios de socialización de las conclusiones de las actividades; el cierre administrativo hacia afuera; y el cierre de contrato del proyecto (De Jaegel, 2012, p.6).

Dado que el presente trabajo se realiza en el marco de una colaboración externa con la empresa en términos académicos e investigativos, la metodología PMBOK se planteará para la empresa solo hasta la fase de formación, lo que da como resultado un diseño metodológico de 5 fases así:

1. *Iniciación:* en la cual se realiza una caracterización de la empresa y un diagnóstico de los elementos de planeación para el direccionamiento estratégico con los que cuenta o ha planeado contar la empresa, los cuales justifican el valor del presente proyecto y la viabilidad del mismo, a partir de un documento caso de negocio.
2. *Documentación:* etapa a cumplirse a partir de la revisión del marco normativo del estándar ISO 10006:2017 para el diseño de planes de direccionamiento estratégico como punto de partida para el cumplimiento del estándar.
3. *Planificación:* siendo en esta etapa en la cual con base a las orientaciones del estándar y la información interna y externa de la empresa, haciendo uso de algunos elementos de la guía PMBOK, se procederá a realizar el diseño base de un plan de direccionamiento estratégico que oriente los procesos de la empresa Litoediciones Pijao S.A como un aporte para su crecimiento organizacional.

4. *Seguimiento y control:* para esto, se brindará a la empresa una matriz de monitoreo, seguimiento y control, de las actividades propuestas con sus respectivos indicadores de evaluación que les haga posible de manera autónoma en el futuro identificar el avance de la implementación del mismo.
5. *Informe de resultados:* dado que es un proyecto aplicado, se entregará a la empresa una guía para el direccionamiento estratégico, diseñado en razón de su viabilidad y sus necesidades, para ser implementada a voluntad en el futuro.

3.1 Instrumento de Recolección de Datos

Para la recolección de la información propia de la empresa se diseñó un instrumento de encuesta “escala de Likert” haciendo uso de la plataforma de Google Forms, a partir del cual se indagó a la empresa en 4 categorías: 1. Estructura organizacional; 2. Mapa de procesos – Procesos operativos; 3. Lineamientos estratégicos y Áreas de direccionamiento estratégico; y, 4. Proyecciones – Metas, Apertura Organizacional, Gestión de la Información; Gestión de los Riesgos, Categorización de proyectos, Procesos de auditoría, Calidad y Mejora Continua.

Escala de Likert sobre las Operaciones de la Empresa Litoediciones Pijao

Dado que la empresa Litoediciones Pijao S.A no posee un Sistema de Gestión de la Calidad, ni un Plan Estratégico que oriente los procesos de la empresa, o contengan indicadores de procesos, de gestión y de evaluación que hagan posible adelantar un diagnóstico sobre las áreas estratégicas, actividades comerciales, estructura organizacional y/o proyecciones de la misma. Sumado a que, el gerente y personal de recursos humanos no posee la información que permita hacer descripciones, se diseñó una escala de Likert de procesos que hizo posible para la empresa

brindar información sobre estos elementos y para el investigador inferir sobre los elementos principales que plantea la Guía PMBOK.

Siendo el instrumento y sus resultados, los siguientes:

Tabla 1. *Escala de Likert sobre los procesos de la empresa Litoediciones Pijao S.A*

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Estructura Organizacional					
La estructura organizacional permite el trabajo desagregado por áreas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos comerciales			x		
Se han realizado capacitaciones al personal de la empresa sobre las actividades específicas que desempeñan y la calidad		x			
El personal de gerencia ha participado en los escenarios de formación de la Cámara de Comercio de Ibagué				x	
La estructura organizacional se encuentra completa y en óptimo funcionamiento		x			
Se han adelantado procesos de consultoría para optimizar la estructura organizacional y los procesos	x				
Mapa de Procesos – Procesos Operativos					
Ha existido alguna vez un plan estratégico que	x				

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
direcciones las operaciones de la empresa					
Se ha llevado a cabo una estrategia comercial para el crecimiento y sostenimiento de la empresa			x		
La empresa tiene una cadena de valor definida y conocida por todos los integrantes de la estructura organizacional			x		
Cada área existente en la actualidad tiene clara sus responsabilidades dentro de la cadena productiva			x		
Lineamientos					
Estratégicos y Áreas de					
Direccionamiento					
Estratégico					
La empresa cuenta con un plan de direccionamiento estratégico con indicadores de monitoreo que permite evaluar periódicamente las operaciones de la empresa	x				
Se han adelantado procesos de planeación estratégica interna o externa para la empresa			x		
La planificación estratégica existente es evidente en las relaciones comerciales y el crecimiento de la empresa (en cuanto a ventas y balances financieros)					x

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Ha considerado usted importante contar con un balance administrativo y financiero planificado y organizado para efectos de control interno	x				
Es pertinente la construcción de un plan de direccionamiento estratégico actual para la empresa					x
Proyecciones – Metas					
Considera usted como gerente de la empresa que esta desde su estructura interna cuenta con las condiciones para una posible apertura y re estructuración organizacional			x		
Existe un proceso debidamente definido para la gestión y el almacenamiento de la información comercial, financiera y administrativa de la empresa	x				
Existe un Sistema de Gestión de la Calidad que incluya un Plan de Gestión de Riesgos	x				
Cada área tiene la responsabilidad de categorizar los proyectos a cargo y dar cuenta de los indicadores de gestión, evaluación y proceso	x				

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
En los últimos años se han llevado a cabo auditorías sobre los procesos de la empresa y su estado organizacional	x				
Existe un instrumento de gestión de la calidad y de mejora continua para la empresa					
<i>Toda la información aquí suministrada será utilizada sólo con fines académicos-investigativos, sin divulgar ningún tipo de información sobre la identificación de los participantes de la muestra.</i>					

Como instrumento para la organización del proceso a partir de la guía PMBOK se hará uso de la herramienta *Just-In-Time* para la construcción del plan de direccionamiento de una forma dinámica para su comprensión por parte de la empresa.

3.1.1 Gestión de la integración del proyecto

De acuerdo con PMBOK 7ma edición, dado que el presente proyecto propone un plan de direccionamiento estratégico, este se considera el principal factor en la toma de decisiones de selección de proyectos, en este orden de ideas, para la siguiente acta de constitución del proyecto se tuvieron en cuenta algunos factores ambientales y de los sistemas de la organización:

3.1.2 Acta de constitución del proyecto

Plantea Pinto (2021) que la empresa se encuentra registrada ante la Cámara de Comercio de Ibagué y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN con el NIT. N° 93.414.017-0 bajo las siguientes actividades económicas:

- C1811 Actividades de impresión

•N8230 Organización de convenciones y eventos

•4761 Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio

•N8299 Otras actividades de servicio y apoyo a las empresas NCP” (p.23).

Y, en cumplimiento de sus actividades comerciales en la actualidad oferta productos y servicios tales como lo son la producción editorial de material impreso, libros, cartillas, publicidad comercial; publicidad exterior e impresión digital; producción de etiquetas y empaques; suministros de papelería e insumos de oficina; servicios logísticos para eventos, entre otros.

Tabla 2. *Acta de constitución del proyecto*

Acta de Constitución del Proyecto
Nombre del proyecto: Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa Litoediciones Pijao
Área: Gerencia/Dirección
Promotor del proyecto: Litoediciones Pijao
Gerente del proyecto: Brayan Rojas Lozano
Propósito o justificación del proyecto
Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa LITOEDICIONES PIJAO S.A bajo los estándares de la norma ISO 10006:2017 a partir de la Guía PMBOK para la gestión de proyectos.
Objetivos medibles del proyecto
- Caracterizar los procesos organizativos y operativos de la empresa LITOEDICIONES PIJAO S.A. - Diagnosticar las áreas operativas constitutivas de la empresa LITOEDICIONES PIJAO S.A. - Construir una propuesta de plan de direccionamiento estratégico para la empresa.
Descripción del proyecto de alto nivel o requisitos del producto del proyecto
Se toma el ejercicio de caracterización de las áreas que configuran la estructura organizacional, así como sus procesos técnicos y operativos como punto de partida para un diagnóstico de su

funcionamientos y aportes que en la actualidad hacen al desarrollo de las actividades comerciales de la empresa, con el fin de conocer el orden de sus procesos internos, y poder identificar cuáles son las debilidades y amenazas a ser subsanadas y/o puestas en el radar como elementos estratégicos a consolidar en un plan de direccionamiento estratégico cuya responsabilidad recae en las manos de la gerencia/dirección, así como del área de mercadeo, publicidad y marketing. En este sentido, como requisitos del producto del proyecto:

1. Se deben generar espacios de interlocución y diálogo entre el gerente del proyecto y la gerencia/dirección que permitan reconocer las áreas de la empresa, sus operaciones y sus necesidades de manera multidimensional.
2. Presentar un informe diagnóstico en clave de prospectiva para el plan de direccionamiento estratégico.
3. Presentar un informe final sobre los resultados del proyecto y las recomendaciones emanadas como plan de direccionamiento estratégico.

Interesados del Proyecto o Stakeholders

Tipo	Interesado	Nombre
Interno	Director del Proyecto/Profesional Investigador del Proyecto	Brayan Rojas Lozano
Interno	Gerente	Ignacio Barrero
Externo	Asesor en Gestión de Proyectos	Nicolás Sierra
Externo	Entrevistados del proyecto	Ignacio Barrero/Sofía Barrero
Externo	Consultora	--

Criterios de Éxito

- Lograr los escenarios de interlocución entre los consultores, director del proyecto/profesionales de investigación y asesor en gestión de proyectos; y, la empresa LITOEDICIONES PIJAO S.A para la socialización del proyecto.
- Participación de los integrantes clave de la empresa LITOEDICIONES PIJAO S.A para el proceso de consulta de información organizacional y operativa.
- Sistematización de datos de la Escala de Likert y Entrevistas a la gerencia de la empresa como principal insumo para el desarrollo del proyecto.
- Formulación del plan estratégico a partir de las estrategias en cada fase del proyecto tal como lo orienta la Guía PMBOK y teniendo en cuenta los estándares de la ISO 10006:2017.
- Diseño de una herramienta de evaluación del plan de direccionamiento estratégica como hoja de ruta para la empresa Litoediciones Pijao.

Factores Críticos de Éxito del Proyecto

- Reconocimiento del proyecto por parte de la gerencia de la empresa Litoediciones Pijao S.A.
- Identificación de la constitución organizacional, así como de las actividades operativas y técnicas que dan cuenta del funcionamiento de la empresa.

- Correcta formulación del proyecto y propuesta de desarrollo para la empresa Litoediciones Pijao S.A.
- Análisis y evaluación del conjunto de factores que generan la necesidad de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Litoediciones Pijao S.A.
- Proyección de una herramienta de evaluación de los indicadores de gestión del plan de direccionamiento estratégico diseñado para la empresa Litoediciones Pijao S.A.

Entregables del Proyecto

- Escala de Likert de recolección de información de la empresa Litoediciones Pijao S.A.
- Formulario de encuesta informal sobre los elementos organizacionales de la empresa Litoediciones Pijao S.A.
- Plan de Direccionamiento Estratégico diseñado para la empresa Litoediciones Pijao S.A.
- Instrumento de evaluación de resultados susceptible de aplicación para la empresa Litoediciones Pijao S.A.

Criterios de Aceptación

- Documento de plan de direccionamiento estratégico aprobado para su implementación.
- Archivo de entrevistas previas.
- Análisis y procesamiento de datos realizado.
- Instrumento de evaluación futura del proyecto.

Cronograma de Hitos

Principales Hitos del Proyecto	Ago/22	Sept/22	Oct/22	Nov/22	Dic/22	Ene/23	Feb/23
Reunión de socialización del proyecto y de evaluación de viabilidad.	x						
Solicitud de autorización para el uso de la información organizativa de la empresa.	x						
Recolección de información de fuentes primarias propia de la empresa.		x	x				
Fase I: Iniciación del proyecto.				x			
Fase II: Proyección del proyecto.					x		

Fase III:	x
Diseño del plan de direccionamiento estratégico.	
Socialización de los resultados de la empresa.	x

Riesgos de Alto Nivel

Amenazas	Oportunidades
-Inexistencia de planes de gestión, estratégicos, administrativos que den cuenta de la estructura organizacional y operaciones de la empresa.	-Acogida del proyecto por parte de la empresa.
-Desconocimiento del personal sobre sus roles y funciones dentro de la estructura organizacional de la empresa.	-Profesional y consultores atentos a la formulación del plan estratégico.
-Poca disposición a la retroalimentación constante sobre el proyecto.	-Suministro de información al día por parte de la empresa.
	-Aprovechamiento de los escenarios iniciales de socialización del proyecto con los miembros de la gerencia.

Restricciones de la Organización y Ambientales

- Disponibilidad de la gerencia de la empresa para el diligenciamiento de los instrumentos de recolección de información.
- Horarios dispuestos para el proyecto.
- Disposición de información financiera para el diagnóstico previo como insumo para el diseño de un plan de direccionamiento estratégico.
- Documentos institucionales formales.

Responsables, Funciones y Obligaciones

Interesado	Nombre	Función
Director del Proyecto/Profesional Investigador del Proyecto	Brayan Rojas Lozano	Asesorar, construir y comprobar la información de fuentes primarias y secundarias como insumos para el proyecto.
Gerente	Ignacio Barrero	Disponer los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.
Asesor en Gestión de Proyectos	Nicolás Sierra	Intermediación entre las partes
Entrevistados del proyecto	Ignacio Barrero/Sofía Barrero	Disposición para la realización de las entrevistas y encuestas.

3.2 Lineamientos estratégicos

3.2.1 Misión y visión

Misión

Litoediciones Pijao S.A se constituye en una de las empresas pioneras del sector de las artes gráficas en el municipio de Ibagué con 10 años de trayectoria, imprimiendo la cultura y la identidad de la región en los propósitos corporativos de la industria local, contribuyendo al crecimiento económico de los tolimeses a partir de la imagen publicitaria (Litoediciones Pijao S.A, 2021).

Visión

Se espera para el año 2030 que la empresa LITOEDICIONES PIJAO se posicione como uno de los principales referentes comerciales en el sector de las artes gráficas en el municipio de Ibagué y el Tolima, a partir de su crecimiento estratégico y su contribución a la economía de la región.

3.2.2 Objetivos y principios estratégicos de la empresa

- ✓ Aumentar la participación en el mercado de la empresa LITOEDICIONES PIJAO en un periodo de dos años, incrementando sus ventas anuales en un 25%.
- ✓ Posicionar la imagen corporativa de la empresa LITOEDICIONES PIJAO en el mercado regional.
- ✓ Pasar de una microempresa a mediana empresa en un periodo de 5 años.

3.2.3 Cadena de valor

La empresa de acuerdo con Pinto (2021) afirma que, “para la mayoría de los productos y servicios prestados por la empresa LITOEDICIONES PIJAO la cadena de valor conserva el mismo esquema a saber:

1.Actividades primarias:

- a. Realización de cotización y fijación de precio
- b. Elaboración de orden de trabajo
- c. Logística de entrada: Recepción de la solicitud del cliente (compilación de datos e información y expectativas del usuario).

2.Operaciones:

- a. Trabajo de diseño gráfico (elaboración de artes finales, recepción o modificación de diseños suministrados por el cliente)
- b. Aprobación de artes finales
- c. Impresión y producción (impresión offset, impresión digital)
- d. Terminados gráficos (encuadernación, plastificado, troquelado y corte)

3. Logística de salida:

- a. Instalación (en el caso de publicidad exterior y decoración.
- b. Entrega final de producto.

4. Servicio post venta:

- a. Comunicación con el cliente para aseguramiento de calidad y satisfacción
- b. Asesoría postventa” (Pinto, 2021, p.25).

3.3 Análisis del sector

3.3.1 Análisis interno

En lo que respecta a la infraestructura tecnológica de la empresa, se recurrió a la información documental disponible sobre la caracterización de la empresa Litoediciones Pijao llevada a cabo por Pinto (2021), quien logró identificar que:

La empresa Litoediciones Pijao S.A posee una infraestructura tecnológica que le ha permitido atender la demanda de sus clientes y garantizar productos y servicios de excelente calidad. La actividad principal de la empresa es la producción editorial, impresión litográfica y terminados gráficos para lo cual cuenta con los siguientes recursos:

- 2 máquinas litográfica offset Heidelberg GTO 52 bicolor ¼ de pliego.
- 1 máquina tipográfica Heidelberg tipo “pinza”
- 1 máquina litográfica offset Shiff 1/8 de pliego, con cabezote de numeración
- Plastificadora al calor
- Engrapadora automática
- Guillotina industrial semi neumática de pliego
- Plotter de impresión digital solvente 1,6 mts
- Impresora láser a color Konica Minolta formato tabloide
- 2 equipos de cómputo para diseño gráfico
- Equipo de cómputo para secretaria
- Túnel de curado UV (Pinto, 2021, p.27).

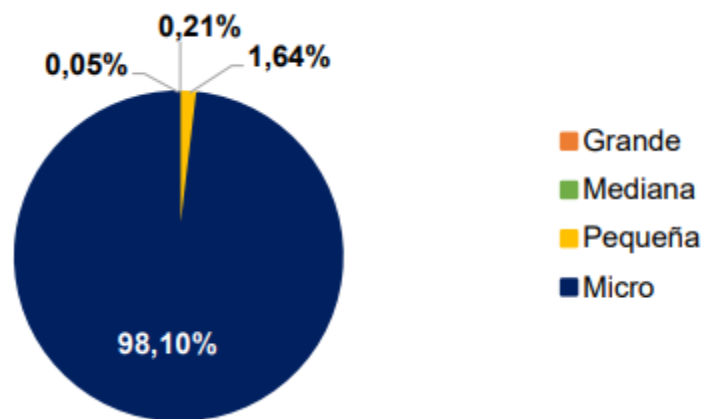
En lo que respecta a la información financiera, esta manifiesta tener unos activos totales para el año 2021 de \$118.000.000 de pesos y un pasivo de \$20.000.000. En el último año el valor neto de las ventas fue de \$165.760.396 (Pinto, 2021, p.27).

Y, por otra parte, siendo este uno de los elementos a ser intervenido como eje a partir del plan de direccionamiento estratégico, se halla que en lo que respecta a la comunicación y marketing actualmente la empresa no cuenta con un área de mercadeo ni tampoco un profesional en comunicación o ventas que realicen campañas o estrategias encaminadas a aumentar las ventas o conseguir nuevos clientes. Tradicionalmente los procesos de comunicación de la empresa son adelantados por el gerente / propietario y la secretaria, quienes tienen contacto directo con los clientes, estos llegan directamente al punto de venta, orientados por otros clientes o por medio de distribuidores independientes (Pinto, 2021, p.27).

3.3.2 Análisis externo

La empresa Litoediciones Pijao S.A se encuentra inserta dentro del sector comercio en el subsector de “comercio al por mayor y al por menor” de manera específica con “Actividades de edición - Edición de libros, publicaciones periódicas y otras actividades de edición - Edición de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas”; de acuerdo con la Cámara de Comercio de Ibagué (2021) en el sector comercio el 98,10% de la composición la desarrollan las micro empresas; mientras que, la pequeña empresa ocupa el 1,64% de la distribución; la mediana empresa 0,21%; y la gran empresa sólo el 0,05%, lo que posiblemente se encuentre asociado a las barreras existentes para el crecimiento empresarial en el departamento.

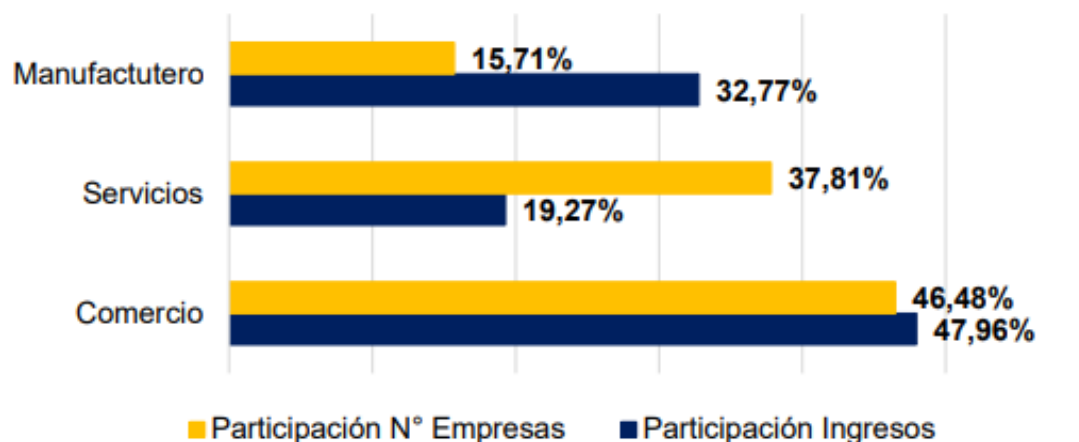
Figura 1. *Distribución de empresas que configuran el sector comercio - Ibagué, 2021*



Tomado de (Cámara de Comercio de Ibagué, 2021, p.11).

En lo que corresponde a los ingresos operacionales por sector, el sector comercio posee una mayor participación por ingresos dentro de todo el tejido empresarial de la jurisdicción del municipio de Ibagué siendo este el 46,48% que es equivalente a 11.020 empresas por un total de \$6.778.916.239.396 para el año 2019.

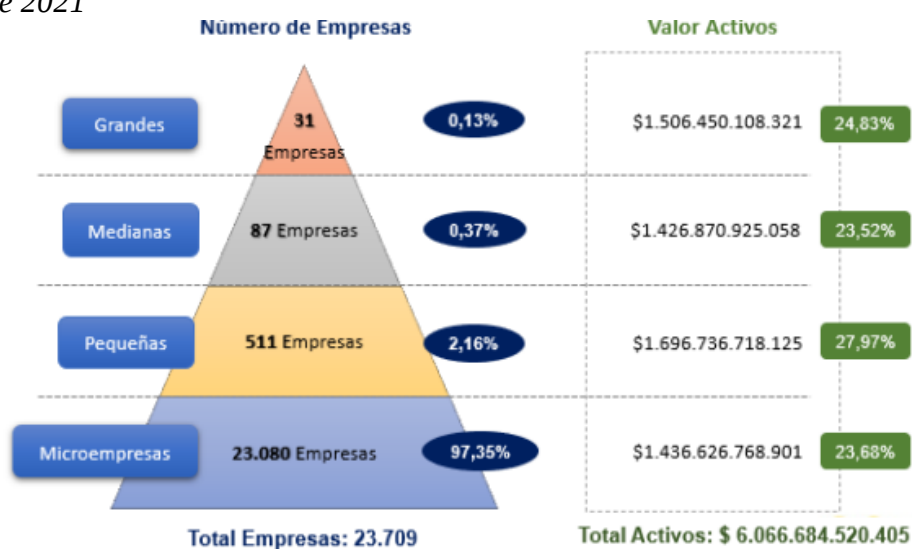
Figura 2. Distribución de las empresas e ingresos por sectores establecidos en el Decreto 957 de 2019



Tomado de (Cámara de Comercio de Ibagué, 2021, p.11).

Por otra parte, específicamente las empresas cuya actividad principal es la comercialización al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería, y escritorio en establecimientos especializados se ubican en el puesto número 17 de 20 de empresas con mayor contribución en el tejido empresarial de la jurisdicción, siendo estas 329 empresas en total; asimismo, las micro empresas configuran el mayor número de activos con un 97,35% de participación y un total de \$1.436.626.768.901 en activos.

Figura 3. Distribución del valor total de activos tejido empresarial, según su tamaño - primer trimestre 2021



Tomado de (Cámara de Comercio de Ibagué, 2021, p.15).

3.3.3 Análisis DOFA

Una de las acciones interesantes en el marco de este trabajo, es identificar los avances en materia de planificación y direccionamiento estratégico en los procesos que han mejorado o presentan mayores desventajas, a través de una nueva matriz DOFA, en contraste con la llevada a cabo por Pinto (2021) que es la siguiente:

Tabla 3. *Matriz DOFA Litoediciones Pijao S.A., 2021*

Debilidades	Fortalezas
• Ausencia de procesos de comunicación externa y publicidad. • No existe área de mercadeo. • Esquema organizacional deficiente. • Falta de capacitación y formación del personal. • La empresa no cuenta con redes sociales ni comunicación externa.	• Infraestructura tecnológica propia de alta calidad. • Trayectoria y reconocimiento en el mercado local. • Participación en varios segmentos del mercado. • Balance económico positivo (bajos pasivos). • Empresa de patrimonio familiar, no cuenta con muchos accionistas.
Amenazas	Oportunidades
• Gran número de competidores en el mercado local. • Digitalización y virtualización de procesos. • Cambios en las dinámicas comerciales. • Medidas económicas y de excepción generadas por el covid-19.	• Participación en nuevos segmentos de mercado generados por la pandemia. • Utilización y aprovechamiento del e-commerce. • Innovación y creación de nuevos productos.

Tomado de (Pinto, 2021, p.28).

El análisis DOFA en lo que corresponde a las debilidades y amenazas evidencia que, la ausencia de procesos de publicidad y marketing que agencie las estrategias comerciales profundiza el riesgo de no maximizar su crecimiento dentro del gran número de competidores en el mercado local de las artes gráficas en el municipio e Ibagué.

Asimismo, la estructura organizacional con la que cuenta en la actualidad no le permite generar procesos en pro de la digitalización y virtualización de los procesos como estrategia de productividad e innovación, y así hacer frente a los cambios en las dinámicas comerciales. Esto hace necesario entonces, una serie de procesos de formación y cualificación del talento humano en pro de la mejora continua de la empresa.

Por otra parte, en lo que respecta a las fortalezas y oportunidades, la empresa Litoediciones Pijao S.A tiene una trayectoria de más de 10 años en el sector de las artes gráficas de Ibagué, lo que le ha permitido hacer frente a las caídas del mercado como la generada por el Covid-19, contando con el reconocimiento del público objetivo, y la fidelización de clientes, lo que aprovechan como estrategia de publicidad y marketing, de manera específica el “voz a voz”.

3.4 Diagnóstico de las áreas de direccionamiento estratégico

Con el objetivo de diagnosticar las áreas que pasarían a ser objeto de direccionamiento estratégico al interior de la empresa, se implementó un instrumento de recolección de datos escala de Likert con un rango de 1 a 5 – siendo 1: total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: ni en acuerdo ni en desacuerdo; 4: medianamente de acuerdo; y 5: totalmente de acuerdo; esto como estrategia para obtener información de los procesos internos toda vez que la empresa no cuenta con un plan estratégico o un plan de acción documentado que dé cuenta de tales procesos.

En este orden de ideas, metodológicamente se consultó al gerente como única persona al tanto del total de los procesos internos sobre la gestión de mercado; la cultura organizacional; la producción; la gestión financiera; la gestión humana; la logística; y, la comunicación e información.

3.4.1 Gestión de mercadeo

Al interior de la empresa Litoediciones Pijao S.A la gestión de mercadeo se realiza de manera indirecta sobre los clientes reales con los que cuenta la empresa desde hace entre 5 y 8 años de su existencia y que se han fidelizado, de manera que, en la actualidad la empresa no cuenta con una estrategia de mercadeo y de gestión comercial que impulse las ventas y que atraiga clientes

potenciales. En este sentido, hacia la pregunta ¿considera usted que desde la empresa se impulsan estrategias comunicativas para la gestión de mercados y la participación activa en el mercado? La respuesta fue “ni de acuerdo ni en desacuerdo” en la medida en que afirman no implementar estrategias de ningún tipo, pero contar con “el voz a voz” de los clientes satisfechos que logran atraer a otros nuevos clientes.

Por otra parte, se consultó sobre si anteriormente se han aunado esfuerzos por implementar estrategias de promoción, difusión y posicionamiento de la empresa, a lo que la respuesta fue “medianamente de acuerdo”, información que se amplía en el proceso de interlocución con la empresa, evidenciando que, en algunos momentos estratégicos y sobre todo críticos en términos comerciales para la empresa se han hecho actividades de volanteo y publicidad exterior, o se han utilizado los medios digitales como Facebook o WhatsApp pero son esfuerzos mínimos e inconstantes.

De manera que, finalmente sobre esta área se puede decir que la empresa en la actualidad no realiza una gestión del mercadeo eficaz y en aras de su crecimiento, sino que, posee una dinámica comercial a partir del acumulado que ha construido en los últimos años, que si bien hace parte de su identidad y de sus logros corporativos, genera una situación de riesgo, en la medida en que no cuenta con nuevos adeptos y aliados/socios comerciales fruto de una actualización de su identidad corporativa y organizacional.

3.4.2 Cultura organizacional

En lo que respecta a la cultura organizacional, esta se constituye en el conjunto de normas y valores por las que se rige una empresa para el desarrollo de sus operaciones comerciales, de forma directa la gerencia afirma no contar con una cultura organizacional definida, en primer lugar

porque en la actualidad cuenta con una estructura organizacional pequeña y débil, integrada por un (1) Gerente y una (1) Secretaria/encargada Administrativa y Financiera de manera fija; mientras que, dos (2) o (3) Operarios de Máquinas rotan casi de manera semanal, lo que no permite configurar una cultura organizacional sólida y el establecimiento de compromisos a profundidad en aras del crecimiento y posicionamiento de la empresa.

3.4.3 Producción

Dado que es una empresa familiar y una micro empresa con todas las características que lo configuran, el proceso de producción se lleva a cabo coordinada por el gerente, quien también es operario de máquinas, y los 2 o 3 operarios de máquina ocasionales, lo que ha dado lugar en diversos momentos retrasos en los tiempos de entrega asociados a 3 factores fundamentales: proceso rápidos e incipientes de inducción y capacitación sobre los procesos operativos internos; la falta de comunicación y cohesión dentro del equipo; y, el poco compromiso que genera.

3.4.4 Gestión financiera

La gestión financiera dentro de la empresa LITOEDICIONES PIJAO se realiza de manera directa cliente – empresa, a través de la secretaria y el gerente, quienes reciben a través de transferencia electrónica o efectivo los pagos generados por servicios de impresión, diseño y producción de material publicitario para personas naturales, jurídicas e instituciones públicas. En la actualidad la empresa no cuenta con un software contable, de manera que el registro financiero se realiza a través de una matriz de Excel el cual se actualiza de manera mensual por parte de la secretaría, siendo cotejado por los extractos bancarios del gerente y las entradas y salidas en caja menor.

3.4.5 Gestión humana

Tal como se puede apreciar en el organigrama de la empresa, esta no cuenta con un área de talento humano que gestione el personal; en este orden de ideas, dado que el gerente y la secretaria como cabezas y responsables de las operaciones comerciales y logísticas de la empresa son familiares, estos no cuentan con contratos de trabajo de ningún tipo. Por otro lado, los operarios de máquinas son ocasionales, de manera que sus pagos son diarios y suelen tener una rotación frecuente.

3.5 Gestión del alcance del proyecto

Si bien este trabajo se enfoca directamente en la dirección estratégica de proyectos dentro de la empresa Litoediciones Pijao S.A , es necesario mencionar que este proceso hace parte del diseño de un sistema de gestión de la calidad, entendido o anterior, plantea la ISO (2017) que, “la planificación para el establecimiento, implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad basado en los principios de gestión de la calidad es un proceso estratégico y orientador, de manera que debería llevarla a cabo la organización del proyecto” (ISO, 2017, p.15).

3.6 Enfoque

Afirma ISO (2017) que:

La creación y mantenimiento de la calidad del proceso y del producto/servicio de un proyecto requieren un enfoque sistemático. Este enfoque tiene que tener por objetivo asegurarse de que se comprenden y satisfacen las necesidades explícitas e implícitas del cliente, que se comprenden y evalúan las necesidades de otras partes interesadas en el

proyecto y que se tiene en cuenta la política de la calidad de la organización originaria para su implementación en la gestión del proyecto (p.7).

En este orden de ideas, la ISO 10006:2017 hace uso de un enfoque “por procesos” que se materializa a partir del ciclo PHVA (Planificar- Hacer – Verificar – Actuar) el cual orienta los procesos de gestión de proyectos que proporciona la ISO 21500 y los sistemas de gestión de la calidad que se especifican en la ISO 9001:2015.

Este enfoque de procesos gira en torno a las políticas de calidad establecidas al interior de las instituciones u organizaciones, de manera que la implementación de la norma ISO 10006:2017 implica generar un plan de calidad identificando las políticas necesarias para el adecuado funcionamiento de la empresa con base en la oferta de productos y servicios con la cual se inserta en el mercado.

De manera específica, para implementar la ISO 10006:2017 con su enfoque de procesos se deben seguir los siguientes parámetros:

- Estrategia: debe contener una explicación general sobre cómo va a realizarse ese plan, desarrollo y mantenimiento del trabajo planteado en la propuesta.
- Recursos: debe llevar especificaciones sobre los recursos a utilizar, y la forma en cómo se planifican y controlan.
- Personal: se debe definir la estructura de personas encargadas del proceso, los recursos asignados a cada una de ellas y sus responsabilidades.
- Procesos generales: tiempo de duración, ejecución, riesgo, compras – salidas y entradas, aspectos legales y reglamentarios, monitoreo y control de avances (IMF, 2021, p.4).

La particularidad de estos estándares ISO es que la calidad y la gestión de la calidad de manera interna y voluntaria genera mayores niveles de confianza en los clientes, lo cual se

convierte en una ventaja competitiva frente a otras empresas; así mismo, la implementación de la misma, requiere un compromiso por parte de la organización y cada uno de los miembros de su estructura organizacional, ganando prestigio y fiabilidad, ya que contribuye al fortalecimiento organizacional interno en aras del cumplimiento de las metas establecidas.

3.7 Gestión del cronograma del proyecto

En este sentido tal como lo plantea la ISO (2017) y teniendo en cuenta el ciclo de proyectos de PMBOK, es posible indicar como factores internos y externos para su implementación los siguientes:

Tabla 4. *Factores internos y externos para la implementación de la ISO 10006:2017*

Factores internos			Factores externos
Definir una estructura organizacional con asignación de recursos y responsabilidades.			Contexto del sector en el cual se encuentra inmersa la organización en clave de posibilidades de crecimiento.
Definir un organigrama que permita cumplir con los requerimientos – en relación a creación de puestos de trabajo, nivel de responsabilidad y autoridad.			Políticas y proyectos político – administrativos para el potenciamiento del sector.
Definir las estrategias de planeación con objetivos y beneficios esperados.			Volumen de licitaciones y convocatorias público - privadas existentes.
Comprometer a la alta dirección en la gestión de proyectos.			Estándares y certificaciones de calidad requeridos por los ofertantes.
Plan de gestión del proyecto con estándares de producto y proceso.			Políticas de calidad de instituciones y ofertantes.
Planificación estratégica de actividades, procesos, cronogramas,			Referentes de éxito y liderazgo del sector.

recopilación de datos, gastos, frecuencia de disposición de recursos – plan de recursos.	
Identificación de factores críticos de éxito como liderazgo, equipo, estrategia, recursos, contratación, responsabilidades.	Métricas de rendimiento de proveedores inscritos con los principales ofertantes.
Mecanismos de comunicación.	Apertura a la participación en escenarios de difusión.
Seguimiento a la gestión de cambios – identificación, evaluación, autorización, documentación, implementación y control.	Normativa legal vigente para la calidad en la gestión de proyectos.
Previsiones de costos y elaboración de presupuestos – ajustes requeridos.	Indicadores de gestión – Indicadores de desempeño.

3.8 Gestión de los costos del proyecto

A continuación, se presenta un plan de gestión de costos del proyecto planteado para el patrocinador y la implementación del proyecto, a partir de técnicas analíticas desde las cuales en concertación con la empresa, se definió la autofinanciación como estrategia viable para la empresa Lito Ediciones Pijao.

Tabla 5. *Plan de gestión de costos*

Tipo de estimación	Modo de formulación	Nivel de precisión
Presupuesto	Bottom Up	-25% al +75%
Tipo de Recurso		Unidades de Medida
Recurso personal		Costo/hora
Alcance:	Variación Permitida	Acción a tomar si la variación accede lo permitido
Proyecto/fase/entregable		
Proyecto completo	+/- 5% del costo planificado	Dependiendo de la variación final
	Método de Medición	Modo de Medición

Tipo de estimación	Modo de formulación	Nivel de precisión
	Valor acumulado – Curva S	Reporte de avances y desarrollo semanal del proyecto
Fórmulas de Pronóstico		
Tipo de pronóstico	Fórmula	Modo
EAC variaciones típicas	$AC + (BAC - EV) / CPI$	Reporte de avances y desarrollo semanal del proyecto

Tal como se presenta en el plan de gestión de costos expuesto en la tabla 4, la estimación de costos se realiza con base en la estimación por presupuestos, que maneja hoy la empresa, así como con base en su capacidad productiva, lo que se realiza en la fase de planificación del proyecto y como responsabilidad del Project Manager.

En lo que corresponde al proceso de preparación, en el marco de este proyecto se elabora el presupuesto con sus respectivas reservas de gestión; así, en la fase de control, es posible evaluar el nivel de impacto de cualquier variación de costos que se dé en la planeación estratégica de los procesos internos de la empresa y con base en los objetivos estratégicos propuestos.

Esto permitirá realizar un adecuado análisis del impacto evaluando todos los escenarios posibles, así y de acuerdo con el plan de gestión de costos propuesto, si la variación final dentro del presupuesto es +/- del 5% esta será clasificada como normal; mientras que toda fuera de este porcentaje se considerará susceptible de auditoría.

3.9 Gestión de la calidad del proyecto

La gestión de la calidad es un elemento transversal dentro del proyecto, en cada una de las fases del ciclo en la medida en que permite hacer seguimiento y monitoreo a los indicadores que dan cuenta de los resultados esperados, y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello,

a continuación, se plantean una serie de actividades de seguimiento de las metas e indicadores de gestión, que según Guerrero y Cotes (2022) “permiten asegurar y dar tranquilidad al patrocinador del proyecto para lograr los objetivos de incrementar la infraestructura física para la prestación de los nuevos productos y servicios que se ofertan” (p.116).

3.9.1 Propósito del plan de gestión de la calidad del proyecto

Un plan de gestión de calidad de cualquier proyecto, inicia por el reconocimiento y apropiación de los objetivos de la empresa y su compromiso con la calidad de los productos y servicios que se ofertan, para lo cual se requiere unas buenas prácticas que deriven en la adecuada ejecución de las actividades productivas y comerciales.

En este orden de ideas, para la empresa Litoediciones Pijao S.A el plan de gestión de calidad de este proyecto tiene como misión en primer lugar, llevar a cabo una reestructuración de la estructura organizacional, logrando asignar responsables y responsabilidades alrededor de la dirección de las áreas que integran la empresa; definiendo así mismo las actividades a desarrollar por cada una de estas. Dado que, un plan de gestión de calidad es “normalmente usado para monitorizar procesos, garantizando que las mejoras y los estándares sean realizados consistentemente a lo largo del ciclo de vida de una empresa, detectar cuestiones de no conformidades y planificar acciones correctivas o mejoras para resolver resultados indeseados (Gonçalves, 2020, p.1).

Así, la gestión de la calidad y su monitoreo permitirá direccionar estratégicamente todas y cada una de las acciones de la empresa, mejorando los procesos, productos y servicios; de manera que, brinda beneficios directos e indirectos, en lo que se refiere a la optimización de los procesos internos, que se ven reflejados en la satisfacción de los clientes en torno a los productos y servicios

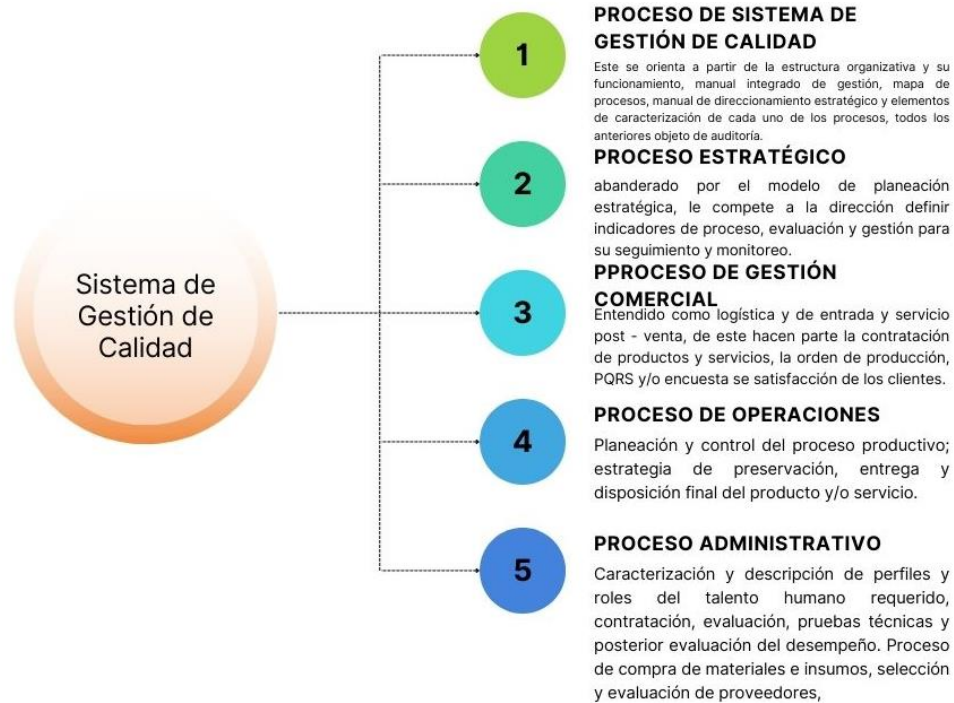
adquiridos, pudiendo derivar en aumentos en las operaciones comerciales, a lo que se ha denominado en la teoría de gestión de proyectos, como proceso de mejora continua.

Este plan de direccionamiento estratégico, se diseña con el fin de que la empresa Litoediciones Pijao S.A cuente con orientaciones clara para el desarrollo de sus actividades productivas y comerciales, las cuales se pueden identificar en su cadena de valor como los procesos de: 1. Logística de entrada; 2. Operaciones; 3. Logística de Salida; y, 4. Servicio post – venta; que se traducen en planeación, contratación, ejecución, producción, control de calidad, instalación y terminación de todas las acciones con la entrega del producto final, lo que hace posible asignar indicadores de gestión susceptibles de monitoreo de manera continua por parte del gerente del proyecto.

3.9.2 Estándares de calidad – sistema de gestión de calidad

Dado que la empresa Litoediciones Pijao S.A no cuenta con una estructura organizativa para el año 2023 que posea un director de proyectos con conocimientos profundos sobre la gestión de la calidad y sus procesos, que tenga la posibilidad de diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad, que se implemente y se monitoree de la forma adecuada, a continuación se propone un modelo de Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa, sencillo y con los recursos con los que en la actualidad cuenta la organización.

Figura 4. *Sistema de Gestión de la Calidad*



Este Sistema de Gestión de Calidad responde de manera específica a las actividades que desarrolla la empresa desde la logística de entrada hasta la entrega del producto/servicio final al cliente, teniendo en cuenta sus procesos y sus capacidades operativas, lo cual se soporta en los documentos del SGC descritos en la figura 4 para cada uno de los procesos.

3.9.3 Gestión de la calidad

Afirman Guerrero y Cotes (2022) que:

definir los aspectos de control de la calidad como el alcance y la aplicabilidad, la política de calidad, alineados a los objetivos del proyecto que impacta a los procesos de la corporación y su interacción, con una estructura de responsabilidad definida de forma corporativa” (p.118), son y deberían ser los objetivos de calidad de un proyecto.

Así, y teniendo en cuenta el objetivo misional de este proyecto para con la empresa en torno al posicionamiento estratégico como el referente número 1 en la producción de productos y servicios en artes gráficas y de litografía, con calidad y cumplimiento de las normas que direccionan los estándares, se acuerdan los siguientes roles y responsabilidades:

Tabla 6. *Roles y Responsabilidad de la Dirección Estratégica para empresa Litoediciones Pijao*

Roles	Responsabilidades
Gerente del proyecto	Presentar la propuesta de direccionamiento estratégico y socializarla con el gerente de la empresa Seguir y monitorear los indicadores de gestión del proyecto Incorporar los estándares de calidad en cumplimiento de la normativa Ejecutar cada fase del ciclo de vida del proyecto Acompañar y monitorear el cumplimiento de las funciones de cada miembro de la organización
Director de operaciones	Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad en el proceso productivo Vigilar y reportar incidentes asociados a la calidad en el proceso de producción y/o los productos finales
Director Comercial	Verificar los estándares de calidad de los productos finales Comunicar los estándares de calidad de los productos al cliente final Recibir y gestionar PQRS asociadas a la calidad de los productos y servicios

3.9.4 Actividades de control y gestión de calidad

El presente proyecto de direccionamiento estratégico para efectos de la gestión de la calidad implementa los estándares de la norma ISO 10006:2017 y bajo el enfoque de procesos, bajo el objetivo de sugerir a la empresa Litoediciones Pijao S.A una estrategia que permita formular, ejecutar, gestionar y monitorear la eficiencia y la productividad como factores

fundamentales para el aumento en los indicadores económicos, crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Con este fin, se diseñó de la mano con la empresa el siguiente tablero:

Tabla 7. *Tablero de Gestión de Calidad*

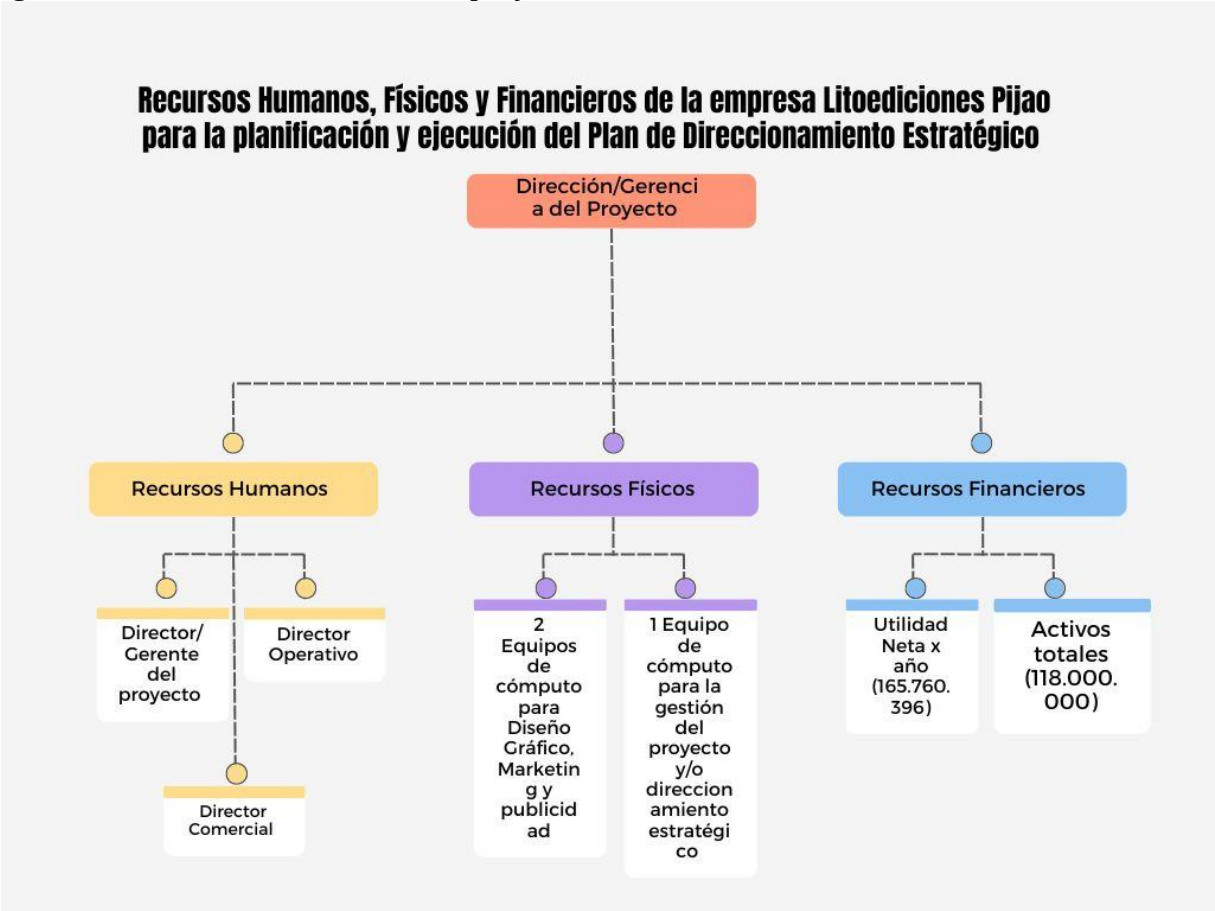
Objetivo de calidad	Indicador	Responsable	Frecuencia de evaluación
Ejecutar el proyecto	% de actividades propuestas ejecutada	Director de proyecto/operativo	Trimestral
Revisar los procesos susceptibles de mejora y/o actualización	No. De procesos revisados y/o actualizados	Director de proyecto	Mensual
Definición de procesos de soporte para la estructura organizacional	No. De procesos de soporte anexados	Director de proyecto	Bimensual
Reporte de resultados de los procesos de control de calidad de los procesos	% de ponderación de cada fase del proceso productivo x producto	Director operativo	Mensual
Seguimiento a las PQRS de calidad de los productos	No. De PQRS recibidas y contestadas por parte de la empresa	Director Comercial	Mensual

Teniendo en cuenta lo anterior, en aras de la adecuada planeación y ejecución de las actividades que hacen posible la gestión de la calidad en el proyecto y en las operaciones de la empresa Litoediciones Pijao S.A, este se basa en el enfoque de mejora continua, toda vez que este permite revisar de manera periódica y a corto plazo los indicadores establecidos para cada fase del proyecto, esto por parte del director de proyecto, de quien emanan recomendaciones de mejora y/o actualización de los procesos.

3.10 Gestión de los recursos del proyecto

A continuación, y en aras de una adecuada y consecuente gestión de los recursos con los que cuenta el proyecto, los cuales provienen de recursos propios del gerente, y/o al menos un 5% de las utilidades generadas de las actividades comerciales, se listan y distribuyen los recursos físicos y humanos considerados necesarios para la planificación y ejecución del presente proyecto de direccionamiento estratégico:

Figura 5. Gestión de los recursos del proyecto



3.11 Gestión de las comunicaciones del proyecto

Dado que uno de los objetivos del presente proyecto en clave de Plan de Direccionamiento Estratégico es la mejora continua de los procesos operativos de la empresa LITOEDICIONES PIJAO partiendo de la optimización de los procesos de planeación que incluye la agencia de mejores y mayores estrategias de publicidad y marketing como eje fundamental para el posicionamiento y reconocimiento de las organizaciones. Se propone el siguiente plan de comunicaciones para el proyecto:

Tabla 8. *Plan de Comunicaciones para el proyecto*

Producto Comunicativo y/o Comunicación	Objetivo	Frecuencia	Plazo de Ejecución	Responsable	Audiencia/Receptores
Cronograma del proyecto	Dar a conocer al interior de la empresa el cronograma del Plan de Direccionamiento o Estratégico en ejecución y sus necesidades	Antes de iniciar el proyecto	7 días	Director del proyecto	Miembros de la organización y empleados ocasionales
Tablero de indicadores de gestión	Socializar los indicadores susceptibles de monitoreo en cada una de las áreas de la empresa	Al iniciar el proyecto	3 días	Director Operativo	Miembros de la organización
Informes Mensuales	Comunicar los avances y/o retrocesos en la ejecución del proyecto	Mensual	Mensuales	Director del proyecto	Director Comercial y Director Operativo
Documento final por fases	Dar a conocer los resultados del proyecto	Al finalizar el proyecto	Semestral	Director del proyecto	Miembros de la organización y/u otros de interés para la empresa

3.12 Gestión de los riesgos del proyecto

Tal como lo conceptualiza al guía PMBOK “la gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto” (Guerrero y Cotes, 2022, p.58); lo que genera para el director del proyecto y para el director operativo en primer lugar, implementar un instrumento de caracterización e identificación de riesgos; para luego generar para el proyecto un cronograma de gestión de los riesgos existentes con el fin de aumentar la posibilidad de ocurrencia e impactos de los eventos positivos; así como una batería de indicadores o escala que permita cuantificar el nivel de riesgo.

Para efectos del presente trabajo, y teniendo en cuenta los procesos operativos necesarios dentro de la cadena de valor de la empresa Litoediciones Pijao S.A se realizó una adaptación de la Matriz de Peligros y Riesgos Operativos emanada por la Norma Técnica Colombiana GTC-45 que si bien es una metodología diseñada para identificar y valorar los riesgos en SST, es una herramienta que permite diagnosticar las condiciones y características de la empresa para el cumplimiento de sus actividades comerciales.

En este orden de ideas, se propone la siguiente matriz para la gestión de los riesgos de la empresa en el marco del proyecto:

Tabla 9. Matriz de gestión de riesgos

Dimensión	Actividad	Riesgo		Probabilidad			Índice de Probabilidad	Índice de Severidad	Índice de Riesgo	Nivel de riesgo	Requisitos Legales	Controles Operativos
		Evento/Exposición	No. Personas expuestas	Índice de procedimientos	Índice de capacitaciones	Índice de Exposición						
Humana												
Operativa												
Financiera												
Comercial												

Adaptado de (Norma GTC-45, 2018).

A continuación, se describe la forma de diligenciamiento de esta adaptación de matriz de riesgos con base en las orientaciones de la GTC-45:

- ✓ *Actividad:* se enuncia la tarea que desempeña el/la trabajadora y en qué dimensión se ubica el riesgo. Se recomienda listar el total de actividades que componen la cadena de valor para poder analizar el total de riesgos posibles dentro de la empresa.
- ✓ *Riesgo:* como producto del análisis de los peligros en cada una de las actividades. Se considera el riesgo como la consecuencia del peligro.
- ✓ *Tipo de riesgo:* este puede ser por seguridad o salud ocupacional en el caso de las dimensiones humana y operativa; o financiero, para la dimensión financiera y comercial.
- ✓ *Medidas de control existentes:* se listarán cada una de las medidas de control que se tienen para la actividad enunciada. Estas se clasifican en tres (3) niveles: 1. En la fuente: eliminando el peligro; 2. En el medio: interponiendo barreras que lo mitigan y desvían; 3. En el receptor: se utilizan equipos de protección personal.
- ✓ *Índice de personas expuestas:* se requiere revisar el manual de la matriz de riesgos y peligros operativos de la GTC-45 y ponderar según los niveles propuestos por la norma técnica.
- ✓ *Índice de procedimientos:* se requiere revisar el manual de la matriz de riesgos y peligros operativos de la GTC-45 y ponderar según los niveles propuestos por la norma técnica. De estos hay en tres (3) niveles: 1. Existen, se implementan y son suficientes; 2. Existen parcialmente o son insuficientes; y, 3. No existen procedimientos.
- ✓ *Índice de capacitación:* se requiere revisar el manual de la matriz de riesgos y peligros operativos de la GTC-45 y ponderar según los niveles propuestos por la norma técnica. Este tiene tres (3) opciones: 1. El personal está entrenado, conoce el peligro y lo previene;

2. El personal está parcialmente entrenado, conoce el peligro y no toma acciones; y, 3.

Personal no entrenado, no conoce el peligro y no toma acciones.

- ✓ *Índice de exposición al riesgo:* en escala de 1 a 5 que tan expuesto se encuentra al riesgo el trabajador o la actividad.
- ✓ *Índice de probabilidad:* sumatoria de los 5 índices anteriores.
- ✓ *Índice de severidad:* teniendo en cuenta las posibles consecuencias del peligro, se requiere revisar el manual de la matriz de riesgos y peligros operativos de la GTC-45 y ponderar según los niveles propuestos por la norma técnica.
- ✓ *Grado de riesgo:* se requiere revisar el manual de la matriz de riesgos y peligros operativos de la GTC-45 y ponderar según los niveles propuestos por la norma técnica, determinando si el riesgo es: 1. Trivial; 2. Tolerable; 3. Moderado; 4. Importante; y, 5. Intolerable.
- ✓ *Medidas de control propuestas:* sólo si el grado de riesgo es importante e intolerable se deberá determinar las medidas de control para su eliminación y/o mitigación.

Como herramientas para el análisis integrado de riesgos se tienen las siguientes, propuestas por la GTC-45:

Tabla 10. *Determinación del nivel de deficiencia - Matriz de Gestión de Riesgos*

Nivel de deficiencia	Valor de ND	Significado
Muy Alto (MA)	10	Se ha(n) detectado peligro(s) que determina(n) como posible la generación de incidentes o consecuencias muy significativas, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes respecto al riesgo es nula o no existe, o ambos.
Alto (A)	6	Se ha(n) detectado algún(os) peligro(s) que pueden dar lugar a consecuencias significativa(s), o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es baja, o ambos.
Medio (M)	2	Se han detectado peligros que pueden dar lugar a consecuencias poco significativa(s) o de menor importancia, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es moderada, o ambos.
Bajo (B)	No se Asigna Valor	No se ha detectado consecuencia alguna, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es alta, o ambos. El riesgo está controlado. Estos peligros se clasifican directamente en el nivel de riesgo y de intervención cuatro (IV) Véase tabla 8.

Tomado de (GTC-45, 2012, p.13).

Tabla 11. *Determinación del Nivel de Exposición - Matriz de Gestión de Riesgos*

Nivel de exposición	Valor de NE	Significado
Continua (EC)	4	La situación de exposición se presenta sin interrupción o varias veces con tiempo prolongado durante la jornada laboral.
Frecuente (EF)	3	La situación de exposición se presenta varias veces durante la jornada laboral por tiempos cortos.
Ocasional (EO)	2	La situación de exposición se presenta alguna vez durante la jornada laboral y por un periodo de tiempo corto.
Esporádica (EE)	1	La situación de exposición se presenta de manera eventual.

Tomado de (GTC-45, 2012, p.13).

Tabla 12. *Determinación del nivel de probabilidad - Matriz de Gestión de Riesgos*

Niveles de Probabilidad		Nivel de Exposición (NE)			
		4	3	2	1
Nivel de deficiencia (ND)	10	MA – 40	MA – 30	A – 20	A - 10
	6	MA – 24	A – 18	A – 12	M - 6
	2	M – 8	M – 6	B – 4	B – 2

Tomado de (GTC-45, 2012, p.13).

Tabla 13. *Significado de los diferentes niveles de probabilidad*

Nivel de probabilidad	Valor de NP	Significado
Muy Alto (MA)	Entre 40 y 24	Situación deficiente con exposición continua, o muy deficiente con exposición frecuente. Normalmente la materialización del riesgo ocurre con frecuencia.
Alto (A)	Entre 20 y 10	Situación deficiente con exposición frecuente u ocasional, o bien situación muy deficiente con exposición ocasional o esporádica. La materialización del Riesgo es posible que suceda varias veces en la vida laboral
Medio (M)	Entre 8 y 6	Situación deficiente con exposición esporádica, o bien situación mejorable con exposición continuada o frecuente. Es posible que suceda el daño alguna vez.
Bajo (B)	Entre 4 y 2	Situación mejorable con exposición ocasional o esporádica, o situación sin anomalía destacable con cualquier nivel de exposición. No es esperable que se materialice el riesgo, aunque puede ser concebible.

Tomado de (GTC-45, 2012, p.13).

Tabla 14. *Determinación del nivel de riesgo – Matriz de Gestión de Riesgos*

Nivel de riesgo NR = NP x NC		Nivel de probabilidad (NP)			
		40-24	20-10	8-6	4-2
Nivel de consecuencias (NC)	100	I 4000-2400	I 2000-1200	I 800-600	II 400-200
	60	I 2400-1440	I 1200-600	II 480-360	II 240 III 120
	25	I 1000-600	II 500 – 250	II 200-150	III 100- 50
	10	II 400-240	II 200 III 100	III 80-60	III 40 IV 20

Tomado de (GTC-45, 2012, p.14).

Hasta aquí la empresa habrá identificado el nivel de riesgo, pudiendo consultar en la tabla a continuación el significado, el cual les permitirá plantear las actividades para un futuro plan de gestión del riesgo:

Tabla 15. *Significado del nivel de riesgo - Matriz de Gestión de Riesgos*

Nivel de Riesgo y de intervención	Valor de NR	Significado
I	4000-600	Situación crítica. Suspender actividades hasta que el riesgo esté bajo control. Intervención urgente.
II	500 – 150	Corregir y adoptar medidas de control de inmediato.
III	120 – 40	Mejorar si es posible. Sería conveniente justificar la intervención y su rentabilidad
IV	20	Mantener las medidas de control existentes, pero se deberían considerar soluciones o mejoras y se deben hacer comprobaciones periódicas para asegurar que el riesgo aún es aceptable.

Tomado de (GTC-45, 2012, p.14).

3.12.1 Plan de gestión de riesgos del proyecto

Teniendo en cuenta el diagnóstico que deberá adelantar la empresa de manera autónoma para la identificación de riesgos en sus procesos, se propone la siguiente matriz para el diseño de actividades propias, siendo necesarias para el presente proyecto las siguientes acciones para la evaluación y gestión de riesgos:

Tabla 16. *Planeación de actividades para la evaluación de riesgos*

Actividad	Responsable	Objetivo/Público Objetivo	Fecha/Fase de Ejecución
Informes del diagnóstico de peligros y riesgos	Director operativo	Conocer los riesgos identificados	Fase de planificación 1 a 3 meses
Reunión de directivos	Director del proyecto	Establecer acuerdos sobre las medidas de control propuestas	Fase de planificación 1 mes
Presentación plan de mitigación/eliminación de riesgos	Director operativo	Socializar el plan de mitigación/eliminación de riesgos	Fase de ejecución 1 a 2 meses

3.13 Gestión de las adquisiciones del proyecto

De acuerdo con la guía PMBOK la gestión de adquisiciones dentro de un proyecto de direccionamiento estratégico, se encuentra relacionado al proceso de planificación para la compra de bienes tangibles/ activos fijos y/o servicios que necesite la empresa para lograr con los objetivos propuestos para el proyecto. Dado que el presente plan de direccionamiento estratégico es una propuesta para la optimización del funcionamiento de la estructura organizacional y la adecuada organización y gestión de los procesos operativos internos que permitan un mayor posicionamiento y crecimiento de la empresa, en el marco del presente proyecto no se planea llevar a cabo un proceso de gestión de adquisiciones, toda vez que es este es posible de desarrollar con los recursos con los que cuenta la empresa actualmente.

3.14 Gestión de los interesados del proyecto

De acuerdo con Guerrero y Cotes (2022) citando a la Guía PMBOK (2012), la gestión de los interesados del proyecto:

Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos de interés que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los

interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto (p.64).

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se enuncian los interesados del presente proyecto:

Tabla 17. *Gestión de los Interesados del Proyecto*

Nombre	Descripción	Rol	Clasificación		Requerimientos	Expectativas	Influencia
			Interno/Externo	Apoya/Neutro/opositor			
Gerente General de LITOEDICIONES PIJAO	Propietario de la empresa	Beneficiario	Interno	Apoya	Brindar la información y disponer de los recursos necesarios para la ejecución de cada fase del proyecto	Alta debido a que es el directo beneficiario del proyecto	Alta
Empleados/miembros de la empresa	Trabajadores de la empresa	Cumplir con las actividades de optimización e intervención en ejecución	Interno	Apoya	Actitud y disposición adecuada para el desarrollo de las actividades propuestas en el marco del proyecto	Alta. El proyecto depende de la acción mancomunada de todos los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos	Media. Dado que los miembros pueden ser rotativos y periódicos
Comunidad de Ibagué y el Tolima	Público objetivo	Indicar el impacto y crecimiento estratégico	Externo	Neutro	Evaluar a través de PQRS las decisiones comerciales	Media. Depende de la voluntad de los	Alta. Del nivel de consumo del público

Nombre	Descripción	Rol	Clasificación		Requerimientos	Expectativas	Influencia
			Interno/Externo	Apoya/Neutro/opositor			
		o de la empresa desde lo comercial			que ha tomado la empresa en el marco del desarrollo del proyecto	clientes hacer parte del proceso de evaluación de procesos.	objetivo será posible evaluar el logro de los objetivo del proyecto.
Estudiante de la Maestría	Director del proyecto	Brindar todas las instrucciones y herramientas a la empresa para una eventual ejecución del proyecto	Externo	Apoya	Diseñar y socializar con la empresa cada una de las fases y herramientas necesarias para la puesta en práctica del proyecto	Alta. Del director del proyecto depende su inicio y ejecución.	Alta. Es el único que cuenta con la información sobre el proyecto.

4. Resultados

Una vez esbozada y descrita cada fase del proyecto con base en la guía PMBOK y bajo los estándares de calidad de la ISO 10006:2017, se diseña el Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa Litoediciones Pijao S.A de la ciudad de Ibagué con los siguientes elementos:

4.1 Misión

Litoediciones Pijao S.A se constituye en una de las empresas pioneras del sector de las artes gráficas en el municipio de Ibagué con 10 años de trayectoria, imprimiendo la cultura y la identidad de la región en los propósitos corporativos de la industria local; contribuyendo al crecimiento económico de los tolimeses a partir de la imagen publicitaria, ofreciendo productos y servicios a la medida con equipos de alta tecnología y con los mayores estándares de calidad.

4.2 Objetivos organizacionales

- ✓ Aumentar la participación en el mercado de la empresa Litoediciones Pijao S.A en un periodo de dos años, incrementando sus ventas anuales en un 25%.
- ✓ Posicionar la imagen corporativa de la empresa Litoediciones Pijao S.A en el mercado regional.
- ✓ Pasar de una microempresa a mediana empresa en un periodo de 5 años.

4.3 Organigrama

Teniendo en cuenta la cadena de valor de la empresa LITOEDICIONES PIJAO, así como las necesidades en materia organizacional y de talento humano; así como el personal necesario para el desarrollo del proyecto, se propone para el adecuado direccionamiento estratégico de la organización, la siguiente estructura organizacional:

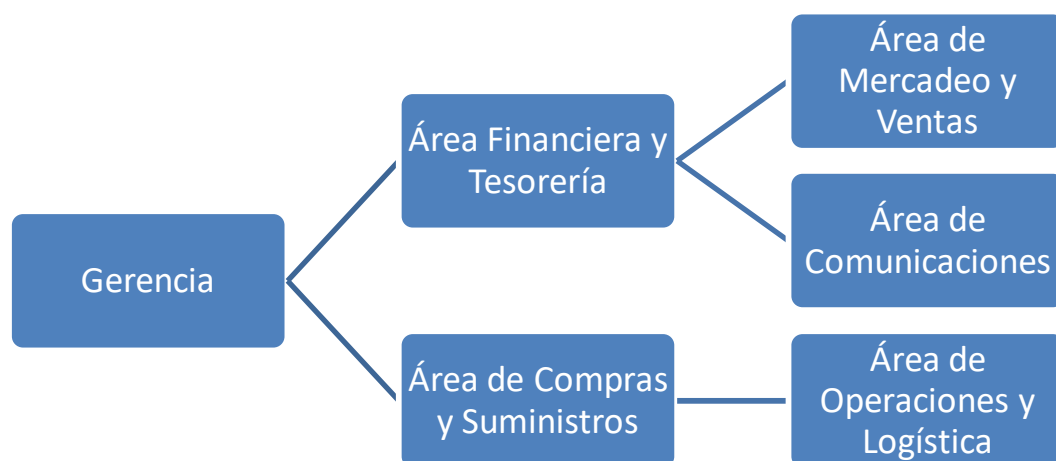


Figura 6. *Propuesta de Estructura Organizacional para la empresa Litoediciones Pijao*

4.3.1 Roles y responsabilidades

Tabla 18. Roles y responsabilidades de la estructura organizacional

Rol	Responsabilidad
Gerente	Consolidar y contratar responsables y operarios/ trabajadores para cada una de las áreas de la empresa. Orientar, revisar y propender por la ejecución de los planes de trabajo y/o funciones de cada área. Diseñar las estrategias de direccionamiento estratégico de la empresa y fijar objetivos/indicadores de crecimiento. Gestionar, disponer y controlar el presupuesto. Optimizar los gastos de la empresa. Nombrar a los directores de proyecto, operaciones y comercial. Establecer políticas y procesos.
Tesorero/a	Responsable del área financiera y tesorería. Organizar y planificar la gestión de los recursos de la empresa. Evaluar y mejorar las operaciones y el desempeño financiero. Gestionar fuentes de financiación externas.
Administrador/a	Responsable del área de compras y suministros. Organizar y gestionar el inventario de la empresa. Gestionar las compras/inversiones en bienes tangibles y servicios.
Director Comercial	Responsable del área de mercadeo y ventas. Establecer los objetivos del área. Formular y ejecutar el plan de mercadeo y ventas definiendo canales de distribución, objetivos de ventas, tamaño, campañas promocionales, etc. Gestionar el territorio de ventas.
Community Manager	Responsable del área de comunicaciones y marketing Diseñar un plan de marketing y publicidad Formular un plan de acción para el marketing estratégico Posicionar la empresa en el territorio de ventas.

Rol	Responsabilidad
Director Operativo	Responsable del área de operaciones y logística Gestionar las estrategias de mercado Monitorear y velar por el cumplimiento de la cadena de valor y el proceso productivo Gestionar los recursos y la materia prima Gestión logística Formular planes de mejora continua Supervisar al equipo de trabajo Hacer seguimiento a los indicadores de gestión y de resultado

4.4 Plan de direccionamiento estratégico – estrategias/actividades

Tabla 19. *Plan de direccionamiento estratégico*

Nombre del Proyecto: Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa Litoediciones Pijao S.A teniendo en cuenta las Orientaciones del Estándar ISO 10006:2017		
Ciclo de Vida del Proyecto		Entregables
Inicio	Acta de Constitución	
Planeación	Plan de la Dirección del Proyecto	
Ejecución	Plan de Direccionamiento Estratégico	
Cierre	Sistema de Seguimiento y Control del Plan Estratégico	
Procesos de dirección del proyecto y toma de decisiones		
Área	Proceso	Criterio de Toma de Decisiones
Integración	Construcción del Acta de Constitución Acuerdos para el inicio del proyecto	Es necesario establecer un momento de inicio del proyecto en el cual se genere el acta de constitución a partir de acuerdos en torno a las obligaciones, funciones, responsabilidades y asignación de recursos.
Alcance	Establecer la gestión del alcance	A partir de los escenarios de interlocución inicial, se evalúa la estabilidad del desarrollo del proyecto en clave de recursos necesarios, lo que hace posible la delimitación del alcance.

	Recopilación de requisitos	Se consultan las fuentes secundarias existentes, y se manifestarán con un tiempo prudente los documentos e información necesaria para el desarrollo del proyecto.
Tiempo	Gestión del cronograma	En común acuerdo con los interesados del proyecto se construye el cronograma.
	Definición y secuencia de actividades	Se socializan las actividades conjuntas e individuales de cada interesado, su duración y el procedimiento de monitoreo de cumplimiento.
Costo	Examinar los costos y definir el presupuesto	Se tendrá en cuenta el presupuesto del proyecto para cualquier actividad a desarrollar en el marco de su desarrollo.
Riesgos	Identificar los riesgos	Se exponen de manera directa las restricciones del proyecto, logrando colocar en el radar todos los riesgos posibles en su desarrollo.
	Planificar la respuesta a los riesgos	De manera conjunta, por parte de todos los interesados, se acordarán acciones para la mitigación de los riesgos.
Calidad	Planificar la gestión de la calidad – Asegurar y Controlar.	Se tendrán en cuenta para todo, las orientaciones de estándares de calidad de la norma ISO 10006:2017.
Recursos Humanos	Planificar la gestión de los recursos humanos	Se asignarán actividades dentro del proyecto, teniendo en cuenta los roles y la disposición para su cumplimiento.
Comunicaciones	Gestión de las comunicaciones	La información circulará por todos los interesados, de manera selectiva de acuerdo con el objetivo planteado y

		los requerimientos que se tengan.
Adquisiciones	Gestionar su participación	Su participación se solicitará y permitirá de acuerdo a las necesidades, influencia y poder sobre cada fase del proyecto.

Tabla 20. Plan de direccionamiento estratégico: estructura organizacional

Factor:						
Estructura Organizacional						
Estrategia:						
Definir una estructura organizacional con asignación de recursos y responsabilidades.						
Objetivo:						
Definir un organigrama que permita cumplir con los requerimientos – en relación a creación de puestos de trabajo, nivel de responsabilidad y autoridad.						
Acción	Actividad	Evento	Responsables	Recursos	Tiempo en Meses	Valor Monetario
Re – estructuración de las áreas de la empresa.	Socializar la propuesta de una nueva estructura organizacional.	Formular un documento de propuesta de la nueva estructura organizacional. Reunión de acuerdos y consensos entre el gerente y los responsables de cada área para la toma de decisiones.	Gerente Director de Proyectos	Humano: gerente y directores por área. Económicos: a requerir para consultoría de formulación de la propuesta. Físicos: instalaciones para la reunión de acuerdos y consensos.	6 meses	\$1.500.000
Constitución de las áreas de la empresa	Definir perfiles necesarios para el adecuado funcionamiento de cada una de las áreas	Definición de perfiles, roles y responsabilidades Redactar términos de referencia para la	Gerente Administrador/a	Financieros: sueldos para cada empleado nuevo. Humano: Gerente – administrador/a	1 a 3 meses	SMMLV por trabajador/a

Factor:						
Estructura Organizacional						
Estrategia:						
Definir una estructura organizacional con asignación de recursos y responsabilidades.						
Objetivo:						
Definir un organigrama que permita cumplir con los requerimientos – en relación a creación de puestos de trabajo, nivel de responsabilidad y autoridad.						
Acción	Actividad	Evento	Responsables	Recursos	Tiempo en Meses	Valor Monetario
		convocatoria de empleo				
		Lanzamiento de convocatoria de empleo				
Estrategia:						
Seguimiento a la gestión de cambios – identificación, evaluación, autorización, documentación, implementación y control						
Objetivo:						
Ejecutar el Plan de Direccionamiento Estratégico como acción de mejora continua						
Acción	Actividad	Evento	Responsables	Recursos	Tiempo en Meses	Valor Monetario
Elaborar plan de trabajo con los acciones e indicadores del plan de direccionamiento estratégico propuesto	Seguimiento a indicadores de evaluación, gestión e impacto	Balances periódicos con la dirección	Director del proyecto	Plan de Direccionamiento Estratégico	6	\$6.500.000
Factor:						
Operaciones/Producción						
Estrategia:						
Organizar la cadena de valor/productiva de la empresa LIOEDICIONES PIJAO						
Objetivo:						
Planificación estratégica de actividades, procesos, cronogramas, recopilación de datos, gastos, frecuencia de disposición de recursos – plan de recursos.						

4.5 Sistema de seguimiento y control del plan estratégico

Tabla 21. Matriz de Seguimiento y control del plan de direccionamiento estratégico

Actividad	Evento	Indicador de Cumplimiento	Tiempo (en meses)
-----------	--------	---------------------------	-------------------

[illegible]

Elaborar plan de recursos de la empresa	Asesoría para la determinación de los recursos de la empresa	Asesor contable contratado	x	x	x
--	--	----------------------------	---	---	---

Tabla 22. *Registro de lecciones aprendidas*

Nombre del Proyecto	Área Categoría	Fecha	Amenaza/Oportunidad
Orientaciones del Estándar Internacional ISO 10006:2017 para el Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa LITOEDICIONES PIJAO S.A en el	Integración	29/08/22	Oportunidad: se conoció a profundidad la empresa, logrando determinar si se contaban o no con las condiciones necesarias para el inicio del proyecto.
	Alcance	9/09/22 13/09/22	Amenaza: los recursos dispuestos no son los necesarios para el adecuado desarrollo del proyecto.
	Tiempo	23/09/22	Amenaza: la gerencia de la empresa no cuenta con la disponibilidad de tiempo necesaria para la información de fuentes primarias necesaria de recabar del proyecto.
	Costo	13/10/22 28/10/22	Amenaza: el presupuesto definido inicialmente no permite el alcance deseado del proyecto.

Nombre del Proyecto	Área Categoría	Fecha	Amenaza/Oportunidad
municipio de Ibagué a partir del ciclo de proyectos de PMBOK	Riesgos	11/11/22	Oportunidad: los riesgos del proyecto son susceptibles de negociación y son internos.
	Calidad	15/11/22	Oportunidad: las orientaciones de la norma ISO 10006:2017 son claras y son susceptibles de aplicar al proyecto.
	Recursos Humanos	25/11/22	Amenaza: el recurso humano de la empresa es insuficiente para el desarrollo del proyecto con un recurso humano propio. Es necesario contratar el apoyo de una consultora.
	Comunicaciones	16/12/22	Amenaza: no hay recurso humano para la gestión de las comunicaciones. El director del proyecto debe asumir esta función.
	Adquisiciones	19/01/23	Oportunidad: los interesados del proyecto son susceptibles de cambios, costo que debe asumir la empresa.
	Incorporación	01/06/23	Amenaza: la empresa no cuenta con los recursos económicos para la incorporación de todas las recomendaciones emanadas del plan estratégico diseñado en

Nombre del Proyecto	Área Categoría	Fecha	Amenaza/Oportunidad
			el marco del presente proyecto. Oportunidad: se orienta a la empresa recurrir a convocatorias públicas, procesos de formación abiertos en gerencia de proyectos y ofertas de micro créditos o créditos empresariales para la optimización de los procesos internos.

6. Conclusiones

La Guía PMBOK aunque en un primer momento desconocida para la empresa Litoediciones Pijao S.A resultó ser para la dirección un recurso útil para el direccionamiento y agenciamiento de la cadena productiva y de valor de la empresa, logrando como profesional que el personal gerencial y administrativo actual de la empresa comprenda la importancia de contar con procesos gerenciales, administrativos y contables a partir de los cuales se definan los roles, funciones, responsabilidades y sus indicadores de cumplimiento y gestión de las acciones.

Por otra parte, la empresa cuenta con conocimientos sobre la norma ISO 10006:2017 reconociendo los aportes que la misma realiza a la constitución de planes para estructuras organizacionales funcionales y acorde a las condiciones operativas, así como a las características de las empresas. En este orden de ideas, el presente trabajo se constituye en un insumo para que Litoediciones Pijao S.A logre proyectar dar cumplimiento a estos estándares como parte de la calidad de su propuesta de valor.

En la primera parte del trabajo, se realiza una caracterización y ejercicio diagnóstico de todos los procesos administrativos, técnicos, operativos y financieros desde el año 2021 a la fecha de la empresa Litoediciones Pijao S.A, lo que permitió identificar que, cuenta con una estructura organizacional que no logra responder a las necesidades que el mercado le genera a la empresa con el fin de obtener mejores ingresos y márgenes de ventas, que contribuya a una estabilidad financiera en la medida en que el posicionamiento estratégico se traduce en mayores dividendos.

Así, en la segunda parte del trabajo, se analizan las áreas con las que cuenta la empresa para la gestión y ejecución de la cadena de valor a través de la que opera la empresa, de las cuales se concluye que, esta, a la fecha con cuenta con una cultura organizacional que oriente los principios corporativo y lineamientos estratégicos que direccionen la dinámica de la empresa; por otra parte, y a razón de su estructura organizativa, no cuenta con un área de talento humano que gestione las necesidades y requerimientos de personal, de manera que, su proceso de producción es direccionado por la experiencia del gerente y, es dinámico en cuanto a la rotación de personal de acuerdo a las necesidades manifiestas. Mientras que, por otro lado, la gestión financiera/administrativa se da a través de procesos manuales por medio de herramientas ofimáticas básicas como Excel.

Teniendo en cuenta lo anterior, se formula un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Litoediciones Pijao S.A que le ofrece una proyección de sus lineamientos estratégicos con base en las expectativas comerciales a corto, mediano y largo plazo; así como unas acciones a seguir para incorporarlos dentro de su dinámica organizacional de manera inicial y progresiva; y, un sistema de seguimiento y monitoreo de estas acciones, con miras a poder evaluar el impacto que esta estrategia genere.

Finalmente, con el presente trabajo y la propuesta de Plan de Direccionamiento Estratégico planteada, se logró que la empresa incorporara los valores estratégicos que surgieron como parte del proceso de tesis, y además, contar con una proyección real que permita un crecimiento de la misma y su posicionamiento en el sector de la artes gráficas del municipio de Ibagué.

7. Recomendaciones

Los estándares que plantea la Norma ISO se han de considerar por la norma internacional como elementos necesarios que las corporaciones y/u organizaciones deben o deberían incorporar en sus dinámicas comerciales con el fin de garantizar la calidad en los productos y servicios que ofertan, y a su vez, garantizar al consumidor que ese producto o servicio se generó en las condiciones adecuadas y en el marco de las bases que rigen los intercambios comerciales de manera multidimensional.

En este orden de ideas, y teniendo en cuenta que Litoediciones Pijao S.A es una empresa activa en el mercado tolimense y colombiano, se le recomienda en aras de la calidad, empezar a incorporar lineamientos estratégicos que direccionen las operaciones de la empresa, y que permitan de manera progresiva en el corto plazo, cumplir con los estándares de calidad que agrupados en la norma ISO permiten brindar un respaldo de los productos y servicios que se ofrecen.

El presente trabajo se ha de considerar un aporte sustancial para empezar a analizar en prospectiva las posibilidades que tiene la empresa en el corto y mediano plazo, que permita empezar a construir las condiciones necesarias para lograr obtener las certificaciones de calidad, lo que se traduce en mejores y mayores condiciones operativas, técnicas, administrativas y financieras, que generen mayores dividendos, logrando mejores y mayores inversiones que optimice su proceso productivo.

Referencias

- Amorocho, H. (2009). *Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo*. Pensam. Gest. No.26. Barranquilla. URL http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009
- Barberi, F. (2020). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Sublimeink ubicada en el municipio de Yumbo, Valle del Cauca*. Fundación Universitaria Católica. Repository.unicatolica. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2024>
- Bussines School. (2021). *PMBOK y su papel en la dirección de proyectos*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-la-guia-pmbok-y-como-influye-en-la-administracion-de-proyectos/>
- Cabrales, R. y Osorio, R. (2022). *Propuesta para la gestión de proyectos de generación de energía eléctrica, a partir de energía fotovoltaica en la ciudad de Medellín-Colombia aplicando los lineamientos del PMBOK*. Tesis de Grado. Universidad Santo Tomás.
- Cámara de Comercio de Ibagué. (2023). *Estudio económico de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué 2022*. Ccibague. <https://ccibague.org/estudios-economicos-y-empresariales/>
- Cámara de Comercio de Ibagué. (2021). *Estudio económico de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué 2021*. <https://ccibague.org/estudios-economicos-y-empresariales/>
- Cámara de Comercio de Ibagué. (2021). *Dinámica del tejido empresarial de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué – primer semestre de 2021*. <https://ccibague.org/estudios-economicos-y-empresariales/>
- Camargo, P. (2023). *Planeación estratégica*. Iwé Consultores. URL <https://iweconsultores.com/blog-11-m/18-direccionamiento-estrat%E9gico-o->

planeaci%F3n-estrat%E9gica.-%BFacaso-no-es-lo-

mismo.htm#:~:text=En%20el%20%C3%A1mbito%20de%20la,plan%20para%20alcanza
r%20sus%20objetivos.

EMIS. (2021). *León Gráficas S.A.S (Colombia)*. https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Leon_Graficas_SAS_es_2179731.html

Función Pública. (2020). Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg). Gobierno de Colombia. URL <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+gesti%C3%B3n+por+procesos+en+el+marco+del+modelo+integrado+de+planeaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+%28Mipg%29+-+Versi%C3%B3n+1+-+Julio+de+2020.pdf/3167cf5b-6134-e4e3-8862-a81b3962479b?t=1593725792225&download=true>.

GlobalSuites. (2022). *¿Qué son las normas ISO?* URL <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-son-normas-iso/>

Gómez, R. (2007). *Historia económica del sector industrial del municipio de Ibagué*. Trabajo de Grado. Universidad de Ibagué.
<https://economia.uniandes.edu.co/sites/default/files/imagenes/eventos/Rafael-Gomez-paper.pdf>

Gonçalvez, R. (2020). *Cómo crear un plan de gestión de calidad*. Entrada en Blog. Excellene Blog.
<https://blog.softexpert.com/es/plan-de-gestion-de-calidad/>

Guerrero, S. y Cotes, J. (2022). *Implementación de las buenas prácticas del PMBOK, con énfasis en la gestión de costos, en el diseño del plan de dirección del proyecto tipo hospitalario Renacer II, ejecutado por la empresa JC Arquitectura y Construcción S.A.S.* Trabajo de Grado. Universidad Santo Tomás.

- Guevara, R. y Osorio, L. (2023). *Propuesta para la gestión de proyectos de construcción de viviendas según PMBOK y BIM para la empresa R & R Solutions S.A.S.* Trabajo de Grado. Universidad Santo Tomás.
- Hernández, H., Cardona, D., y Del Rio, J. (2017). *Direccionamiento estratégico: proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa de las pequeñas empresas.* Trabajo de Grado. Corporación Universitaria Latinoamericana.
<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v28n5/art03.pdf>
- Icontec Internacional. (2012). *Guía Técnica Colombiana – GTC 45: Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional.*
<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/6034/ParraCuestaDianaMarcelaVasquezVeraErikaVanessa2016-AnexoA.pdf?sequence=2>
- IMF. (2021). *ISO 100006:2017.* URL <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/la-norma-iso-10006-que-papel-juega-en-la-gestion-de-proyectos/>
- Iregui, D. (2021). *Propuesta metodológica de gestión del cambio para lograr una implementación eficaz de un sistema de gestión.* Trabajo de Grado. Universidad Santo Tomás.
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/33171>
- ISO. (2017). Norma de Gestión para la Calidad 10006:2017.
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjnr3SmYeAAxWogoQIHWcQA9YQFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.iso.org%2Fobp%2Fui%2F%23iso%3Astd%3Aiso%3A10006%3Aed-3%3Av1%3Aes&usg=AOvVaw1PGF-1BgNumOeW0r9dC3MO&opi=89978449>
- Jaeger, A. (2012). *Áreas de conocimiento en dirección de proyectos según el PMBOK.* Ed. Ealde.

- Luna, M. (2021). Plan de direccionamiento estratégico para Creo Impresión y Publicidad S.A.S de Guadalajara de Buga periodo 2018 – 2021. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/18828>
- Martínez, E., y Briceño. M. (2012). *Estado del arte del direccionamiento estratégico. Calidad y Gestión Integral*. Artículo de Investigación.
- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Artículo Científico. Universidad cooperativa de Colombia – Fundación Universitaria CEIPA. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001
- Pastor, A., Otero, M., Portela, J., Repeto, D., Viguera, J., y Arcos, A. (2013). *Análisis crítico del estándar internacional ISO 21500 -201, de guía en la dirección de proyectos*. Universidad de Cádiz. Escuela Superior de Ingeniería.
- Pinto, C. (2021). *Diseño de un plan de expansión de mercado para la empresa Litoediciones Pijao del municipio de Ibagué – Tolima*. Trabajo de Grado. Universidad de Ibagué. <https://repositorio.unibague.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12313/2489/5/Trabajo%20de%20grado.pdf>
- Project Management Institute. (2021). *Guía PMBOK V.7*. URL https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D
- RIMAC. (2023). *Matriz de Peligros y Riesgos Operativos*. Prevencionlaboralrimac. <https://prevencionlaboralrimac.com/Herramientas/Matriz-riesgo>
- Rodríguez, N. (2023). *PMBOK: qué es, para qué sirve, fases y herramientas*. Hubspot Blog. URL <https://blog.hubspot.es/sales/que-es->

pmbok#:~:text=PMBOK%20(siglas%20de%20Project%20Management,una%20gesti3n%20de%20proyectos%20exitosa.

Vargas, C. (2018). *Modelo de gestión basado en los lineamientos del Project Management Institute para la construcción de plantas de concreto en Bogotá. Caso de estudio planta de concreto Argos calle 80*. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia.