



**Formulación de proyecto para la implementación de la cadena de abastecimiento
enfocada en gestión de proveedores para el Grupo Empresarial TSV S.A.S**

Luisa Fernanda Ramos Mateus

Cristhian Daniel Bueno Duarte

Leonardo Ramírez Celis

Universidad Ean

Facultad Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá D.C, Colombia

30/11/2023

**Formulación de proyecto para la implementación de la cadena de Abastecimiento
enfocada en gestión de proveedores para el Grupo Empresarial TSV S.A.S**

Luisa Fernanda Ramos Mateus

Cristhian Daniel Bueno Duarte

Leonardo Ramirez Celis

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Director (a):

Edicson Jair Gil Acosta

Modalidad: **Trabajo Dirigido**

Universidad Ean

Facultad Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá D.C, Colombia

30/11/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

“Una marca es para una empresa lo que la reputación es para una persona. Ganas reputación al tratar de hacer bien las cosas difíciles”

Jeff Bezos

Agradecimientos

En especial al profesor Edicson Jair Gil Acosta, quien, con pasión, disciplina y una carrera maratónica no sólo nos guio para lograr el objetivo de este trabajo, sino que también se aseguró de que aprendiéramos la esencia y los matices más importantes a la hora de ejecutar un proyecto.

Resumen

El objetivo general del presente trabajo es formular un proyecto para la implementación de la cadena de abastecimiento enfocada en gestión de proveedores para el Grupo Empresarial TSV, brindar unas bases importantes que permitan a futuro una estrategia eficiente y efectiva que optimice la cadena de suministro, mejorando así la gestión de proveedores y fortaleciendo las operaciones comerciales. Para lograr este objetivo, se abordó lo correspondiente al marco teórico enfocado en la formulación de proyectos, términos importantes según la literatura, se identifican los posibles riesgos, su impacto y a su vez se estructura un cronograma de gestión que facilite la dirección del mismo y su ejecución en los tiempos establecidos, igualmente se identifican los perfiles indispensables para el desarrollo del proyecto propuesto, incluye una estructura de desglose de trabajo (EDT) para organizar y coordinar las tareas del proyecto basados en una gestión de comunicación proyectada que aporte a una efectividad de la cadena de suministro, promoviendo una comunicación fluida entre todos los involucrados y fomentando el compromiso con el proyecto.

Como resultado de este trabajo se logra establecer una ruta clara, con acciones dirigidas a robustecer la cadena de abastecimiento gracias a la revisión teórica, análisis situacional y la identificación plena de las actividades que pueden influir en todo el proceso.

Palabras clave: Formulación de proyectos, cadena de abastecimiento, proveedores, gestión de comunicaciones, EDT.

Abstract

The general objective of this work is to formulate a project for the implementation of the supply chain focused on supplier management for the Grupo Empresarial TSV S.A.S. The overall objective of the project is to formulate and implement an efficient and effective strategy that optimizes the supply chain, thereby improving supplier management and strengthening business operations. To achieve this objective, a supplier-focused supply chain implementation plan is proposed, which includes activities such as regular meetings, internal and external communication, training, surveys, and informational sessions for stakeholders. These activities will enhance business operations and optimize supplier management. Additionally, a work breakdown structure (WBS) will be followed to organize and coordinate project tasks. The goal is to improve the efficiency and effectiveness of the supply chain by promoting seamless communication among all stakeholders and fostering commitment to the project.

As a result of this work, a clear path is established with actions aimed at strengthening the supply chain through theoretical review, situational analysis, and full identification of activities that can influence the entire process.

Keywords: *Project formulation, supply chain, suppliers, communication management, WBS.*

Contenido

Agradecimientos	5
Resumen.....	6
Abstract	7
Contenido	8
Lista de Figuras.....	12
Lista de Tablas.....	13
Introducción.....	14
Objetivos	16
<i>Objetivo general.....</i>	<i>16</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>16</i>
Justificación	17
Marco Institucional	18
<i>Misión.....</i>	<i>18</i>
<i>Visión.....</i>	<i>18</i>
<i>Valores.....</i>	<i>19</i>
ANALISIS SITUACIONAL.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>

Marco de Referencia	19
<i>Marco Teórico</i>	<i>19</i>
<i>Definición de Proyecto.....</i>	<i>20</i>
<i>Definición de Gerencia de Proyectos.....</i>	<i>22</i>
<i>Generación de valor a través de los proyectos.....</i>	<i>25</i>
Gestión de proveedores.....	26
<i>Enfoque metodológico</i>	<i>28</i>
<i>Buenas Prácticas</i>	<i>30</i>
<i>Gestión De Riesgos</i>	<i>31</i>
<i>Gestión de interesados.....</i>	<i>33</i>
<i>Gestión de tiempo</i>	<i>34</i>
Diseño metodológico.....	35
<i>Comparativo de metodologías de proyectos.....</i>	<i>36</i>
<i>Definiciones.....</i>	<i>37</i>
<i>Diferencias y Análisis Comparativo</i>	<i>38</i>
<i>Análisis Comparativo.....</i>	<i>39</i>
<i>Tipo de investigación.....</i>	<i>35</i>
Análisis interno	40
<i>PESTEL</i>	<i>42</i>
<i>Factor Político</i>	<i>42</i>

	10
Factor Económico	42
Factor Social.....	43
Factor Tecnológico.....	43
Factor Ambiental	43
Factor Legal.....	44
<i>Análisis situación interna frente a la gestión de proyectos.....</i>	<i>44</i>
Alcance.....	48
Tiempo.....	50
Costo	52
Planeación del presupuesto.....	54
Presupuesto.....	56
Stakeholders	58
Riesgos	60
Calidad	62
Liderazgo en Proyectos.....	64
Equipo de Proyectos	66
Gestión del Conocimiento	68
Implementación	70
<i>Acta de constitución.....</i>	<i>70</i>
<i>Gestión del Cronograma.....</i>	<i>73</i>

<i>Gestión de los Stakeholders</i>	76
<i>Gestión de los Recursos</i>	79
<i>Desglose de Trabajo EDT</i>	81
<i>Gestión de Costos</i>	84
Plantilla de Presupuesto	86
<i>Gestión de Comunicaciones</i>	89
<i>Matriz RAM</i>	92
Sugerencias para la implementación	94
Conclusiones	98
Bibliography	101

Lista de Figuras

Ilustración 1 Actividades actuales	41
Ilustración 2 Resultados Alcance	49
Ilustración 3 Resultados Tiempo	51
Ilustración 4 Resultados Costo	53
Ilustración 5 Resultados Planeación del presupuesto	55
Ilustración 6 Resultados Presupuesto	57
Ilustración 7 Resultados Stakeholders	59
Ilustración 8 Resultados Riesgos	61
Ilustración 9 Resultados Calidad	63
Ilustración 10 Resultados Liderazgo en proyectos	65
Ilustración 11 Resultados Equipo de proyectos	67
Ilustración 12 Resultados Gestión del Conocimiento	69
Ilustración 13 Acta de Constitución	70
Ilustración 14 Cronograma Microsoft Project 2019	75
Ilustración 15 Matriz Stakeholders	79
Ilustración 16 EDT	83
Ilustración 17 Definición de entregables	86
Ilustración 18 Definición de actividades	87
Ilustración 19 Costo por Horas	88
Ilustración 20 Costo Global	88
Ilustración 21 Asignación de recursos	89

Lista de Tablas

Tabla 1 Valores de la Compañía	19
Tabla 2 Definiciones diferentes autores	20
Tabla 3 Conceptos Gerencia de Proyectos	23
Tabla 4 Instrumento situación interna proyectos	45
Tabla 5 Gestión de Recursos	80
Tabla 6 Plan de Comunicación.....	90
Tabla 7 Matriz RAM	92

Introducción

La mejora de la cadena de suministro es un proyecto estratégico que tiene como objetivo optimizar y fortalecer los procesos involucrados en la entrega eficiente de productos y servicios. En este contexto, se busca identificar áreas de oportunidad, soluciones innovadoras y mejorar la coordinación entre los diferentes actores involucrados en la cadena logística.

La importancia de este proyecto radica en su capacidad para generar beneficios significativos tanto para la organización como para sus clientes. Una cadena de suministro eficiente puede llegar a permitir reducir costos, minimizar tiempos de entrega, mejorar la calidad del servicio y aumentar la satisfacción del cliente. Además, una gestión efectiva de la cadena de suministro puede llegar a proporcionar una ventaja competitiva sostenible al permitir una mayor agilidad y respuesta a las demandas del mercado.

El éxito en este tipo de proyectos requiere un enfoque integral que abarque desde el análisis detallado de los procesos existentes hasta formulación e implementación efectiva de mejoras. Esto implica el compromiso y participación activa tanto del equipo ejecutor como de los stakeholders relevantes, incluidos proveedores, distribuidores y clientes.

Además, es fundamental contar con una planificación adecuada que incluya un cronograma realista, asignación adecuada de recursos y seguimiento constante del progreso. La gestión eficiente del cronograma permite asegurar que las actividades se completen dentro del tiempo estipulado, garantizando así el cumplimiento oportuno de los objetivos establecidos.

El proyecto de mejora de la cadena de suministro busca maximizar el rendimiento operativo y mejorar la satisfacción del cliente a través de la optimización continua de los procesos logísticos. Para lograrlo, se requiere una gestión rigurosa que involucre a todos los actores relevantes y garantice una planificación adecuada y un seguimiento constante del cronograma.

Al alcanzar estos objetivos, se pueden obtener beneficios tangibles que impulsarán el crecimiento y éxito a largo plazo de la organización.

Dentro de la formulación del proyecto para el Grupo Empresarial TVS S.A.S., se establecerán los parámetros necesarios y básicos para identificar el modelo de procesos alineados a la estrategia general de la compañía. Se definirán tanto la estructura estratégica como los procesos operativos, además de establecer el gobierno empresarial en cumplimiento con las normativas, estrategias internas y políticas organizacionales y legales. Se definirá la línea de potenciales proveedores, identificando los eslabones afectados por la cadena de abastecimiento y se propondrá un sistema ERP interno adecuado para el modelo operativo. También se establecerán indicadores clave de desempeño (KPI) para gestionar a los proveedores y se definirá su calificación para el control de calidad. Es importante destacar que este proyecto se enfoca únicamente en la formulación y no incluye la implementación.

Objetivos

Objetivo general

Formular el proyecto de implementación de la cadena de abastecimiento enfocada en proveedores para el Grupo Empresarial TSV S.A.S.

Objetivos específicos

* Identificar en la literatura los referentes teóricos que permiten la correcta formulación de un proyecto para su implementación exitosa.

* Realizar el análisis situacional del Grupo Empresarial TSV S.A.S., respecto a los procesos asociados al desarrollo del proyecto propuesto.

* Formular el proyecto de implementación de cadena de abastecimiento enfocada en proveedores para el Grupo Empresarial TSV S.A.S., desarrollando las respectivas herramientas según la metodología seleccionada.

* Generar las recomendaciones necesarias para el proyecto de implementación del propuesto.

Justificación

El proyecto propuesto se sugiere sea realizado, debido a esa necesidad constante de definir y establecer relaciones comerciales con los proveedores idóneos para poder optimizar el proceso de gestión de abastecimiento, a su vez permitir la apertura frente al conocimiento del mercado e identificación de potenciales aliados adicionales a los normalmente conocidos, ampliando ese dinamismo y gestión para suplir las necesidades que al interior de la organización surjan.

A su vez la formulación del proyecto propuesto en caso la compañía decida adaptarlo, representará una base importante para la fase de implementación pues mejorará a gran escala la calidad del servicio objeto de la organización, por la oportuna gestión de sus procesos, fortaleciendo la imagen y confianza frente a sus stakeholders, así mismo impactará de manera positiva la estructuración en cuanto a la gestión de proveedores brindando un orden y una ruta a sus procesos, y engranando este tipo de gestión con las demás áreas que intervienen en la cadena a gestionar.

Marco Institucional

El Grupo Empresarial TSV SAS se dedica al transporte de mercancía p etra, carga pesada y presta su servicio entre los departamentos del Meta, Tolima y Cundinamarca en Colombia, se formalizó y fue fundada en el año 2022 y se encuentra ubicado en Bogotá, Colombia. Inicia sus operaciones con un total de 6 colaboradores, de los cuales son 3 sus dueños y 3 conductores, a los cuales se les asigno 1 tractocamión, para un total de 3 vehículos que conforma su patio automotor.

Actualmente por el tamaño de la organización aún no se ha establecido una estructura organizacional, por lo pronto sus 3 dueñas realizan todas las tareas administrativas y bajo su liderazgo los conductores desarrollan sus tareas diarias. Las instalaciones donde la empresa ubica sus operaciones hacen parte de una compa a de mayor tamaño y que es familiar, que se desempeña en el mismo sector.

Misión

“Ser aliados del desarrollo social, brindando soluciones eficientes, tecnológicas, respetuosas, sostenibles y de calidad en el sector de transportes, que impulsen además la solidez de las cadenas de abastecimiento de nuestros clientes”

Visión

“Ser actores fundamentales del sector de transportes, reconocidos por el compromiso social y ambiental que exige nuestra sociedad”

Valores

Tabla 1

Valores de la Compañía

Ser responsables	El respeto por nuestra gente y nuestro entorno como premisa fundamental.
Seguridad	Protocolos de calidad que garanticen desde nuestro personal hasta los demás actores de nuestro contexto.
Respeto	Una compañía que respeta a su similar, a la sociedad y al medio ambiente.
Conciencia Plena	Tranquilidad y orgullo de promover el bienestar de nuestra gente y los demás stakeholders.
Autenticidad	Confianza plena en la forma en que prestamos nuestros servicios al mercado.
Transparencia	Con nuestra gente, con los entes gubernamentales, con nuestros clientes y la sociedad en general.

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por TSV SAS.

Marco de Referencia

Marco Teórico

El aprendizaje a lo largo del tiempo es una parte demasiado fundamental para cada ser humano que emprende el camino de superación profesional, el conocimiento en si es una base para comprender todos los conceptos, técnicas y rutas, transformando el conocimiento como soporte para establecer un proyecto más aterrizado, correcto y óptimo para su ejecución.

Definición de Proyecto.

En las organizaciones, en la vida cotidiana y en cada uno de los aspectos que conforman el día a día se ven acompañados de grandes y pequeños proyectos que permiten el trazo de una ruta a seguir, para el cumplimiento de distintos objetivos que se establecen buscando el resultado exitoso de cada planteamiento.

La Real academia española en sus definiciones establece el término Proyecto como el “Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería”, es de entender que el término proyecto es ampliamente utilizado a nivel organizacional e independientemente del dominio o especialidad que lo esté estableciendo para su desarrollo.

En la siguiente tabla se consolidan algunas de las tantas fuentes literarias que han abordado el concepto de proyecto, gerencia de proyectos y generación de valor a través de ellos, como marco para el desarrollo del presente trabajo:

Tabla 2

Definiciones diferentes autores

Fecha	Autor	Definición
-------	-------	------------

2021	PMI	Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio (PMBOK,. 2021, p4)
2016	Izar Landeta	Conjunto de actividades interrelacionadas y no rutinarias que buscan lograr un objetivo para un cliente, procurando cumplir con los atributos de calidad que se han acordado y haciéndolo dentro del tiempo establecido y con el presupuesto y recursos asignados. (Izar Landeta, J. M., 2016, p. 1)
2000	Blasco	Proyecto se define como la “Operación de ingeniería que nos lleva a conseguir un objetivo material predeterminado por modificación de la realidad exterior mediante unas acciones humanas que han sido seleccionadas y ordenadas con anticipación de acuerdo con unos criterios» (Blasco, 2000, p. 394).

	Harold Kerzner	Serie de tareas interrelacionadas con un principio y un final, y se realiza para lograr objetivos específicos en un lapso determinado.
--	-----------------------	--

Fuente: Diferentes autores citados.

Si bien el concepto abordado a lo largo de todas las fuentes bibliográficas, en específico las establecidas en el presente documento, se denotan algunos detalles particulares, a nivel de concepto en general todas apuntan a que es una actividad determinada en el tiempo con un inicio y un fin, que contempla objetivos específicos utilizando recursos limitados para la consecución de la meta establecida.

Definición de Gerencia de Proyectos.

Hace mucho tiempo era considerada la gerencia de proyectos una técnica únicamente utilizada para el área de construcción, obras e ingeniería, sin embargo, con el transcurrir se identifica que la gerencia es aplicable a todas las áreas, pues supone un desafío completo en términos gerenciales que no solo optan por conocimientos técnicos sino habilidades y competencias que se deben fortalecer para dar cumplimiento a un proyecto determinado y con resultados exitosos.

La gerencia de proyectos ha sido utilizada por todas las organizaciones, si bien es un reto, ha traído consigo en su implementación un avance importante que implica la intervención de desarrollos tecnológicos, desarrollo del talento humano, relacionamiento con los grupos de interés etc.

A continuación, se relacionan los diferentes conceptos frente a la Gerencia de proyectos para el soporte y desarrollo del presente aspecto:

Tabla 3

Conceptos Gerencia de Proyectos

Fecha	Autor	Definición
2015	PINTO J.K.	La gerencia de proyectos se ha convertido en una de las herramientas más populares para las organizaciones, tanto públicas como privadas, para mejorar las operaciones internas, responder rápidamente a las oportunidades externas, lograr avances tecnológicos, agilizar el desarrollo de nuevos productos y la forma más robusta de gestionar los retos derivados del entorno empresarial. (Pinto, J. K. 2015).
2005	Ivorra Valero, J. (2005).	La gerencia de proyectos se puede visualizar como la interfaz entre la gerencia general, la gerencia de operaciones y la gerencia técnica. Esta función se presenta como un conjunto de

		herramientas y técnicas que se usan para dirigir la utilización de diversos recursos hacia el logro de resultados únicos.
2004	PMI	La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. El director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto

Fuente: Diferentes autores citados.

La Gerencia de proyectos ha tomado tanta fuerza en las organizaciones por muchas razones, su implementación conlleva al logro de los objetivos trazados al interior, puesto que permite la planeación y ejecución de las diferentes actividades identificadas como potenciales para el cumplimiento de las metas, trazando una ruta óptima de gestión para asegurar el éxito de un proyecto establecido, a su vez permite una organización frente a la estructuración de cada fase del proyecto, facilitando la asignación adecuada de los recursos, contemplando tiempos, materiales, talento humano, reduciendo así los desperdicios y maximizando la eficiencia.

Al consultar las fuentes literarias se observa que la función principal de la Gerencia de proyectos es la consolidación de técnicas, habilidades, capacidades y acciones estratégicas que se ejecutan para la planeación, ejecución y seguimiento de un proyecto.

Es una de las metodologías más implementadas y consideradas como indispensables para garantizar una correcta ejecución de los proyectos organizacionales, su importancia radica en ello, en esa supervisión constante para asegurar la correcta gestión de cada una de las etapas y coordinando que la inversión de los recursos sea adecuadamente gestionada en el mismo.

Generación de valor a través de los proyectos.

Hoy en día no solo las organizaciones están enfocadas en gestionar de manera exitosa los proyectos que establecen en su interior, adicional a ello, contemplan qué factores positivos podrían impactar con el desarrollo de dichos proyectos, se entiende a través de las diferentes literaturas, que la generación de valor es un aspecto importante frente a esa ventaja competitiva y la promesa de valor que es capaz de generar la organización con la ejecución de proyectos. De acuerdo con (Michael E. Porter y Mark R. Kramer, 2011, p.6), *“El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social”*.

Según el (PMBOOK 7th, 2021, p.5) *el Sistema para la entrega de valor significa el Conjunto de actividades estratégicas de negocio dirigidas a la construcción, sostenimiento y/o avance de una organización. Los portafolios, programas, proyectos, productos y operaciones pueden formar parte del sistema de entrega de valor de una organización.*

Es importante recalcar que la creación de valor compartido difiere un tanto de la responsabilidad corporativa, entendiéndose el CVC como: *(...) parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social.* (Michael E. Porter y Mark R. Kramer, 2011, p.16).

Gestión de proveedores

Frente a la gestión de proveedores, según el PMI, se aborda desde prácticas y estándares establecidos como lo son:

- **Planificación de Adquisiciones:** etapa dentro de la cual se debe identificar claramente lo que se requiere comprar, la necesidad puntual a satisfacer. A su vez estructurar un Plan donde se plasme la estrategia de contratación, criterios de selección de proveedores y los detalles importantes a tener en cuenta.
- **Solicitud e interacción con los proveedores:** etapa donde se realizan solicitudes de cotización o documentos que soporten la consulta de mercado mediante la cual se podrá satisfacer la necesidad previamente identificada.
- **Selección de proveedores:** Aquí se realiza la evaluación de la información presentada por los proveedores con ocasión a la consulta realizada, y a su vez se puede activar la etapa de negociación de los términos contractuales y comerciales.
- **Control de Adquisiciones:** se debe estructurar un mecanismo que permita monitorear el desempeño de los proveedores durante la ejecución de la compra o el servicio, igualmente la gestión o control de modificaciones, garantías de cumplimiento, plazos y calidad de los bienes o servicios prestados.
- **Gestión de relaciones con proveedores:** se debe fortalecer la relación comercial mediante comunicación oportuna y efectiva para resolver diferencias o inconvenientes y optimizar los rendimientos.

- **Gestión de riesgos asociados con los proveedores:** se debe promover la relación y el desarrollo de estrategias de mitigación de riesgos que beneficien a las partes involucradas.

Es importante resaltar que la gestión de los proveedores se debe desarrollar de manera colaborativa con otras áreas, que permitan la identificación real del alcance, gestión del tiempo, costo y riesgos asociados, asegurando procesos eficientes y contribuyendo al éxito del proyecto.

Como establece Jacobs F. R. "La estrategia de operaciones y la cadena de suministros se ocupa de establecer las políticas y planes generales para utilizar los recursos de una empresa, por lo que debe estar integrada a la estrategia corporativa" (Jacobs, 2022), por lo cual se debe gestionar adecuadamente la implementación de procesos de la SCM, teniendo en cuenta las variables que supone las opciones con la que cuenta cada organización, donde la implementación de la gestión de proveedores será vital para lograr una mejor ventaja competitiva.

La importancia de identificar y sacar ventajas competitivas frente a otras compañías del sector son clave, como indica "Competir en función del costo puede resultar difícil a menos que la empresa tenga una ventaja única sobre la competencia. Por ejemplo, una fuente barata de materia prima o el acceso a mano de obra de bajo costo pueden crear la ventaja necesaria." (R., 2022), por ello la implementación y estandarización de procesos en SCM, suponen de manera implícita una ventaja sobre otras compañías del mismo sector que se encuentran en la misma etapa.

Esto además implica, que se cuente con alta calidad en los procesos que invitan al grupo de interés a evolucionar y remodelar el servicio que se presta actualmente con una mayor calidad "La meta de establecer el grado correcto de calidad del diseño implica concentrarse en los requerimientos del cliente. Estos pueden considerar que los productos con un diseño excesivo

y los servicios con demasiadas características o atributos inapropiados son prohibitivamente caros.” (R., 2022)”.

De ahí también la importancia de marcar una pauta incluyendo en el sector el manejo de datos de manera inteligente, haciendo uso de las nuevas tecnologías , donde se permita a la organización establecer una mejor red de proveedores“La planeación, pronósticos y reabastecimiento colaborativos (CPFR, por sus siglas en inglés) es una herramienta basada en la web que se utiliza para coordinar el pronóstico de la demanda, la planeación de la producción y la compra, y la reposición de inventario entre los socios comerciales de la cadena de suministros.” (R., 2022).

Razón de ello, es que se plantea como uno de los principales enfoques en la formulación del presente proyecto, la gestión de proveedores para lograr una cadena mucho más eficiente, que permita a la organización, no solo la estabilización de sus procesos de cadena de abastecimiento, sino una gestión más precisa de los grupos de interés, brindando en la gestión de los proveedores una planeación sólida de su gestión logística y procesos asociados como los inventarios de la organización.

Enfoque metodológico

Se puede establecer sobre la definición del enfoque metodológico, como proyecto de inversión, entendiendo que “Un proyecto surge como respuesta a una "idea", que consiste en buscar la solución de un problema; por ejemplo, cambiar la maquinaria u otros equipos para mejorar la producción. También puede ser para aprovechar una oportunidad de abrir un negocio que promete lograr éxitos pensando en capturar nuevos segmentos, líneas, abrir

sucursales, diversificarse y otras innovaciones. La innovación es necesaria si se quiere ser diferente a los competidores.” (Coello, 2021).

La necesidad que surge como “Siempre que exista una necesidad humana de un bien o un servicio, habrá una oportunidad para invertir, puesto que hacerlo es una labor en pro de la sociedad; además, si el proyecto se elabora con una excelente evaluación, lo más seguro es que la inversión retorne con los valores arriba mencionados, siempre y cuando la gestión del negocio, empresa u organización sea con eficiencia y eficacia. Es importante no confundir los dos conceptos; se es eficiente cuando el producto se hace bien (no quitándole materias primas y demás insumos o complementos, para elaborarlo con lo necesario y poder transformarlo en un producto que cuente con las preferencias de sus clientes; y se es eficaz cuando cumple su objetivo (vender). Por ejemplo, "si a una persona le duele la cabeza y toma una aspirina, la cual se supone se elaboró de manera eficiente, con altos estándares de calidad, pero si no le resuelve su problema del dolor, entonces este medicamento fue ineficaz" para esa persona.” (Coello, 2021).

Así como en la inversión de nuevas empresas, esta metodología permite evitar especulaciones “Por ello, la inversión en nuevos negocios requiere de una base que la justifique, que consiste en un proyecto de inversión correctamente estructurado, procediendo a probar su factibilidad o viabilidad y así evitar invertir en empresas a ciegas. Asimismo, es aconsejable hacer caso omiso de consejos de los amigos en charlas de café, puesto que es común observar que a la larga estas recomendaciones resultan perjudiciales y se pierden recursos económicos en lo que se está invirtiendo.” (Coello, 2021).

Este diseño de proyecto debe contener bases sólidas “Si bien no se puede hablar de una metodología rígida que apoye en la toma de decisiones sobre si se debe o no implementar el proyecto de inversión, una decisión siempre debe estar basada en el análisis de la factibilidad

de mercado, el diseño del producto; en cómo equipar a la empresa, elegir su localización, determinar sus procesos; verificar si es factible contar con el apoyo de fuentes de financiamiento y cuánto cuestan en términos de tasas de interés o rendimientos requeridos por los inversionistas que aportan al proyecto.” (Coello, 2021).

Así mismo, es vital establecer como uno de los pasos más importantes “¿Cómo? Con el objeto de saber qué métodos de trabajo se van a usar, artesanal o con alta tecnología dependiendo del tamaño del mercado o la prisa en la entrega. Se procede a explicar "cuando el volumen de ventas es alto y los clientes solicitan entregas rápidas, entonces lo mejor es trabajar con tecnología de punta; cuando el volumen de ventas y las entregas son pocas, se debe trabajar de manera artesanal.” (Coello, 2021).

Buenas Prácticas

Siempre es importante mantener en la gestión de la formulación del proyecto acciones como buenas prácticas “Como ya hemos enunciado en los apartados Inicio y definición del problema, debemos analizar la información con la que contamos y determinar cuál es el problema, así como detectar la oportunidad. Entonces habiendo pasado por este propósito, nos planteamos determinar hasta qué punto nos resulta interesante este trabajo. Puede que el futuro proyecto

no encaje adecuadamente en el tipo de actividad que desempeña la empresa, o puede que las condiciones de alcance, plazo o precio del mismo no se adecuen a nosotros.” (Maigua, 2017).

Esto permitirá desarrollar la formulación, siempre enfocado al resultado objetivo deseado “La evaluación de dicha oportunidad se denomina estudio de Viabilidad, y es este el que supone el éxito o fracaso del proyecto; en cierta manera es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el tipo de trabajo a realizar, el coste que supondrá realizarlo y el tiempo que se precisará para ello. Y de ahí se extrae el potencial precio de venta y, por tanto, el margen comercial resultante.” (Maigua, 2017).

Es clave mantener roles definidos “A diario, en diferentes organizaciones, muchas personas asumen el papel de directores de proyectos. No todas las personas están preparadas para dirigir un proyecto. Resulta clave saber implicar a la dirección para dotar al gestor de proyectos de la relevancia que realmente tienen en los resultados de la organización. Cada vez se requiere más formación para un director de proyecto. Actualmente, la gestión de los proyectos depende en exceso de la experiencia del gestor de proyectos, por lo que es necesario disponer de un conjunto de buenas prácticas para la gestión de proyectos.” (Maigua, 2017).

Dadas la referencia bibliográfica, es indispensable para el presente proyecto construir procesos claros que permitan la identificación de las buenas prácticas a realizar en cada fase y así promover un mecanismo de mejora continua que permita la socialización no solo de las lecciones aprendidas sino de la gestión y tipo de procesos referentes que se puedan aplicar a las demás áreas.

Gestión De Riesgos

La importancia en la gestión de análisis de riesgos “Los activos son elementos relevantes para la consecución de los objetivos planteados en el proyecto y que pueden estar sujetos a amenazas, por ejemplo, una máquina, un programa informático, un camino, un producto comercial, etc. Todos ellos tienen un valor económico que depende de sus elementos constitutivos (materiales, componentes, recursos empleados, etc.) que deriva de la composición del propio activo en sí más el valor agregado en mano de obra. Hay también activos intangibles y que tienen valor comercial, tales como prestigio (por ejemplo, un automóvil Volkswagen, o BMW o Toyota), difusión (Facebook), eficiencia (Excel por ejemplo), un nombre muy valioso (Google por caso), etc. Es conveniente hacer un inventario de activos y proceder a analizar cada uno para determinar a qué amenazas están o podrían estar expuestos.” (Munier, 2014).

Se debe tener en cuenta todos los factores del entorno “Las amenazas son los peligros, amagos o eventos que involucran riesgos. Por ejemplo, se pueden considerar amenazas de mal tiempo que pueden paralizar el tráfico de un tren o de una autopista, o amenazas de huelga del personal, de sabotaje a instalaciones, de efectos naturales como seísmos, inundaciones, tifones, etc. Hay amenazas de tipo financiero como puede ser la no materialización de un préstamo bancario, o económico como la amenaza de competencia a nuestro producto, de tipo farmacéutico como la amenaza de que no se apruebe un medicamento, o amenazas políticas como la suspensión de un proyecto por estas razones, etc.” (Munier, 2014).

En este punto es clave establecer cómo marco de referencia, proyectos similares de gestión de proveedores “Teniendo en cuenta que las estimaciones de vulnerabilidad e impacto se realizan tomando como referencia la experiencia previa, proyectos similares, circunstancias especiales, etc., y que no siempre es evidente la disponibilidad de históricos de proyectos similares, mediante este método se ha conseguido estimar el riesgo de cada amenaza a pesar

de esta situación de desconocimiento, lo que nos permitirá priorizar unas frentes a otras cuando nos enfrentemos a su gestión.” (Munier, 2014).

El objetivo principal de la gestión de riesgos es disminuir la probabilidad de que se produzcan problemas y, en caso de que se originen, reducir las consecuencias que dificulten el cumplimiento de los objetivos del proyecto. (Arranz, Domínguez, 2013).

Otro de los riesgos que pueden impactar significativamente un proyecto son los riesgos económicos, pues una mala estructuración de costos, conlleva a mayores valores para la ejecución del mismo, el no tener contemplado los valores reales del mercado puede representar un costo superior, búsqueda de inversionistas, renegociación o replanteamiento hasta del mismo proyecto, por lo anterior, es importante resaltar que dentro de un proyecto se deben identificar los riesgos y su probabilidad de ocurrencia siguiendo una ruta donde se contemplen la identificación, valoración, definición y responsables de los planes de acción a fin de evitarlos o mitigarlos.

Gestión de interesados

No existe mucho desacuerdo en qué clase de entidad pudiera ser un interesado (stakeholder). Personas, grupos, localidades, organizaciones, profesores, instituciones, sociedad o incluso el medio ambiente puede ser clasificado como interesado. Autores lo han descrito en el ambiente organizacional como un grupo o individuo que está siendo afectado o podrá estar afectado por la consecución de los logros por parte de una organización (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Teniendo en cuenta esa consideración, en el marco de un proyecto, los interesados pueden ser aquellos con una relación directa a la finalidad del trabajo, o bien todos

aquellos grupos o individuos que se involucran en la construcción de lo necesario para al final poder llevar a cabalidad o ejecutar lo que se propone.

Es indispensable considerar que la identificación de los interesados debe organizarse, planificarse y desarrollarse con la intención no solo de su plena identificación sino también de su priorización, pues los Stakeholders o interesados tienen su particularidad, sus propias necesidades, expectativas y por ende deben ser resueltas con diferente celeridad y argumentos. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) proponen que los interesados sean identificados bajo las premisas de poder, dependencia y reciprocidad, esto es si el interesado tiene en el momento una relación con la organización o proyecto, una relación legítima, con algún tipo de transacción y/o responsabilidades morales; poder hace referencia a los grupos o individuos con los que la organización o un proyecto no podrían existir.

Plenamente identificados los interesados, es importante darle el valor que requieren con el fin de involucrarlos lo necesario para que puedan contribuir al éxito del proyecto y la satisfacción de todas las partes. Los interesados influyen en los proyectos, su desempeño y los resultados, por eso es que la entrega de valor está directamente relacionada con el buen manejo de los interesados, la comunicación, el involucramiento y la participación activa (Project Management Institute, 2021).

Gestión de tiempo

La gestión del tiempo es una parte fundamental en la gestión de proyectos, ya que permite optimizar los recursos disponibles y garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos. Según la obra (Kerzner, 2017), el tiempo es uno de los factores más críticos en el éxito o fracaso de un proyecto. El autor destaca la importancia de realizar una planificación adecuada

y establecer objetivos realistas para poder gestionar eficientemente el tiempo durante todo el ciclo del proyecto.

Además, según el artículo (Sharma & Jain, 2018), una mala gestión del tiempo puede llevar a retrasos en las entregas, aumento de costos y pérdida de calidad en los resultados. Los autores señalan que algunas prácticas efectivas para gestionar el tiempo incluyen la identificación y priorización de tareas clave, el establecimiento de plazos realistas y la asignación adecuada de recursos. También destacan la importancia de utilizar herramientas tecnológicas como software especializado en gestión del tiempo.

Tanto Kerzner como Sharma y Jain coinciden en que una buena gestión del tiempo es esencial para el éxito de cualquier proyecto. La planificación adecuada, establecimiento de objetivos realistas y asignación eficiente de recursos son componentes clave para gestionar eficientemente el tiempo. Además, el uso apropiado de herramientas tecnológicas puede facilitar esta tarea. Es importante tener en cuenta estos aspectos durante todas las etapas del proyecto, desde su inicio hasta su cierre.

Diseño metodológico

Tipo de investigación

En este proyecto, se llevará a cabo una investigación aplicada y exploratoria en la compañía de transporte de materiales de construcción. La investigación aplicada permitirá abordar

problemas específicos y proponer soluciones prácticas, mientras que la exploratoria ayudará a comprender el entorno empresarial y descubrir nuevas oportunidades. Se utilizarán enfoques mixtos que combinarán métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión completa del negocio. Además, se empleará una metodología deductiva, partiendo de lo general a lo particular, para estructurar las etapas del proyecto y establecer conclusiones basadas en los datos recopilados. En términos de temporalidad, se realizará una investigación transversal para evaluar la situación actual de la empresa dentro de un periodo determinado.

Este proyecto de investigación será aplicado y exploratorio, utilizando métodos mixtos y un enfoque deductivo. Se llevará a cabo una investigación transversal para obtener una imagen precisa del estado actual de la empresa.

Comparativo de metodologías de proyectos

En el ámbito de la gestión de proyectos, existen diversas metodologías que se utilizan para garantizar la eficacia y el éxito en la planificación, ejecución y control de las actividades. Algunas de las metodologías más reconocidas son PMI (Project Management Institute), SCRUM y PRINCE2. Cada una de estas metodologías tiene características distintivas y enfoques particulares para abordar los desafíos inherentes a un proyecto.

Según el Project Management Institute (PMI), su metodología se basa en estándares internacionalmente reconocidos y proporciona un marco detallado para la gestión de proyectos. Se enfoca en una planificación exhaustiva, el seguimiento del progreso y una comunicación efectiva entre los miembros del equipo (Project Management Institute, 2021). Por otro lado, SCRUM es una metodología ágil que prioriza la flexibilidad y adaptabilidad a medida que surgen nuevos requisitos o cambios durante el proyecto (Sutherland & Sutherland, 2014). Por

último, PRINCE2 es una metodología centrada en procesos que establece roles claros y responsabilidades dentro del equipo de proyectos (AXELOS, 2017).

En este análisis comparativo, se explora las definiciones clave, las diferencias fundamentales y las conclusiones sobre cada una de estas metodologías. Al finalizar el análisis, se desataca las características y ventajas del modelo PMI como elección preferida para gestionar este proyecto.

Definiciones

El Project Management Institute (PMI) es una organización global sin fines de lucro que se dedica a promover y establecer estándares para la gestión de proyectos. La metodología PMI se basa en el "Project Management Body of Knowledge" (PMBOK), que proporciona un marco estructurado para la gestión de proyectos. Se centra en procesos, áreas de conocimiento y grupos de procesos interrelacionados para garantizar una planificación eficiente, ejecución efectiva y control adecuado del proyecto (Project Management Institute, 2021).

SCRUM es una metodología ágil utilizada principalmente en el desarrollo de software, aunque también puede aplicarse a otros proyectos. Se basa en un enfoque iterativo e incremental, donde los equipos trabajan en sprints cortos y enfocados, generalmente de 2 a 4 semanas. SCRUM se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad a medida que surgen nuevos requisitos o cambios durante el proyecto. Utiliza roles específicos como el Scrum Master, Product Owner y el Equipo de Desarrollo para asegurar una colaboración efectiva y entregas periódicas (Sutherland & Sutherland, 2014).

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments 2) es una metodología ampliamente utilizada en la gestión de proyectos, especialmente en Reino Unido e Europa. Se centra en establecer procesos claros y bien definidos para cada fase del proyecto, desde la iniciación hasta el cierre. PRINCE2 define roles y responsabilidades claras para los miembros del equipo del proyecto, lo que facilita la asignación adecuada de recursos y toma decisiones fundamentadas durante todo el ciclo del proyecto (AXELOS, 2017).

Diferencias y Análisis Comparativo

A continuación, se presentarán las principales diferencias entre las metodologías PMI, SCRUM y PRINCE2, seguido de un análisis comparativo para evaluar sus fortalezas y debilidades.

Enfoque: la metodología PMI se centra en la planificación exhaustiva, el control del alcance y el seguimiento del progreso a través de procesos definidos. Se enfoca en la gestión de proyectos desde una perspectiva más tradicional, con énfasis en la estructura y los procesos establecidos (Project Management Institute, 2021). SCRUM adopta un enfoque ágil que se basa en la flexibilidad y adaptabilidad a medida que surgen cambios durante el proyecto. Se divide el trabajo en sprints cortos y se prioriza la colaboración entre los miembros del equipo (Sutherland & Sutherland, 2014). PRINCE2 establece un marco de trabajo basado en procesos bien definidos para gestionar proyectos. Se enfoca en roles claros, responsabilidades específicas y una estructura sólida para cada fase del proyecto (AXELOS, 2017).

Gestión del Cambio: La metodología PMI tiene un proceso formal para gestionar los cambios a lo largo del proyecto. Los cambios deben ser evaluados, aprobados y documentados antes de implementarse para garantizar el control adecuado (Project Management Institute, 2021).

SCRUM es altamente adaptable al cambio, ya que permite realizar ajustes durante los sprints o iteraciones del proyecto. La comunicación abierta y continua dentro del equipo facilita la incorporación de nuevas solicitudes o modificaciones según sea necesario (Sutherland & Sutherland, 2014). PRINCE2 también considera los cambios durante el proyecto, pero tiene un enfoque más estructurado. Los cambios deben ser evaluados cuidadosamente antes de implementarse, asegurando que no afecten negativamente al alcance o calidad general del proyecto (AXELOS, 2017).

Roles y Responsabilidades: La metodología PMI define roles clave como el director de proyectos, patrocinador, equipo ejecutivo y miembros del equipo. Cada rol tiene responsabilidades claras asignadas para garantizar una correcta ejecución del proyecto (Project Management Institute, 2021). En SCRUM se definen tres roles principales: Scrum Master, Product Owner y Equipo de Desarrollo. El Scrum Master es responsable de facilitar el proceso SCRUM, el Product Owner representa los intereses del cliente y el Equipo de Desarrollo lleva a cabo las tareas necesarias para completar los sprints (Sutherland & Sutherland, 2014). PRINCE2 establece roles como director ejecutivo (Executive), director del Proyecto (Project Manager), Usuario Principal (Senior User) y Proveedor Principal (Senior Supplier). Cada rol tiene responsabilidades específicas dentro del marco de trabajo establecido por PRINCE2.

Análisis Comparativo

En términos generales, las tres metodologías tienen sus propias fortalezas y debilidades dependiendo del tipo de proyecto y contexto particular. PMI brinda una estructura sólida con procesos bien definidos que permiten una planificación detallada e identificación temprana de

riesgos potenciales. Esto resulta beneficioso para proyectos complejos o aquellos que requieren un mayor nivel de control. SCRUM destaca por su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios necesarios durante el desarrollo del proyecto. Es especialmente útil cuando hay incertidumbre sobre los requisitos iniciales o cuando se busca una entrega temprana e incremental. PRINCE2 ofrece un marco claro con roles definidos que ayudan a mantener una estructura organizativa efectiva durante todo el ciclo del proyecto.

Dicho esto, considerando las necesidades particulares del proyecto, desarrollaremos el mismo enmarcado en la metodología PMI debido a su enfoque riguroso en la planificación exhaustiva, control efectivo e identificación temprana de riesgos.

Análisis Situacional interno

Procesos

Dentro de los macroprocesos existentes y las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa se puede encontrar que: A nivel del aprovisionamiento, la búsqueda de proveedores de los vehículos cuando de conseguir nuevos se trata no es amplia, así mismo sucede con la identificación de aquellas compañías que abastecen en repuestos (filtros, llantas, etc.). La compañía carece de una gestión de inventarios, sin embargo, se le hace necesario hacer control de los insumos que mensualmente se requieren para el funcionamiento. En si el sistema de aprovisionamiento es muy básico, no cuenta aún con procedimientos establecidos para la gestión de este tipo de actividades, por la misma razón que la empresa esta incursionando recientemente en el mercado, por tal motivo se identificó esa oportunidad de

mejora que permita fortalecer la gestión de la compañía y robustecer con bases sólidas sus procesos.

Durante la fabricación del servicio se puede considerar lo concerniente a producto, donde se reciben las ordenes de servicio por partes de los clientes y posterior se construye la forma en que será atendida la necesidad del cliente, estas tareas tienen como soporte áreas como mantenimiento y de logística con tareas específicas para brindar el servicio.

Finalmente, en distribución se encuentran las actividades administrativas encargadas de entregar el servicio, desde que se da la orden de salida hasta el punto de recolección, pasando por la entrega y finalizando hasta el regreso de los vehículos a los patios de la compañía.

Ilustración 1

Actividades actuales



Fuente: Elaboración propia.

Pestel

Factor Político

En el contexto político de Colombia, la compañía de transporte de materiales de construcción ubicada en Bogotá debe considerar diversos aspectos. El gobierno colombiano ha implementado medidas para promover la infraestructura y el desarrollo del sector construcción en el país, lo cual representa una oportunidad para el crecimiento de la empresa. Sin embargo, también es importante tener en cuenta los cambios en las regulaciones y políticas relacionadas con el transporte y la logística, así como los posibles riesgos asociados a la inestabilidad política y los conflictos sociales que podrían afectar la operatividad.

Factor Económico

Desde una perspectiva económica, es relevante considerar las condiciones del mercado y la situación financiera del país. En Colombia, el sector construcción ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, lo que genera una demanda sostenida de servicios de transporte de materiales. La estabilidad económica general del país también contribuye al desarrollo del sector. Sin embargo, factores como la inflación, las tasas de interés y los cambios en el poder adquisitivo pueden influir en los costos operativos y en la rentabilidad de la empresa.

Factor Social

La compañía debe estar atenta a las tendencias sociales y culturales que pueden impactar su negocio. En Bogotá y otras ciudades colombianas, se observa un aumento en la conciencia ambiental y una mayor preocupación por reducir las emisiones contaminantes. Esto puede generar oportunidades para implementar prácticas sostenibles en el transporte de materiales de construcción, como el uso de vehículos menos contaminantes o estrategias logísticas más eficientes. Además, es importante considerar las necesidades específicas del mercado local y adaptar los servicios ofrecidos a las preferencias del cliente.

Factor Tecnológico

El avance tecnológico tiene un gran impacto en el sector del transporte. La empresa debe estar al tanto de las últimas innovaciones tecnológicas aplicables al transporte logístico con miras a mejorar sus operaciones internas y externas. Por ejemplo, el uso de sistemas GPS avanzados puede optimizar rutas y reducir tiempos de entrega, mientras que la implementación de plataformas digitales podría agilizar los procesos administrativos y facilitar la comunicación con clientes y proveedores. Es fundamental mantenerse actualizado sobre estas tendencias tecnológicas para mantenerse competitivo en el mercado.

Factor Ambiental

En términos ambientales, es crucial que la compañía cumpla con todas las regulaciones locales relacionadas con emisiones contaminantes y manejo adecuado de residuos peligrosos durante sus actividades diarias. Además, es importante evaluar posibles oportunidades para adoptar prácticas más sostenibles dentro del negocio, como utilizar vehículos eléctricos o híbridos o implementar estrategias logísticas que minimicen el consumo energético. El compromiso con la responsabilidad ambiental puede generar una imagen positiva para la empresa frente a sus clientes y contribuir al desarrollo sostenible.

Factor Legal

El factor legal implica cumplir con todas las leyes nacionales e internacionales relacionadas con el transporte terrestre de mercancías. La compañía debe asegurarse de contar con todos los permisos necesarios para operar sus tractomulas según lo establecido por las autoridades competentes. Asimismo, es fundamental estar al tanto de cualquier cambio legislativo o normativa vigente que pueda afectar directamente al negocio o imponer nuevas exigencias legales en cuanto a seguridad vial u otros aspectos relevantes para esta industria específica.

Análisis situación interna frente a la gestión de proyectos

Para conocer y analizar la situación interna, se utilizó una encuesta que se aplicó a 3 de las 7 personas que componen la organización. Las encuestas buscan entender el conocimiento y la cultura alrededor de los proyectos dentro de TSV SAS, analizando factores como el alcance y que tan claros son los objetivos y las actividades que se planean en los proyectos. Tiempo,

costo, planeación del presupuesto son otras variables que se revisaron, entre otras. En general y gracias a los resultados podemos considerar: A continuación, se puede visualizar el instrumento aplicado:

Tabla 4

Instrumento situación interna proyectos

COD	PREGUNTA
1	ALCANCE
1.1	¿Consideras que los objetivos y metas de los proyectos están claramente definidos?
1.2	¿Te parece que se realiza una comunicación abierta y transparente sobre el alcance de los proyectos con todos los miembros del equipo?
1.3	¿Consideras que se definen adecuadamente las entregables y resultados esperados de cada proyecto?
2	TIEMPO
2.1	¿En general, consideras que se establecen plazos realistas para la ejecución de los proyectos?
2.2	¿Piensas que existen mecanismos efectivos para identificar y resolver posibles retrasos en la ejecución de los proyectos?
2.3	¿Crees que hay una buena planificación y seguimiento del cronograma de actividades en cada proyecto?
3	COSTO
3.1	¿En tu experiencia, consideras que se realiza una adecuada gestión del presupuesto asignado a cada proyecto?
3.2	¿Piensas que se realizan análisis periódicos para evaluar el costo real versus el presupuesto estimado en cada proyecto?
3.3	¿Crees que se tienen en cuenta todos los gastos necesarios al elaborar el presupuesto inicial de cada proyecto?

4	PLANEACION DEL PRESUPUESTO
4.1	¿Crees que se realiza una planificación detallada del presupuesto necesario para cada proyecto antes de su inicio?
4.2	¿Sientes que se toman en cuenta todas las variables relevantes al elaborar el presupuesto inicial, como costos directos e indirectos, contingencias, entre otros aspectos financieros importantes?
4.3	En general, consideras satisfactoria la asignación de recursos financieros a cada proyecto.
5	PRESUPUESTO
5.1	¿Consideras que se establecen mecanismos eficientes para identificar y gestionar posibles desviaciones en el presupuesto durante la ejecución de los proyectos?
5.2	En tu opinión, ¿se realiza una asignación equitativa y justa de los recursos financieros a cada proyecto, teniendo en cuenta su importancia estratégica y necesidades específicas?
5.3	¿Sientes que se fomenta una cultura de gestión financiera responsable y eficiente, donde se busca maximizar el valor y minimizar los costos sin comprometer la calidad y objetivos del proyecto?
6	STAKEHOLDERS
6.1	¿Consideras que se involucra adecuadamente a todos los stakeholders relevantes en cada uno de los proyectos realizados?
6.2	¿Sientes que hay una comunicación fluida y efectiva con los stakeholders clave durante la ejecución de los proyectos?
6.3	¿En tu experiencia, crees que se establecen canales de retroalimentación y participación activa de los stakeholders en la toma de decisiones, asegurando su satisfacción y compromiso con los proyectos?
7	RIESGOS
7.1	¿Sientes que se realiza una identificación exhaustiva y análisis de los riesgos potenciales en cada proyecto?
7.2	¿Consideras que se implementan estrategias eficaces para mitigar los riesgos identificados en los proyectos?
7.3	¿Crees que se lleva a cabo un seguimiento regular de los riesgos a lo largo de la ejecución del proyecto y se toman acciones correctivas cuando es necesario?
8	CALIDAD
8.1	¿En general, consideras que la empresa tiene altos estándares de calidad durante la ejecución de proyectos?
8.2	¿Sientes que se realizan controles rigurosos para garantizar la calidad de los resultados esperados de los proyectos?
8.3	¿Crees que existen mecanismos efectivos para recibir retroalimentación sobre la calidad de los resultados obtenidos en cada proyecto?
9	LIDERAZGO EN PROYECTOS
9.1	En tu opinión, ¿se fomenta un liderazgo proactivo y orientado al logro dentro del equipo encargado de gestionar los proyectos?
9.2	¿Consideras que el liderazgo en proyectos incluye habilidades como la toma de decisiones estratégicas, la motivación del equipo y la resolución efectiva de conflictos?
9.3	¿Sientes que el liderazgo en proyectos promueve una cultura colaborativa y participativa, donde todas las ideas y perspectivas son valoradas?
10	EQUIPOS DE PROYECTOS
10.1	En tu experiencia, ¿consideras que se asigna adecuadamente el personal con las habilidades necesarias para cada proyecto?
10.2	Piensas que se fomenta una comunicación clara y efectiva entre los miembros del equipo durante el desarrollo de los proyectos.
10.3	¿Crees que se promueve un ambiente propicio para la colaboración y trabajo en equipo, donde todos los miembros tienen oportunidades para contribuir y crecer profesionalmente?

11	GESTION DEL CONOCIMIENTO
11.1	En tu opinión, ¿se fomenta activamente el intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros del equipo y otros departamentos?
11.2	Consideras que existe una estructura o plataforma establecida para capturar, organizar y compartir el conocimiento adquirido durante la ejecución de los proyectos.
11.3	Sientes que se realizan actividades regulares (como reuniones o capacitaciones) para actualizar el conocimiento dentro del equipo encargado de gestionar proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

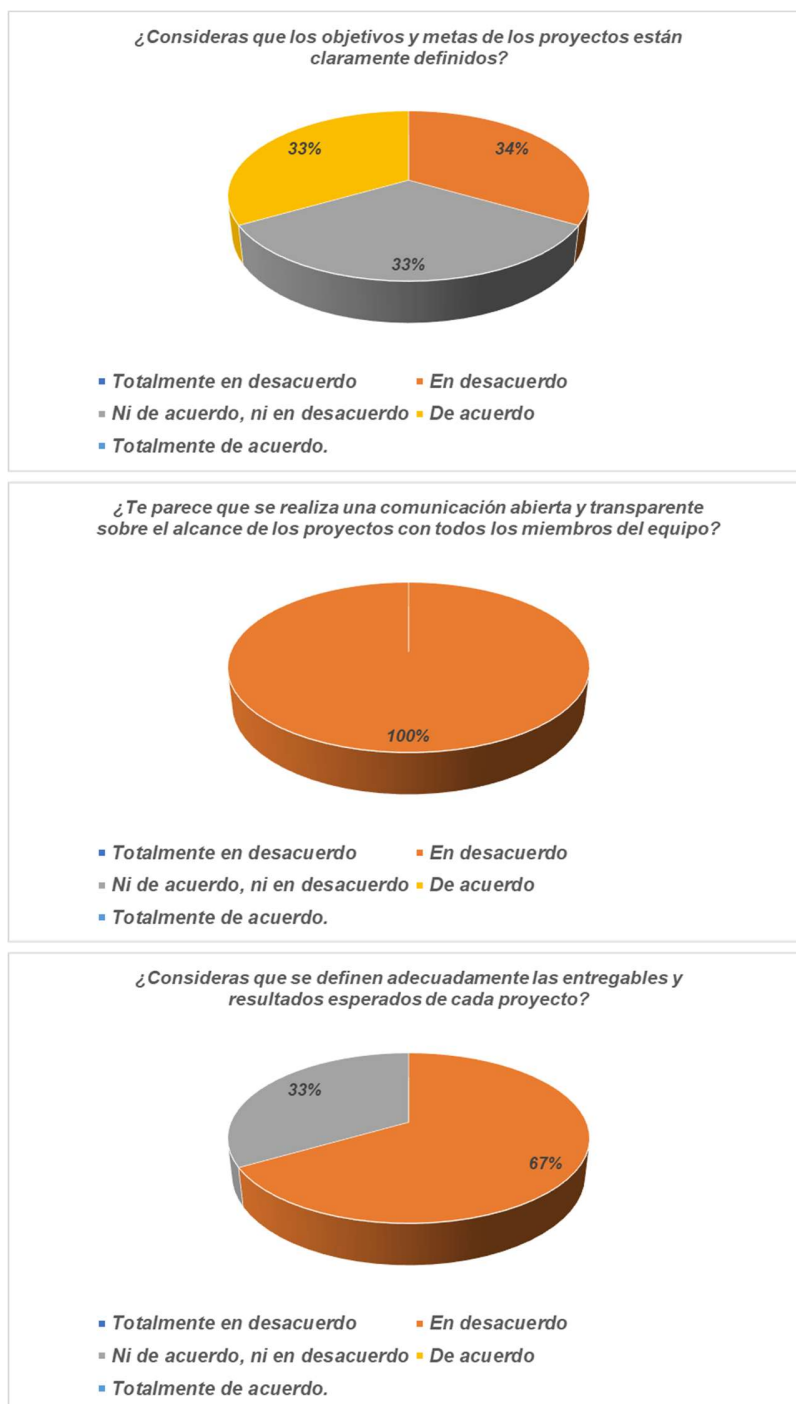
Alcance

En base a las respuestas proporcionadas, se puede concluir que los encuestados están de acuerdo en que los objetivos y metas de los proyectos están claramente definidos. También consideran que se realiza una comunicación abierta y transparente sobre el alcance de los proyectos con todos los miembros del equipo. Además, perciben que no se definen adecuadamente las entregables y resultados esperados de cada proyecto. Estos resultados indican una necesidad de mejor comprensión y alineación en cuanto a lo que se espera lograr en cada proyecto.

Como se puede observar en la ilustración 1, a las preguntas: ¿Consideras que los objetivos y metas de los proyectos están claramente definidos? El 33% está de acuerdo, el 34% en desacuerdo y el 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo. A la pregunta ¿Te parece que se realiza una comunicación abierta y transparente sobre el alcance de los proyectos con todos los miembros del equipo? El 100% se encuentra en desacuerdo y a la pregunta ¿Consideras que se definen adecuadamente las entregables y resultados esperados de cada proyecto? 33% responde ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 67% en desacuerdo.

Ilustración 2

Resultados Alcance



Fuente: Elaboración propia

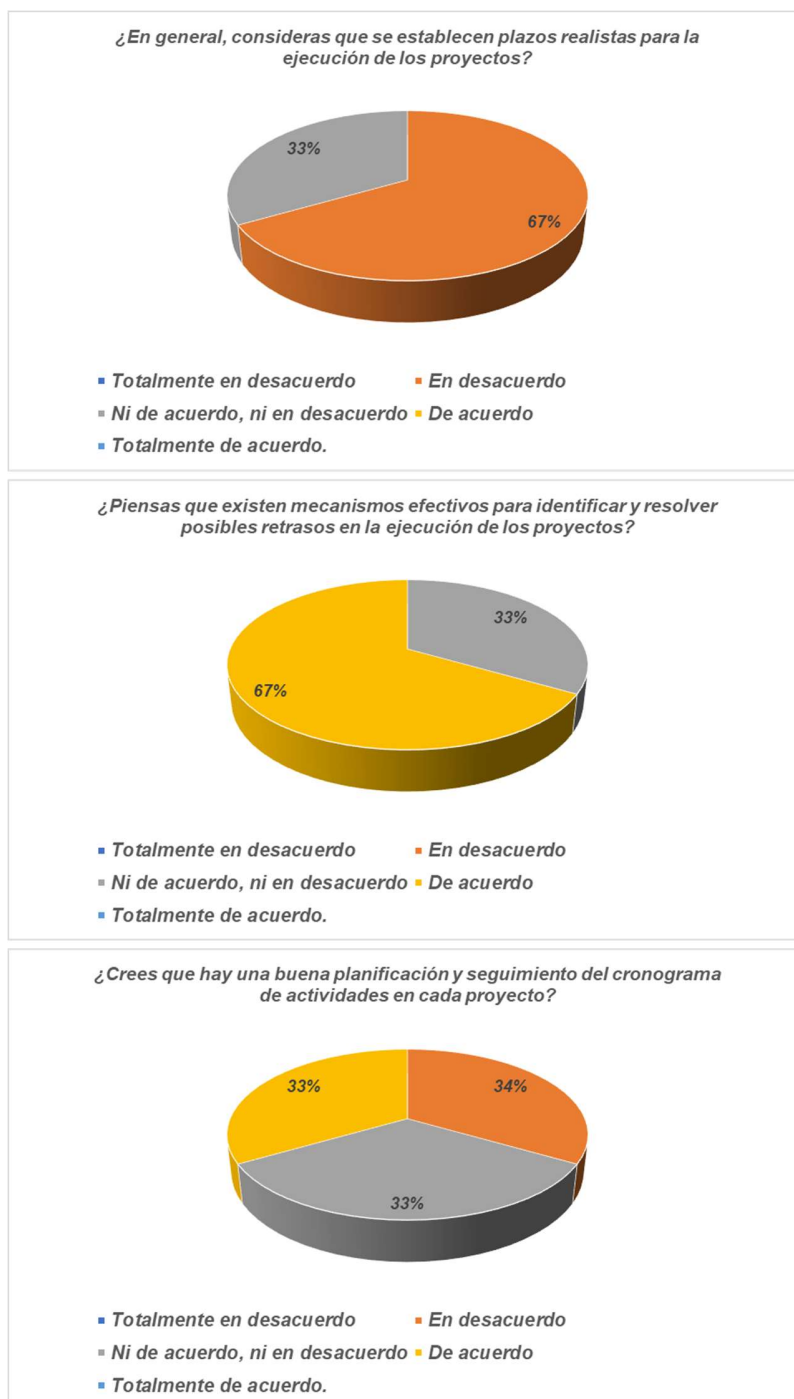
Tiempo

Los encuestados expresan mayor desacuerdo en que se establecen plazos realistas para la ejecución de los proyectos. También consideran que existen mecanismos efectivos para identificar y resolver posibles retrasos en la ejecución de los proyectos. Además, señalan una buena planificación y seguimiento del cronograma de actividades en cada proyecto. Estos hallazgos reflejan un enfoque sólido hacia la gestión del tiempo y la capacidad para mantenerse dentro de los plazos establecidos.

Si se observa la ilustración 2, se encuentra que a la pregunta ¿En general, consideras que se establecen plazos realistas para la ejecución de los proyectos? El 33% se responde ni de acuerdo, ni en desacuerdo, a la pregunta ¿Piensas que existen mecanismos efectivos para identificar y resolver posibles retrasos en la ejecución de los proyectos? El 67% responde de acuerdo y el 33% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, finalmente a la pregunta ¿Crees que hay una buena planificación y seguimiento del cronograma de actividades en cada proyecto? El 33% responde estar de acuerdo, 34% en desacuerdo y el 33% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Ilustración 3

Resultados Tiempo



Fuente: Elaboración propia

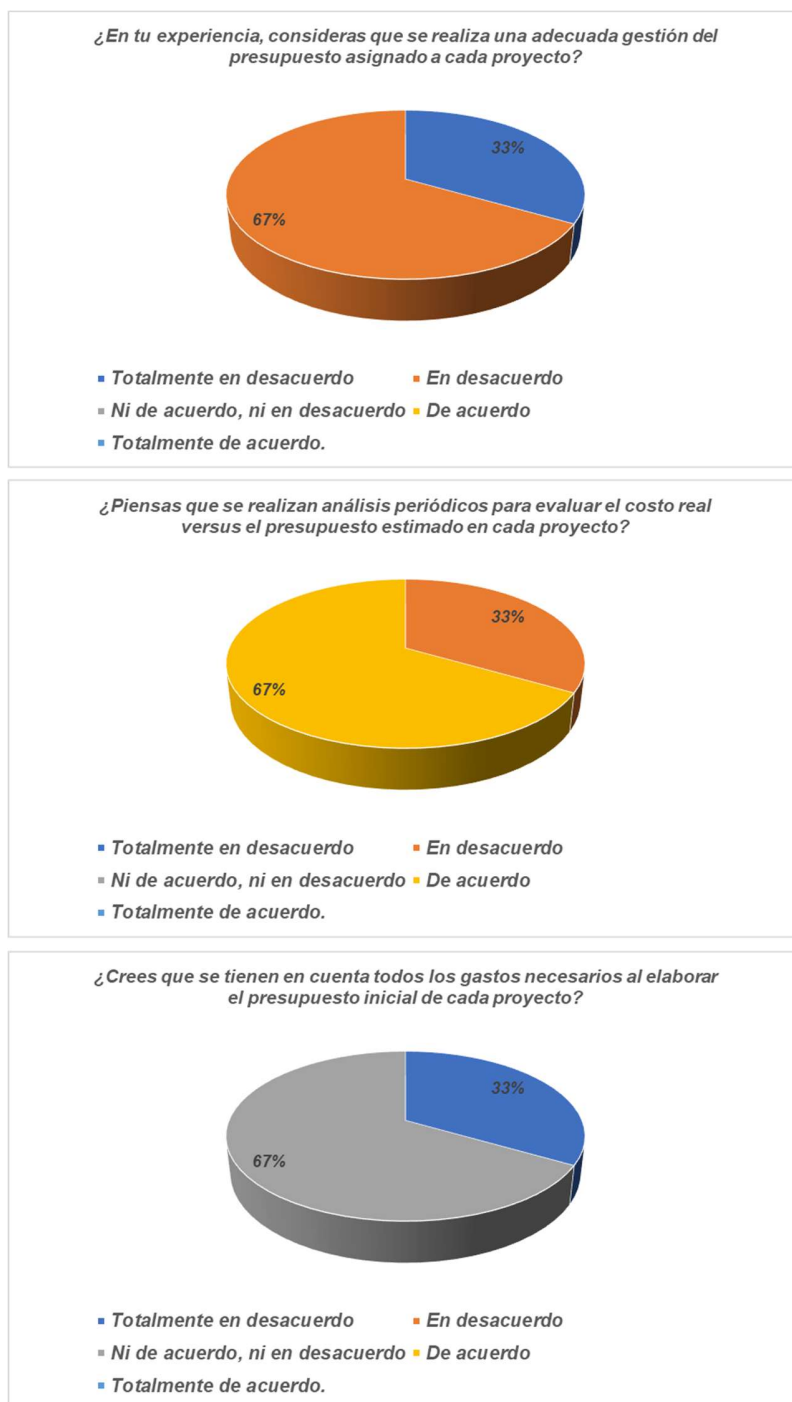
Costo

Según las respuestas proporcionadas, los encuestados consideran que no se realiza una adecuada gestión del presupuesto asignado a cada proyecto. Además, creen firmemente que se realizan análisis periódicos para evaluar el costo real versus el presupuesto estimado en cada proyecto. También opinan que se no se tienen en cuenta todos los gastos necesarios al elaborar el presupuesto inicial de cada proyecto. Estos resultados sugieren un débil control financiero y una atención cuidadosa a la asignación de recursos económicos.

Si se observa la ilustración 3, a la pregunta ¿En tu experiencia, consideras que se realiza una adecuada gestión del presupuesto asignado a cada proyecto? El 67% responde estar en desacuerdo y el 33% totalmente de acuerdo. A la pregunta ¿Piensas que se realizan análisis periódicos para evaluar el costo real versus el presupuesto estimado en cada proyecto? El 67% se encuentra de acuerdo y el 33% en desacuerdo y finalmente a la pregunta ¿Crees que se tienen en cuenta todos los gastos necesarios al elaborar el presupuesto inicial de cada proyecto? El 67% se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 33% totalmente de acuerdo.

Ilustración 4

Resultados Costo



Fuente: Elaboración propia

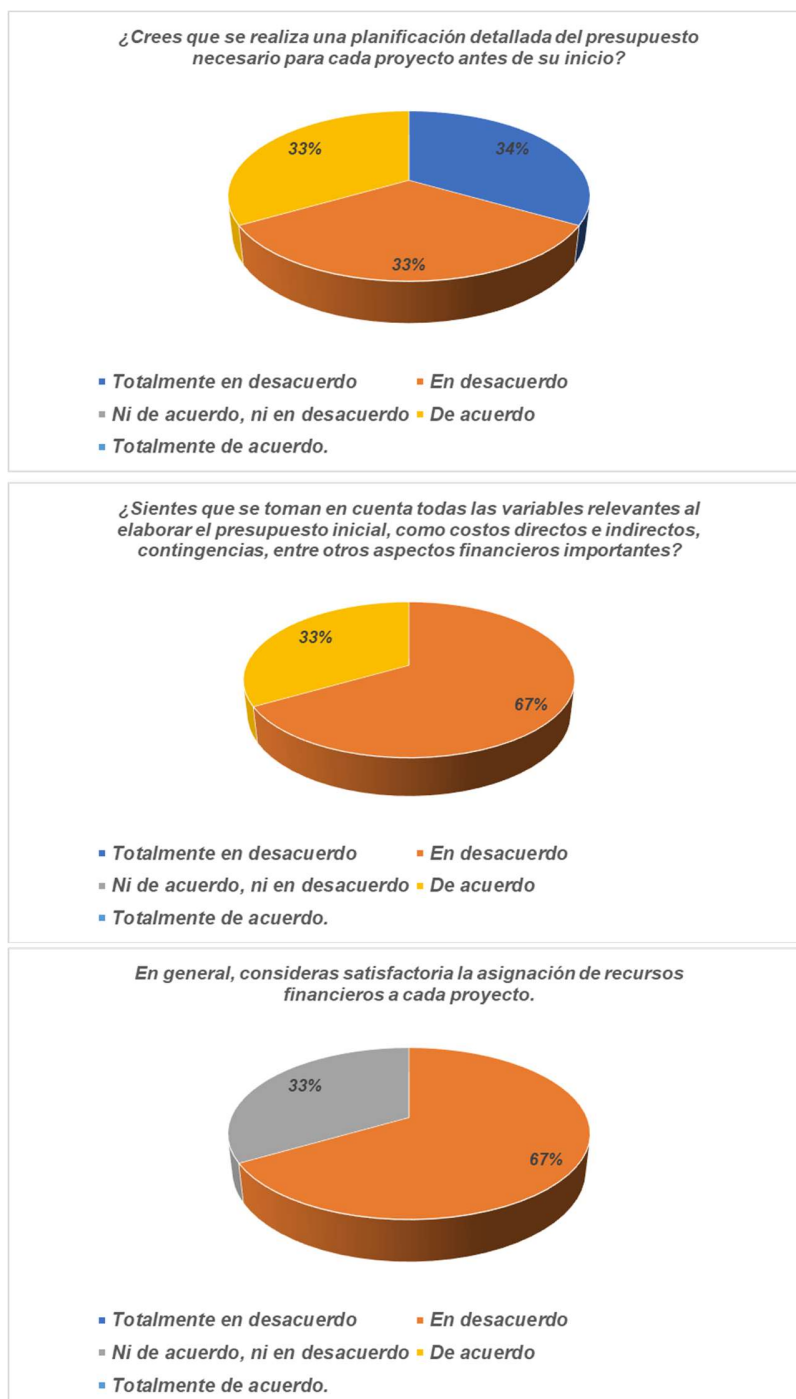
Planeación del presupuesto

Los encuestados tienen percepciones distintas en que se realiza una planificación detallada del presupuesto necesario para cada proyecto antes de su inicio. También, no creen firmemente que se toman en cuenta todas las variables relevantes al elaborar el presupuesto inicial, como costos directos e indirectos, contingencias y otros aspectos financieros importantes. Asimismo, consideran poco satisfactoria la asignación de recursos financieros a cada proyecto. Estas respuestas reflejan un proceso de planificación financiera con oportunidades de mejora previo al inicio de cada proyecto.

Si se observa la ilustración 4, a la pregunta ¿Crees que se realiza una planificación detallada del presupuesto necesario para cada proyecto antes de su inicio? El 33% de los encuestados respondieron estar de acuerdo, el 34% totalmente en desacuerdo y el 33% en desacuerdo. A la pregunta ¿Sientes que se toman en cuenta todas las variables relevantes al elaborar el presupuesto inicial, como costos directos e indirectos, contingencias, entre otros aspectos financieros importantes? El 33% respondió esta de acuerdo y el 67% en desacuerdo y finalmente a la pregunta ¿En general, consideras satisfactoria la asignación de recursos financieros a cada proyecto? El 33% respondió estar ni de acuerdo, ni desacuerdo y el 67% en desacuerdo.

Ilustración 5

Resultados Planeación del presupuesto



Fuente: Elaboración propia

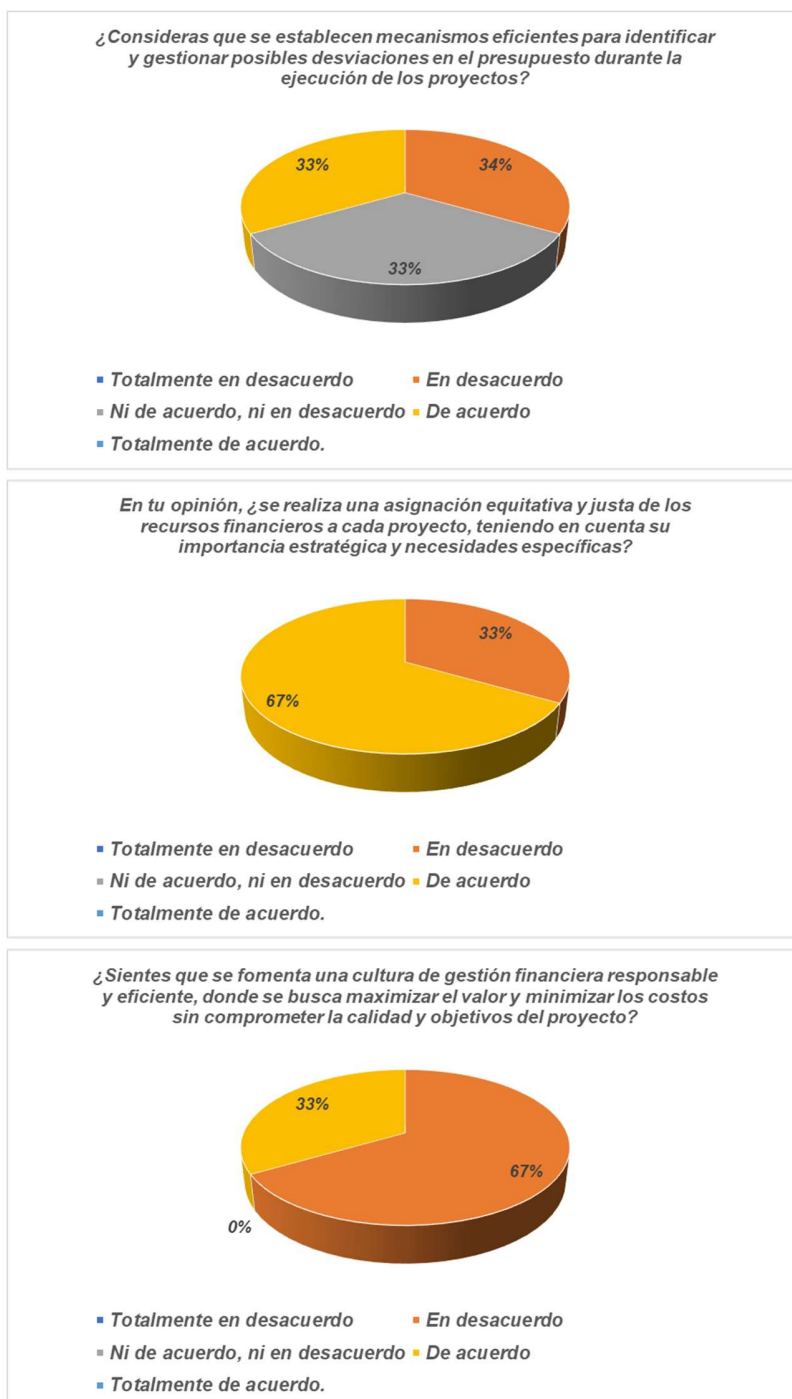
Presupuesto

Los encuestados no coinciden completamente en que se establecen mecanismos eficientes para identificar y gestionar posibles desviaciones en el presupuesto durante la ejecución de los proyectos. También opinan firmemente que existe una asignación equitativa y justa de recursos financieros a cada proyecto, teniendo en cuenta su importancia estratégica y necesidades específicas. Además, sienten que no se fomenta una cultura de gestión financiera responsable y eficiente donde se busca maximizar el valor y minimizar costos sin comprometer calidad ni objetivos del proyecto.

Si se observa la ilustración 5, a la pregunta ¿Consideras que se establecen mecanismos eficientes para identificar y gestionar posibles desviaciones en el presupuesto durante la ejecución de los proyectos? El 33% menciona estar de acuerdo, el 34% en desacuerdo y el 33% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. A la pregunta En tu opinión, ¿se realiza una asignación equitativa y justa de los recursos financieros a cada proyecto, teniendo en cuenta su importancia estratégica y necesidades específicas? El 67% menciona estar de acuerdo y el 33% en desacuerdo. Finalmente, a la pregunta ¿Sientes que se fomenta una cultura de gestión financiera responsable y eficiente, donde se busca maximizar el valor y minimizar los costos sin comprometer la calidad y objetivos del proyecto? El 67% dice estar en desacuerdo y el 33% de acuerdo.

Ilustración 6

Resultados Presupuesto



Fuente: Elaboración propia

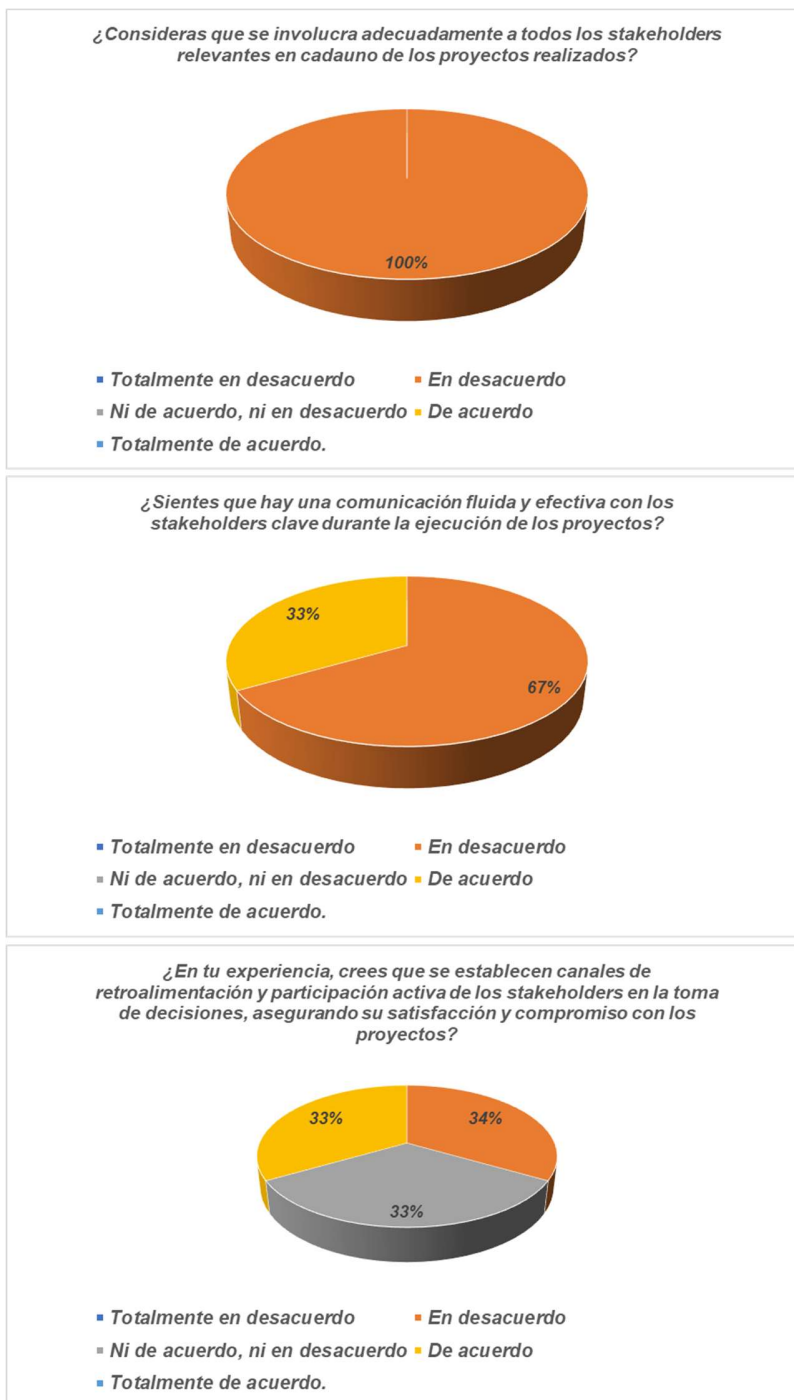
Stakeholders

Según las respuestas recibidas, los encuestados consideran inadecuado involucrar a todos los stakeholders relevantes en cada uno de los proyectos realizados dentro de la organización. Además, perciben una comunicación poco fluida y efectiva con stakeholders clave durante la ejecución de los proyectos. También, se ven divididos en cuanto a que se establecen canales para retroalimentación y participación activa de stakeholders en la toma de decisiones, asegurando así su satisfacción y compromiso con dichos proyectos. Estas respuestas indican la necesidad de esfuerzos conscientes por tener un acercamiento colaborativo con todas las partes interesadas involucradas.

Si se observa la ilustración 6, a la pregunta ¿Consideras que se involucra adecuadamente a todos los stakeholders relevantes en cada uno de los proyectos realizados? El 100% menciona estar en desacuerdo. A la pregunta ¿Sientes que hay una comunicación fluida y efectiva con los stakeholders clave durante la ejecución de los proyectos? El 33% dice estar en desacuerdo y el 67% en desacuerdo. Finalmente, a la pregunta ¿En tu experiencia, crees que se establecen canales de retroalimentación y participación activa de los stakeholders en la toma de decisiones, asegurando su satisfacción y compromiso con los proyectos? El 33% dice estar de acuerdo, el 34% en desacuerdo y el 33% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Ilustración 7

Resultados Stakeholders



Fuente: Elaboración propia

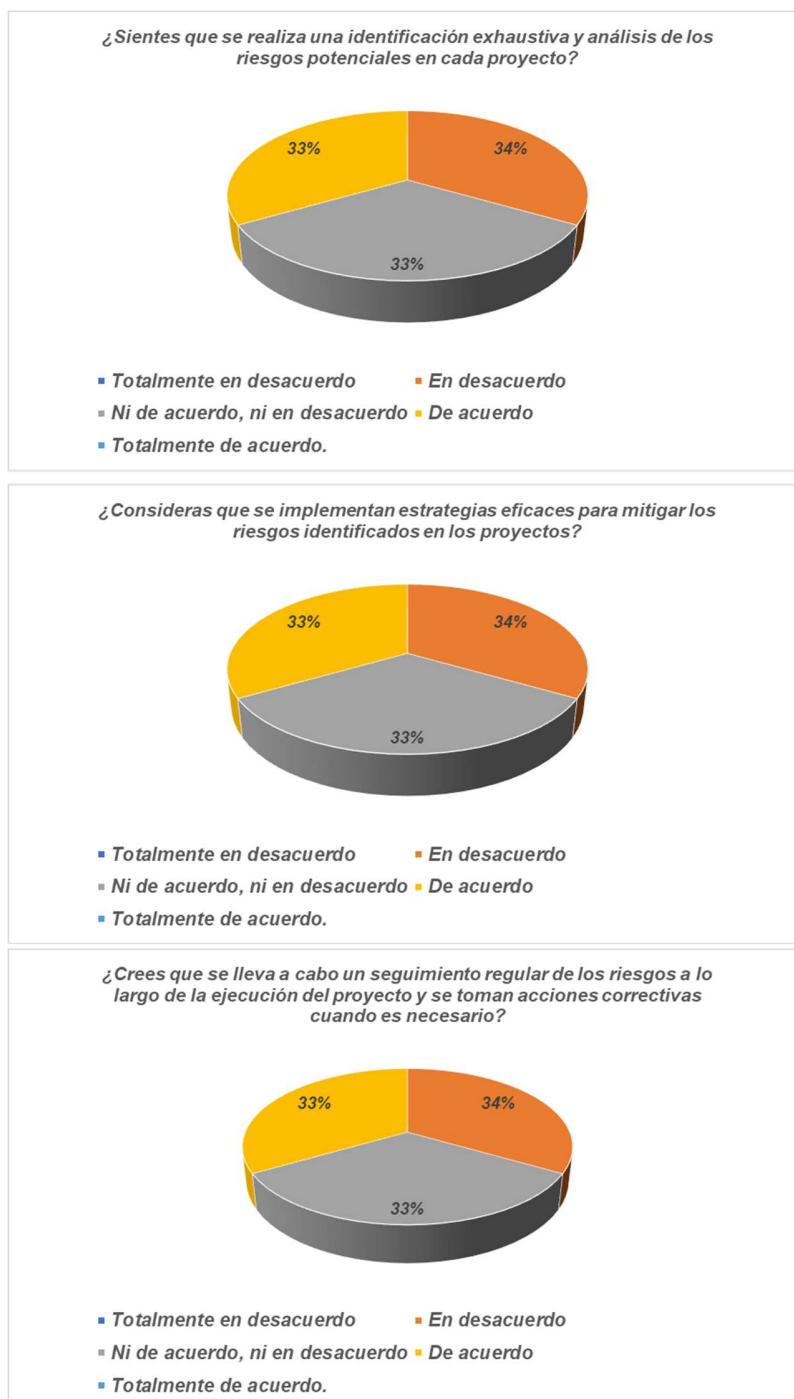
Riesgos

De acuerdo con las respuestas proporcionadas por los encuestados, no existe un consenso total respecto a llevar a cabo una identificación exhaustiva y análisis detallado sobre riesgos potenciales en cada proyecto realizado dentro de la organización. Asimismo, no se perciben estrategias efectivas implementadas para mitigar dichos riesgos identificados durante el desarrollo del proyecto. Además, están divididos en cuanto a llevar un seguimiento regular sobre estos riesgos durante toda la ejecución del mismo e implementar acciones correctivas cuando sea necesario.

Si se observa la ilustración 7, a la pregunta ¿Sientes que se realiza una identificación exhaustiva y análisis de los riesgos potenciales en cada proyecto? El 33% dice estar de acuerdo, 34% en desacuerdo y el 33% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. A la pregunta ¿Consideras que se implementan estrategias eficaces para mitigar los riesgos identificados en los proyectos? 33% dice estar de acuerdo, 34% en desacuerdo y 33% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Finalmente, ¿Crees que se lleva a cabo un seguimiento regular de los riesgos a lo largo de la ejecución del proyecto y se toman acciones correctivas cuando es necesario? 33% dice estar de acuerdo, 34% en desacuerdo y 33% ni de acuerdo, ni desacuerdo.

Ilustración 8

Resultados Riesgos



Fuente: Elaboración propia

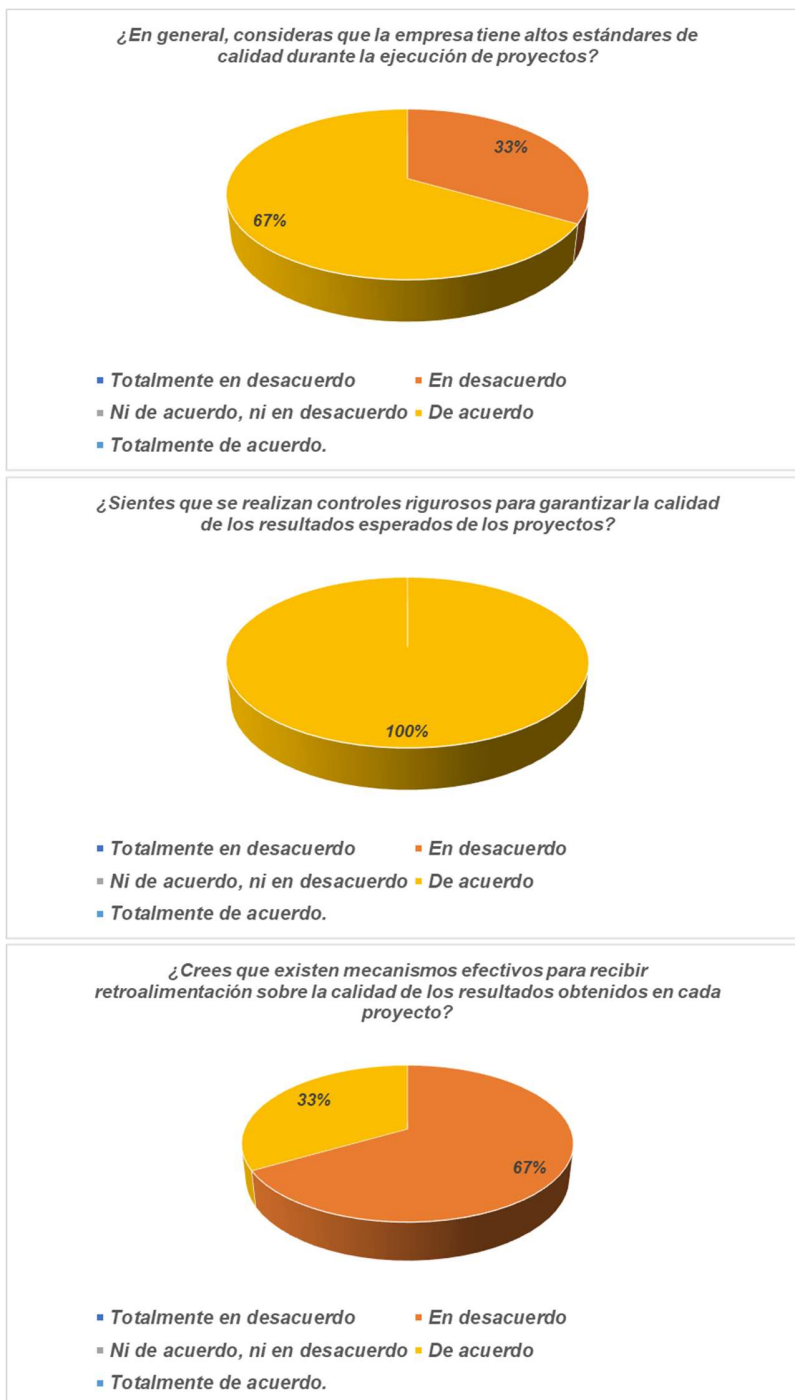
Calidad

Los encuestados coinciden respecto a altos estándares establecidos por parte de la empresa durante la ejecución de sus proyectos internamente o externamente hacia sus clientes finales o partes interesadas involucradas; también sienten controles rigurosos aplicados para garantizar dicha calidad esperada respecto a resultados obtenidos tras culminar cualquier tipo de actividad relacionada al desarrollo y finalización exitosa respectiva de cualquier tipo de objetivo proyectual/empresarial.

Si se observa la ilustración 8, a la pregunta ¿En general, consideras que la empresa tiene altos estándares de calidad durante la ejecución de proyectos? El 67% dice estar de acuerdo, 33% en desacuerdo. A la pregunta ¿Sientes que se realizan controles rigurosos para garantizar la calidad de los resultados esperados de los proyectos? El 100% dice estar de acuerdo. Finalmente, a la pregunta ¿Crees que existen mecanismos efectivos para recibir retroalimentación sobre la calidad de los resultados obtenidos en cada proyecto? El 67% menciona estar en desacuerdo y el 33% de acuerdo.

Ilustración 9

Resultados Calidad



Fuente: Elaboración propia

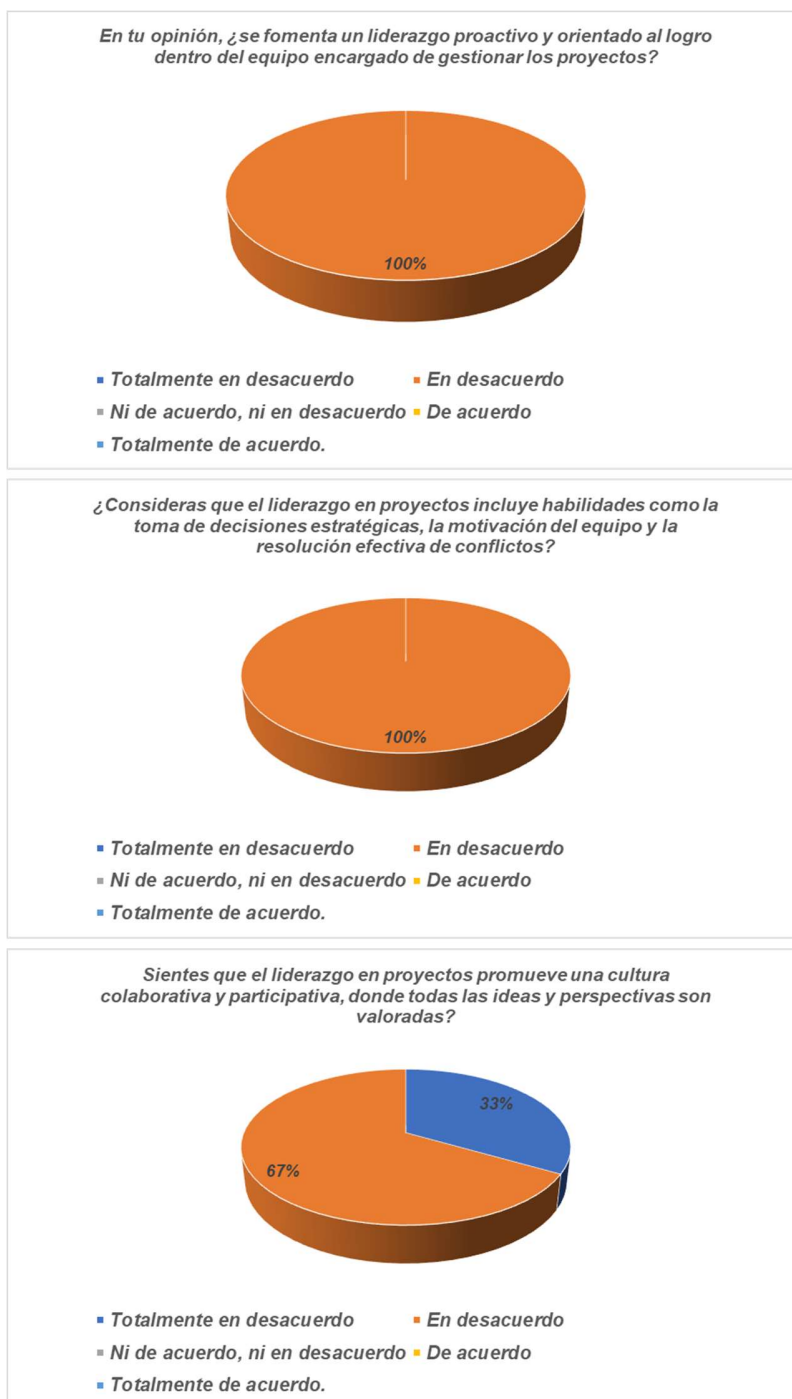
Liderazgo en Proyectos

Según las respuestas proporcionadas por los participantes consultados, se llega a la conclusión de que no existe un fomento activo del liderazgo proactivo y efectivo dentro de los equipos responsables de gestionar todo tipo de propuestas o proyectos emprendidos por la organización empresarial respectiva. Además, no se consideró presente la habilidad para tomar decisiones estratégicas y sabias, así como una motivación constante hacia los integrantes del equipo correspondiente. También, poco se destacó una resolución eficaz frente a cualquier conflicto experimentado internamente.

Si se observa la ilustración 9, a la pregunta En tu opinión, ¿se fomenta un liderazgo proactivo y orientado al logro dentro del equipo encargado de gestionar los proyectos? El 100% menciona estar en desacuerdo. A la pregunta ¿Consideras que el liderazgo en proyectos incluye habilidades como la toma de decisiones estratégicas, la motivación del equipo y la resolución efectiva de conflictos? El 100% menciona estar en desacuerdo y finalmente, a la pregunta Sientes que el liderazgo en proyectos promueve una cultura colaborativa y participativa, donde todas las ideas y perspectivas son valoradas? El 67% dice estar en desacuerdo, y el 33% en total desacuerdo.

Ilustración 10

Resultados Liderazgo en proyectos



Fuente: Elaboración propia

Equipo de Proyectos

Los participantes manifestaron estar totalmente inconformes con los equipos conformados adecuadamente, basándose en las habilidades requeridas para cada caso o proyecto específico determinado. Asimismo, hay opiniones divididas de que existe una comunicación clara y efectiva entre los integrantes del equipo correspondiente durante el desarrollo llevado adelante por dicho grupo. También están en desacuerdo en presenciar un ambiente propicio y cordial que promueve la colaboración y el trabajo conjunto, siempre respetando las oportunidades brindadas a los individuos correspondientes para contribuir y generar oportunidades de crecimiento personal y profesional.

Si se observa la ilustración 10, a la pregunta En tu experiencia, ¿consideras que se asigna adecuadamente el personal con las habilidades necesarias para cada proyecto? El 33% dice estar ni de acuerdo, ni desacuerdo, el 67% totalmente en desacuerdo. A la pregunta, piensas que se fomenta una comunicación clara y efectiva entre los miembros del equipo durante el desarrollo de los proyectos, 33% menciona no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 34% totalmente en desacuerdo y el 33% de acuerdo. Finalmente, a la pregunta ¿Crees que se promueve un ambiente propicio para la colaboración y trabajo en equipo, donde todos los miembros tienen oportunidades para contribuir y crecer profesionalmente? El 67% dice estar totalmente en desacuerdo, y 33% en desacuerdo.

Ilustración 11

Resultados Equipo de proyectos



Fuente: Elaboración propia

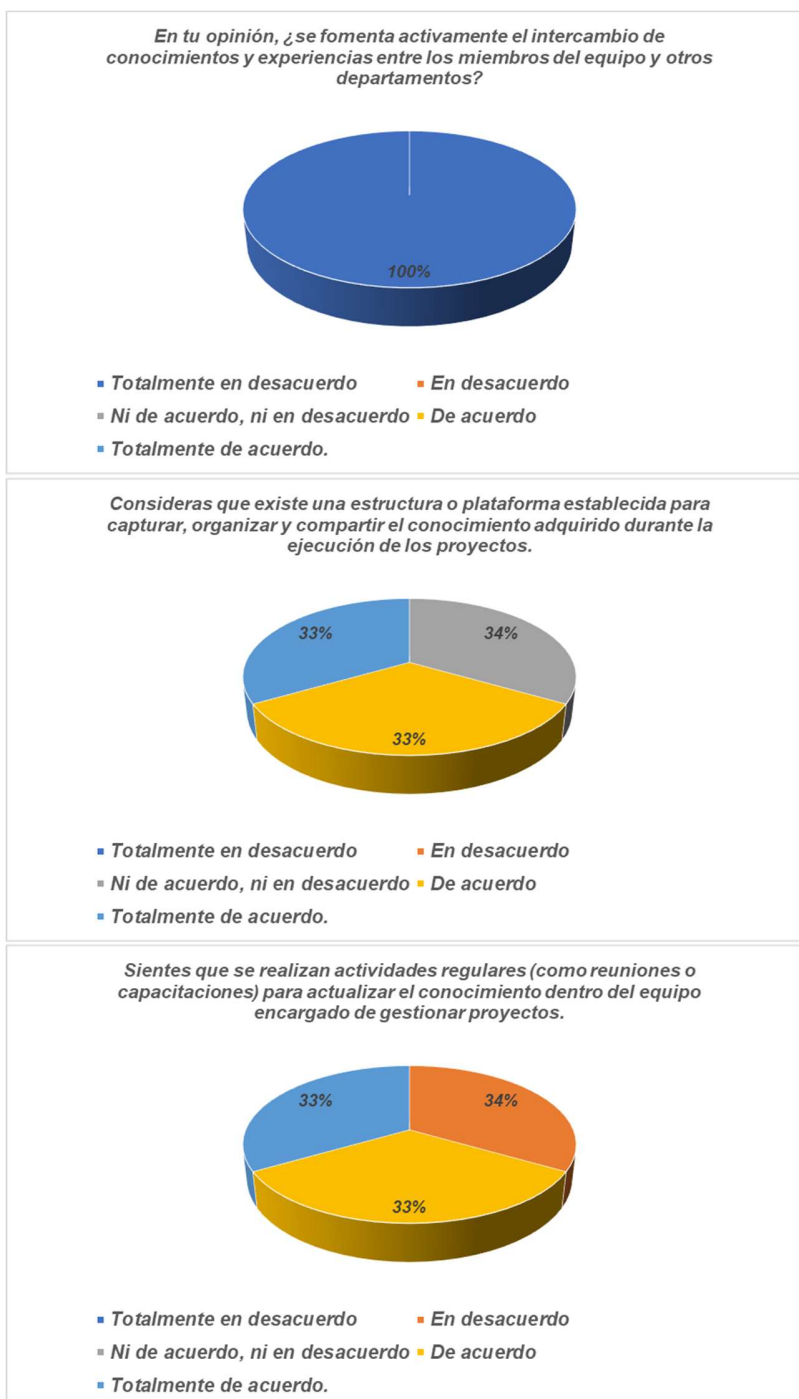
Gestión del Conocimiento

Según las respuestas proporcionadas por los participantes consultados, se expuso que no está presente el intercambio de conocimientos y experiencias entre los integrantes del equipo involucrado. Además, hay posiciones divididas en contar con una estructura o plataforma estipulada para capturar, organizar y compartir el conocimiento adquirido durante el desarrollo respectivo del proyecto. Asimismo, no hay consenso en observar actividades regulares llevadas adelante, como reuniones o capacitaciones, actualizando constantemente el conocimiento dentro del equipo correspondiente responsable de gestionar todo tipo de propuestas o proyectos emprendidos.

Si se observa la ilustración 11, a la pregunta en tu opinión, ¿se fomenta activamente el intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros del equipo y otros departamentos? El 100% dice estar totalmente en desacuerdo. A la pregunta, Consideras que existe una estructura o plataforma establecida para capturar, organizar y compartir el conocimiento adquirido durante la ejecución de los proyectos, 33% dice estar totalmente de acuerdo, el 34% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 33% de acuerdo. Finalmente, a la pregunta Sientes que se realizan actividades regulares (como reuniones o capacitaciones) para actualizar el conocimiento dentro del equipo encargado de gestionar proyectos, el 33% dice estar totalmente de acuerdo, 33% de acuerdo y 33% en desacuerdo.

Ilustración 12

Resultados Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Implementación

Acta de constitución

A continuación, se anexa el acta de constitución del proyecto:

Ilustración 13

Acta de Constitución

ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO

Ciudad y Fecha: Bogotá D.C 30 Nov 2023 Código: TVS-PRY-01

1. NOMBRE DEL PROYECTO		
Proyecto de implementación de cadena de abastecimiento enfocada en proveedores para el Grupo Empresarial TVS S.A.S.		
2. GERENTE DEL PROYECTO		
2.1. Designado LEONARDO RAMIREZ CELIS		
2.2. Facultades		
<ul style="list-style-type: none"> a. Construcción de estrategia, donde establecerá con el equipo directivo los lineamientos y el marco de acción para la propuesta del desarrollo del proyecto. b. Autoridad única para tomar decisiones, el gerente de proyecto tiene la facultad de tomar decisiones estratégicas y tácticas relacionadas con el proyecto. c. Decisión sobre asignación inicial y modificación de recursos asignados al proyecto. d. Aprobación de plazos de ejecución y modificaciones que den a lugar. e. Designación de funcionarios para ejecución de actividades a desarrollar en función del proyecto. 		
2.3. Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> a. Es responsabilidad del gerente de proyecto desarrollar un plan integral que defina los objetivos, alcance, recursos necesarios, plazos y entregables del proyecto. b. El gerente debe seleccionar al equipo adecuado para el proyecto, asignar tareas específicas a cada miembro, motivarlos y proporcionarles apoyo continuo durante toda la ejecución del proyecto. c. Es responsabilidad del gerente mantenerse dentro del presupuesto asignado al proyecto mediante un seguimiento constante de los costos incurridos y realizando ajustes si es necesario. d. El gerente debe supervisar regularmente el avance del trabajo realizado en comparación con el plan establecido. Esto implica realizar seguimientos periódicos, identificar desviaciones o problemas potenciales e implementar medidas correctivas según sea necesario. e. Es responsabilidad del gerente generar informes regulares sobre el estado actual del proyecto e informarlo a las partes interesadas relevantes como patrocinadores u otros directivos involucrados en la toma de decisiones. 		
3. STAKEHOLDERS		
Nombre	Rol	Funciones
Gerente	Director de proyecto	Hacer pagos y aprobar avances
Inversionistas	Patrocinador	Suministrar los recursos necesarios para la puesta en marcha y desarrollo del proyecto hasta su finalización
Jefe abastecimiento	Asesor y responsable abastecimiento y proveedores	Informar sobre la gestión e implementar estandarizaciones al proceso durante la ejecución del proyecto; establecer las líneas de

		negocio y las categorías de los proveedores que se requieren para la gestión de SCM-
Administrador de inventarios	Control de inventarios y aseguramiento proceso	Establecer los materiales, las cantidades requeridas, punto de reorden y planificación de la demanda.

4. OBJETIVO DEL PROYECTO

Implementar la estrategia operativa y la gestión de la cadena de suministro en la empresa TSV, reduciendo costos y tiempos de entrega, garantizando la calidad y seguridad de los productos transportados y los procesos estratégicos en la compañía.

5. DECLARACIÓN GLOBAL DEL ALCANCE

Dentro de la ejecución de Formulación del proyecto de implementación de cadena de abastecimiento enfocada en proveedores para el Grupo Empresarial TVS S.A.S., se establecerán los parámetros necesarios y básicos, que permitan a la organización identificar el modelo de procesos alineados a la estrategia general de la compañía, donde se definirán, tanto la estructura estratégica como los procesos operativos, así mismo, permitirá a establecer el gobierno empresarial dando cumplimiento a las normativas, estrategias internas y a las políticas organizacionales y de ley.

Permitirá la definición de la línea de los potenciales proveedores, identificando los eslabones de la cadena de abastecimiento que afectan a la organización, así como, establecer de la mano del sistema ERP interno que se proponga como idóneo para el modelo de la operación, donde se tomarán en cuenta: mejores tiempos, mejores precios, oferentes con estándar alto de calidad, entre otros aspectos relevantes. de igual manera, resultante de la formulación del proyecto, se definirán los KPI necesarios para la gestión de los oferentes y proveedores, en la cual se definirá su calificación para el seguimiento y control de calidad de la proveduría.

En la presente formulación, no se gestionará la implementación de los procesos dentro de la organización, así como no se dará alcance a la implementación del sistema ERP que de como resultado de la recomendación del presente, no se designará personal que ejecutara labores ni los perfiles de habilidad, se propondrá con base en las condiciones profesionales y técnicas, los roles que puedan dar ejecución. Se establecerán los conceptos que debe tenerse en cuenta para la adaptación del modelo en la organización de los aspectos ya mencionados, no obstante, no establecerá cantidades de personal ni material, de la misma manera que no determinará costos de implementación del sistema ERP ni del costo de los procesos en la organización TVS.

6. RESTRICCIONES DEL PROYECTO

Elemento	Restricción
Presupuesto	No puede costar más de COP 420.000.000,00
Recursos Humanos	No se puede contratar más de 10 personas
Plazos	No puede durar más de 8 meses.

Fuente: Elaboración propia.

Viajes	No se pueden realizar viajes al exterior.
Horas hombre	La planta actual solo puede emplear un máximo de 20 horas mensual para integración con el proyecto.

7. RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO			
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación
Ausencia de personal (incapacidades)	30%	Alto	Contar con respaldos dentro del equipo con los conocimientos apropiados.
Disponición de conocimiento del personal actual	50%	Alto	Involucrar al personal actual, permitiendo empoderar y mitigar la resistencia al cambio.
Sobre costo	20%	Medio	Planeación adecuada de los aspectos que implican costos
Compatibilidad de sistemas aplicaciones	5%	bajo	Establecer parámetros técnicos, contar con licencias compatibles
Deficiencia de datos	50%	Alto	Planear adecuadamente con intervención de personal de la empresa
Cambios en el proyecto	30%	Medio	Identificar los aspectos y definir los parámetros aceptables para modificación/cambio.

8. RECURSOS DISPONIBLES PARA EL PROYECTO			
Recurso	Descripción	Origen	Dedicación
Gerente de Proyecto	Es el que dirige las actividades del proyecto.	Empresa prestadora del servicio del proyecto.	Tiempo completo
Profesional Abastecimiento	Es la persona que actualmente gestiona la planeación de la demanda en la empresa	Personal de planta	Tiempo parcial 20%
Equipos oficina	Equipos de computo	Equipos en propiedad empresa	Tiempo completo
Licencias aplicaciones	Aplicaciones office	Licencias disponibles por la empresa	Tiempo completo
Base de datos	Bases de datos de históricos de materiales, histórico de servicios, vehiculos, contactos proveedores, etc	Repositorio de datos de la organización de manera rustica, archivos excel, word, entre otros.	Tiempo completo, acceso total

9. PRESUPUESTO DEL PROYECTO	
Recurso	Asignación
Personal	\$ 164.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Miscelaneos	\$ 53.000.000
Equipo/herramientas	\$ 94.000.000
Contingencia	\$ 50.000.000
Arriendo/locación	\$ 27.000.000
Total	\$ 388.000.000

10. CRONOGRAMA DE HITOS	
Hito	Fecha Programada
Análisis de procesos y sistema	Diciembre 2023
Diseño del proceso y sistema	Febrero 2024
Codificación del recurso de materiales y proveedores en sistema	Abril 2024
Pruebas del sistema	Mayo 2024
Implementación del sistema	Junio 2024

AUTORIZA EL PROYECTO

GERENTE DE PROYECTO ASIGNADO

Final del documento ■

Fuente: Elaboración propia.

Gestión del Cronograma

La gestión del cronograma es un aspecto fundamental en la planificación y ejecución de proyectos, y desempeña un papel crucial en el logro exitoso de los objetivos establecidos. Según fuentes reconocidas como la Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge), la gestión del cronograma implica la identificación y secuenciación de las actividades necesarias para completar el proyecto, así como la estimación de los recursos requeridos y la duración de cada tarea.

En el contexto del proyecto revisado, donde se busca mejorar la cadena de suministro, una gestión eficiente del cronograma resulta especialmente importante debido a los múltiples componentes y actividades interrelacionadas involucradas. Una adecuada planificación temporal permite coordinar las diversas tareas relacionadas con el análisis, mejora de

procesos, implementación tecnológica, gestión de proveedores, optimización de inventarios y transporte/distribución.

La importancia de una gestión efectiva del cronograma radica en su capacidad para establecer expectativas claras sobre cuándo se completarán las diferentes etapas o entregables. Al definir un cronograma realista y alcanzable, se proporcionan guías temporales que permiten a los equipos trabajar en sincronía y mantenerse enfocados en las metas establecidas.

Además, una buena gestión del cronograma ayuda a identificar posibles desviaciones o retrasos tempranos durante la ejecución del proyecto. Esto permite tomar medidas correctivas oportunas para minimizar cualquier impacto negativo en términos de costos adicionales o incumplimiento de plazos.

La gestión efectiva del cronograma es esencial para el éxito general del proyecto. Proporciona una estructura temporal clara para todas las actividades involucradas en la mejora de la cadena de suministro, facilitando así una mejor coordinación entre los equipos, una asignación adecuada de recursos y un control más efectivo sobre el progreso general. Al seguir principios reconocidos por entidades como PMBOK, se garantiza una base sólida para lograr los objetivos planteados dentro del marco temporal establecido.

Previsualización de cronograma en Project

Ilustración 14

Cronograma Microsoft Project 2019



Task Mode ▾	Task Name
	▷ Planificación y Diseño del Proyecto
	▷ Evaluación de Procesos
	▷ Tecnología y Sistemas de Información
	▷ Gestión de Proveedores
	▷ Gestión de Inventarios
	▷ Transporte y Distribución
	▷ Gestión de Almacenes
	▷ Cumplimiento y Regulación
	▷ Gestión de Personal
	▷ Comunicación y Colaboración
	▷ Monitoreo y Control
	▷ Gestión del Cambio
	▷ Mejora Continua

Fuente: Elaboración propia.

Gestión de los Stakeholders

La gestión efectiva de los stakeholders es fundamental para el éxito de cualquier proyecto. Los stakeholders, o partes interesadas, son aquellos individuos o grupos que tienen un interés directo o indirecto en el proyecto y pueden influir en su resultado. Reconocer la importancia de los stakeholders y establecer una comunicación fluida con ellos desde el inicio del proyecto es crucial para asegurar su satisfacción y compromiso.

Los stakeholders desempeñan un papel vital en la toma de decisiones, la asignación de recursos y la resolución de problemas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Su participación activa puede proporcionar conocimientos valiosos, identificar riesgos potenciales y contribuir a la planificación estratégica. Por otro lado, una mala gestión de los stakeholders puede resultar en retrasos, conflictos o incluso el fracaso del proyecto.

Es importante realizar actividades clave para involucrar a los stakeholders de manera efectiva. Esto incluye identificarlos claramente, comprender sus necesidades y expectativas, establecer canales abiertos de comunicación, mantener una retroalimentación constante y gestionar cualquier conflicto que pueda surgir. Además, se deben tener en cuenta las diferentes categorías de stakeholders y adaptar las estrategias según su nivel de influencia e interés en el proyecto.

A continuación, se presentará un listado con diez stakeholders relevantes identificados para este proyecto específico. Cada uno de ellos desempeña un papel clave en su desarrollo y éxito:

1. **Patrocinador del proyecto (Inversionistas):** Es el principal stakeholder y tiene un alto nivel de influencia en el proyecto. Proporciona los recursos financieros necesarios, establece los objetivos y supervisa su implementación.

2. **Equipo de Gestión del Proyecto:** Este equipo es responsable de planificar, coordinar y ejecutar todas las actividades del proyecto. Tienen un alto nivel de influencia ya que son responsables de asegurar que se cumplan los objetivos establecidos.

3. **Clientes / Usuarios Finales (jefes de áreas internas):** Son aquellos para quienes se desarrolla el proyecto o quienes utilizarán los productos o servicios resultantes del mismo. Su satisfacción es clave para el éxito del proyecto y su influencia es significativa.

4. **Equipo Ejecutor (Ej: Gerente):** Son los miembros del equipo encargado de llevar a cabo las tareas operativas necesarias para completar el proyecto. Su contribución directa es crucial para cumplir con los plazos y entregar resultados de calidad.

5. **Proveedores / Socios Comerciales:** Aquellos que suministran materiales, servicios o conocimientos especializados al proyecto. Su colaboración e idoneidad pueden tener un impacto importante en la ejecución exitosa del proyecto.

6. **Alta Dirección / Líderes Organizacionales:** Tienen una influencia significativa debido a su autoridad y capacidad para tomar decisiones estratégicas que afecten al proyecto en términos de recursos adicionales, prioridades u orientación general.

7. **Equipo Funcional / Departamental:** Representantes de diferentes áreas funcionales dentro de la organización, como finanzas, recursos humanos o tecnología, pueden tener un impacto importante en la asignación adecuada de recursos y apoyo necesario.

8. **Grupos Regulatorios / Gubernamentales:** Si existen regulaciones o requisitos específicos relacionados con el proyecto, estos grupos pueden tener un alto nivel de influencia en términos legales o regulatorios que deben cumplirse.

9. Competidores: Aunque no están directamente involucrados en el proyecto, los competidores pueden tener una cierta influencia indirecta al ofrecer productos o servicios similares y afectar la demanda o las expectativas del mercado.

10. Comunidad Local / Medio Ambiente: Si el proyecto tiene un impacto ambiental significativo o está ubicado cerca de una comunidad local, estos stakeholders pueden tener cierta influencia debido a preocupaciones ambientales o impacto social potencial.

Es fundamental reconocer que cada stakeholder tiene un nivel diferente de poder e interés en el proyecto. Identificar y comprender estas características nos permite adaptar nuestras estrategias de comunicación y actividades para maximizar su participación y compromiso. Aquellos stakeholders con alto poder e interés deben recibir una atención especial, ya que su influencia puede tener un impacto significativo en la ejecución y éxito del proyecto. Por otro lado, aquellos stakeholders con menor poder e interés pueden requerir una comunicación más general o menos frecuente. Al ser más precisos en nuestra comunicación y enfocar nuestras actividades en aquellos stakeholders con los que tenemos mayor cercanía, podemos fortalecer las relaciones, obtener un mayor apoyo y garantizar una ejecución exitosa del proyecto.

Ilustración 15

Matriz Stakeholders



Fuente: Elaboración propia.

Gestión de los Recursos

Es importante la gestión de los recursos, con el fin de contar con el talento idóneo para llevar a feliz término el proyecto a gestionar, para ello dentro del proceso de gestión se tiene como actividades principales el identificar, adquirir y gestionar los recursos, garantizando la eficiencia y disponibilidad de los mismos durante la ejecución del proyecto, el equipo de trabajo que se establece, está conformado por ese talento humano adecuado a quien se le asignan esos roles y responsabilidades para dar cumplimiento al proyecto, a continuación se plasman los recursos identificados como importantes para la realización y feliz término del proyecto.

Tabla 5*Gestión de Recursos*

#	NOMBRE DEL CARGO	AREA DEL PROYECTO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
1	GERENTE FUNCIONAL	comité ejecutivo del proyecto	Perfil con autoridad sobre el proyecto Autorizador de recursos.
2	DIRECTOR DEL PROYECTO	comité ejecutivo del proyecto	Responsable y encargado de asegurar las etapas y recursos establecidos dentro del proyecto dentro del tiempo pactado.
3	LIDER TECNICO	comité ejecutivo del proyecto	Responsable de monitorear el avance técnico del proyecto, buscar alternativas adecuadas para alcanzar el objetivo trazado en el proyecto.
4	ANALISTA DE RIESGOS	Dpto Hse.	Profesional en HSE encargado de gestionar, monitorear lo correspondiente a la Matriz de riesgos durante la ejecución del proyecto y las actividades relacionadas.
5	PROFESIONAL ABASTECIMIENTO	Área Abastecimiento	Profesional encargado de gestionar los planes de abastecimiento, estrategias, consultas y búsqueda de proveedores óptimos dentro del proyecto establecido.
6	PROFESIONAL JURIDICO	Área Legal del proyecto.	Profesional en Derecho, encargado de asesoría jurídica.

7	CONTADOR PUBLICO	Área contable	Profesional en contaduría Pública encargado de aplicar y llevar a cabo la contabilidad durante la ejecución del proyecto.
8	GESTOR DE COMPRAS Y CONTRATACION	Área Abastecimiento	Profesional de compras y contratos encargado de gestionar los tramites de consultas de mercado y métodos de elección planeados por el Profesional de Abastecimiento.
9	PROFESIONAL DE COMUNICACIONES	Área de comunicaciones.	Profesional en comunicación social encargado de gestionar las comunicaciones internas y externas del proyecto.
10	MIEMBROS DEL EQUIPO DEL PROYECTO ADICIONALES	AREA DEL PROYECTO	Profesionales en administración de empresas, ingenieros industriales, como personal soportes de la implementación del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Desglose de Trabajo EDT

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos que permite descomponer y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. En el marco del proyecto de mejora de la cadena de suministro revisado, la EDT juega un papel crucial para definir correctamente todas las actividades relacionadas con cada componente esencial.

La importancia de una EDT bien definida radica en su capacidad para proporcionar una visión clara y detallada del trabajo a realizar. Al descomponer el proyecto en actividades más pequeñas y manejables, se facilita la asignación de recursos, la estimación de costos y plazos, así como el seguimiento del progreso general del proyecto. Esto ayuda a garantizar que todas las tareas necesarias se realicen de manera eficiente y efectiva.

El impacto positivo de una EDT precisa y completa no puede subestimarse. Una estructura bien definida permite una mejor planificación y coordinación entre los miembros del equipo, evitando confusiones o solapamientos en las responsabilidades asignadas. Además, proporciona una base sólida para el control y monitoreo del proyecto, lo que facilita la identificación temprana de posibles desviaciones o problemas.

En el contexto específico del proyecto de mejora de la cadena de suministro, donde se busca optimizar diversos aspectos como procesos, tecnología y gestión, definir correctamente cada actividad dentro de la EDT es crítico. La correcta identificación y secuencia lógica de las tareas permitirá abordar los desafíos específicos asociados con aspectos como evaluación y mejora de procesos, implementación tecnológica o gestión eficiente del transporte y distribución.

Al establecer una EDT precisa para el proyecto global de mejora de la cadena de suministro, se brinda claridad sobre las actividades requeridas, se promueve una mejor planificación y coordinación entre los equipos involucrados, se facilita el control del progreso general y se maximiza la probabilidad de éxito en la consecución exitosa de los objetivos planteados.

Ilustración 16

EDT



Fuente: Elaboración propia

Gestión de Costos

La gestión de costos es un componente esencial para el éxito de cualquier organización, y su efectividad se fundamenta en un análisis detallado y en la implementación de estrategias bien planificadas. En este contexto, se propone un análisis integral de gestión de costos, abordando distintos aspectos clave:

Generación de Acta de Constitución, se establece una base formal para el proyecto, proporcionando una referencia clara de los objetivos, alcances y responsabilidades. Esto sirve como un marco de trabajo sólido para la gestión de costos.

Definición de Cronograma, la elaboración de un cronograma detallado facilita la asignación eficiente de recursos y la programación de actividades, optimizando así la gestión del tiempo y los costos asociados.

Estado Actual de SCM un análisis exhaustivo del estado actual del Supply Chain Management (SCM) permite identificar áreas de mejora y evaluar los costos asociados a los procesos existentes.

Análisis DOFA, la realización de un análisis DOFA proporciona una comprensión profunda de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, permitiendo una gestión de costos más informada y proactiva.

Evaluación Eficiencia Procesos Actuales, se examinan los procesos actuales para identificar ineficiencias, redundancias o áreas donde los costos pueden ser optimizados.

Identificación de Mejoras de Proceso, se proponen mejoras específicas en los procesos con el objetivo de reducir costos operativos y mejorar la eficiencia global del SCM.

Identificación de Sistema Idóneo SCM, la elección de un sistema SCM adecuado es crucial para optimizar la gestión de costos. Se evalúan las opciones disponibles considerando la relación costo beneficio.

Integración de Sistemas Actuales, se busca optimizar la eficiencia y reducir costos mediante la integración efectiva de los sistemas existentes.

Evaluación Base de Datos de Proveedores, se revisa la base de datos de proveedores actual para garantizar que esté alineada con los objetivos de costos y eficiencia.

Identificación de Potenciales Proveedores, se exploran nuevas opciones de proveedores que puedan ofrecer mejores términos y condiciones, contribuyendo así a la optimización de costos.

Relacionamiento con Proveeduría, se establecen relaciones comerciales sólidas con proveedores clave para negociar términos más favorables y optimizar los costos asociados.

Establecimiento de Inventario Actual, se realiza un inventario detallado para comprender el costo actual de almacenamiento y gestión de inventarios.

Definición de Nivel Óptimo de Inventarios y Estrategia Punto de Reorden, se determina el nivel óptimo de inventarios para minimizar costos de almacenamiento y escasez, junto con la implementación de una estrategia de punto de reorden eficiente.

Diseño Optimizado de Rutas Logísticas, se busca la eficiencia en la distribución física de productos para minimizar costos de transporte y mejorar los tiempos de entrega.

Establecimiento de Oportunidades en Rutas y Logística Alternativa, se exploran oportunidades para optimizar rutas logísticas y se consideran alternativas que puedan reducir costos asociados al transporte.

Establecimiento de Parámetros de Análisis de Rendimiento (KPI), se definen indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar continuamente la eficacia de las iniciativas de gestión de costos implementadas.

En el planteamiento de los costos y presupuesto, se tomaron como base para la formulación del proyecto, los aspectos más relevantes en función de las actividades que generarían en marco del desarrollo de la implementación del proyecto y su puesta en marcha.

Plantilla de Presupuesto

De acuerdo con el elemento EDT, se establecen los entregables en función de la gestión de los costos definidos en marco del desarrollo eventual del proyecto, con este recurso, se establecen los parámetros en función de las etapas del proyecto, permitiendo un control al seguimiento y gestión del mismo.

Ilustración 17

Definición de entregables

DEFINICIÓN DE ENTREGABLES		
ID	ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN
E1	PLANIFICACION Y DISEÑO DEL PROYECTO	PLANIFICACION Y DISEÑO DEL PROYECTO DE MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTRO
E2	EVALUACION Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA SCM	EVALUACION Y MEJORA DE PROCESOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO
E3	IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA Y SISTEMAS SCM	IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA Y SISTEMAS DE GESTION DE INFORMACION PARA LA GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO
E4	GESTION DE PROVEEDORES	GESSTION DE PROVEEDORES EN LA CADENA DE SUMINISTRO
E5	OPTIMIZACION GESTION INVENTARIOS	PLAN DE MEJORAMIENTO PROCESO DE INVENTARIOS
E6	OPTIMIZACION PROCESO LOGISTICO TRANSPORTE	OPTIMIZACION GESTION DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCION EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se establecen las actividades definidas dentro de cada entregable para el planteamiento de la ruta estratégica de la implementación del proyecto de mejora de los procesos en SCM en la organización, bajo los conceptos analizados y trazados para su control, seguimiento, ejecución y evaluación.

Ilustración 18

Definición de actividades

DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES			
NIVEL	ENTREGABLE	TAREA	DURACION (Días)
E1.1	PLANIFICACION Y DISEÑO DEL PROYECTO	GENERAR ACTA DE CONSTITUCION CON	5
E1.2	PLANIFICACION Y DISEÑO DEL PROYECTO	DEFINICION DE CRONOGRAMA	7
E1.3	PLANIFICACION Y DISEÑO DEL PROYECTO	ESTABLECER ESTADO ACTUAL DE SCM	15
E2.1	EVALUACION Y MEJORA DE LOS PROCESOS	ANALISIS DOFA	7
E2.2	EVALUACION Y MEJORA DE LOS PROCESOS	EVALUACION EFICIENCIA PROCESOS AC	7
E2.3	EVALUACION Y MEJORA DE LOS PROCESOS	IDENTIFICAR MEJORAS DE PROCESO	7
E3.1	IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA Y SIS	IDENTIFICACION DE SISTEMA IDONEO	14
E3.2	IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA Y SIS	INTEGRACION DE SISTEMAS ACTUALES	45
E4.1	GESTION DE PROVEEDORES	EVALUAR BASE DE DATOS DE PROVEEDOR	15
E4.2	GESTION DE PROVEEDORES	IDENTIFICACION DE POTENCIALES PRO	20
E4.3	GESTION DE PROVEEDORES	RELACIONAMIENTO CON PROVEEDURIA	30
E5.1	OPTIMIZACION GESTION INVENTARIOS	ESTABLECER INVENTARIO ACTUAL	8
E5.2	OPTIMIZACION GESTION INVENTARIOS	DEFINIR NIVEL OPTIMO DE INVENTARIO	15
E6.1	OPTIMIZACION PROCESO LOGISTICO TR	DISEÑO OPTIMIZADO DE RUTAS LOGIS	5
E6.2	OPTIMIZACION PROCESO LOGISTICO TR	ESTABLECER OPORTUNIDAD EN RUTAS	8
E6.3	OPTIMIZACION PROCESO LOGISTICO TR	ESTABLECER PARAMETROS DE ANALISIS	15

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de determinar los recursos para el proyecto, lo anterior determinado en termino de horas, así como de manera global, se establecieron parámetros con el estimado de costos de los mismos, con esto se permite definir el presupuesto de manera más detallada al tiempo que permite gestión eficiente.

Ilustración 19

Costo por Horas

DEFINICIÓN RECURSOS COSTO POR HORAS				
ID	RECURSO	ETIQUETA	TASA ESTANDAR / HORA	DESCRIPCIÓN
R1	GERENTE PROYECTO	PERSONAL	\$ 97.222,00	
R2	PROF ABASTECIMIENTO	PERSONAL	\$ 88.888,00	
R3	PROF INVENTARIOS	PERSONAL	\$ 48.000,00	
R4	VIATICOS	PERSONAL	\$ 16.000,00	

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 20

Costo Global

DEFINICIÓN RECURSOS COSTO GLOBAL				
ID	RECURSO	ETIQUETA	Tasa Estándar / Global	DESCRIPCIÓN
R1	PAPELERIA	PROVEEDORES	\$ 1.900.000,00	
R2	EQUIPOS DE COMPUTO	EQUIPO	\$ 3.000.000,00	
R3	LICENCIAS	HERRAMIENTA	\$ 8.500.000,00	
R4	VIATICOS	PERSONAL	\$ 16.000,00	

Fuente: Elaboración propia

En la gestión de definición de asignación de recursos detallados, en el cual se encontrará de manera más detallada en el anexo 2 Plantilla Presupuesto Blanco Def , referenciamos el detalle de asignación de recursos global.

Ilustración 21

Asignación de recursos

ASIGNACIÓN RECURSOS GLOBAL						
NIVEL	ENTREGABLE	TAREA	RECURSO	TASA ESTANDAR / GLOBAL	UNIDADES	COSTO RECURSO
E1.1	PLANIFICACION Y DISEÑO DEL P	GENERAR ACTA DE CONSTITUCION CON LAS	EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 3.000.000,00	2	\$ 6.000.000,00
E1.2	PLANIFICACION Y DISEÑO DEL P	DEFINICION DE CRONOGRAMA	PAPELERIA	\$ 1.900.000,00	2	\$ 3.800.000,00
E5.2	OPTIMIZACION GESTION INVEN	DEFINIR NIVEL OPTIMO DE INVENTARIOS Y	EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 3.000.000,00	1	\$ 3.000.000,00
E3.1	IMPLEMENTACION DE TECNOL	IDENTIFICACION DE SISTEMA IDONEO SCM	LICENCIAS	\$ 8.500.000,00	1	\$ 8.500.000,00
E4.2	GESTION DE PROVEEDORES	IDENTIFICACION DE POTENCIALES PROVEEE	VIATICOS	\$ 16.000,00	2000	\$ 32.000.000,00
E6.2	OPTIMIZACION PROCESO LOGI	ESTABLECER OPORTUNIDAD EN RUTAS Y LO	VIATICOS	\$ 16.000,00	4000	\$ 64.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

Gestión de Comunicaciones

La gestión de comunicaciones desempeña un papel fundamental en el éxito de cualquier proyecto, ya que permite establecer canales efectivos para transmitir información relevante a los stakeholders y mantenerlos informados sobre el progreso, los cambios y los resultados del proyecto. Según fuentes reconocidas como la Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge), una gestión adecuada de las comunicaciones es uno de los factores clave para lograr una coordinación eficiente y garantizar una comprensión clara de los objetivos y expectativas entre todas las partes involucradas.

En el contexto del proyecto revisado, centrado en la mejora de la cadena de suministro, la gestión de comunicaciones adquiere aún más importancia debido a la necesidad de coordinar eficazmente a múltiples equipos, departamentos y proveedores. Una estrategia sólida de comunicaciones permite establecer un flujo constante y transparente de información, asegurando que todos los interesados estén al tanto de las decisiones tomadas, los cambios implementados y los hitos alcanzados.

La importancia de una gestión efectiva de las comunicaciones radica en varios aspectos cruciales. En primer lugar, ayuda a mantener a todos los stakeholders alineados con respecto a los objetivos generales del proyecto, evitando malentendidos o confusiones que puedan afectar negativamente su ejecución. Además, facilita la identificación temprana de problemas o desafíos emergentes, permitiendo tomar medidas correctivas oportunas para minimizar su impacto en el resultado final.

Tabla 6

Plan de Comunicación

Tema	¿Qué se va a comunicar?	¿Por qué se va a comunicar?	¿A quién se reporta?	Método del reporte	Responsable del reporte	Frecuencia
Actualización del progreso	El avance general del proyecto, hitos alcanzados	Para mantener a los stakeholders informados sobre el estado actual del proyecto y garantizar una alineación continua.	A todos los stakeholders	Puede ser un informe escrito o una presentación verbal durante reuniones periódicas.	Gerente del proyecto.	Se debe comunicar mensualmente
Cambios en las actividades planificadas	Notificar cualquier cambio importante en las actividades planificadas	Para mantener a todos los interesados al tanto de cualquier ajuste que pueda tener impacto en otros aspectos del proyecto.	A los stakeholders clave involucrados directamente en las actividades afectadas por el cambio propuesto.	Puede ser un documento formal enviado por correo electrónico	Gerente del proyecto y equipo ejecutor responsable de la actividad afectada.	Tan pronto como ocurran los cambios significativos.
Problemas o desafíos emergentes	Información relevante sobre problemas inesperados o desafíos imprevistos	Para buscar apoyo adicional, recursos adicionales o tomar decisiones oportunas	A todos los stakeholders relevantes que puedan verse afectados por los problemas identificados.	Informe escrito detallado	Equipo ejecutor responsable de abordar el problema específico y gerente del proyecto si es necesario involucrarlo más ampliamente.	Tan pronto como surjan problemas importantes.
Reuniones periódicas de seguimiento	Actualizaciones del progreso del proyecto, hitos	Facilitar la alineación y toma de decisiones.	Todos los miembros involucrados en el proyecto	Reuniones presenciales o virtuales	Gerente de proyectos o líder designado	Regularmente según las necesidades del proyecto.

	alcanzados, problemas identificados y acciones tomadas.					
Evaluación final	Compartir resultados finales, lecciones aprendidas, recomendaciones para futuros proyectos	Para evaluar si se cumplieron objetivos definidos, destacando lo más relevante	Todos los Stakeholders identificados previamente, incluso aquellos que no estuvieron directamente involucrados, pero pueden beneficiarse de los resultados	Un informe detallado escrito junto con presentación verbal durante reunión especial.	Gerente Proyecto Y Equipó Ejecutor.	Al Finalizar El Proyecto
Boletines de proyecto	Actualizaciones y noticias relevantes sobre el proyecto de mejora de la cadena de suministro.	Para mantener informados a todos los stakeholders	Todos los stakeholders	Envío por correo electrónico o publicación en una plataforma interna.	Equipo de gestión del proyecto o responsable designado para la comunicación.	Mensualmente
Sesiones informativas para stakeholders externos	Información detallada sobre el proyecto dirigida a stakeholders externos como clientes clave, proveedores estratégicos o socios comerciales.	Para asegurar que los stakeholders externos estén informados sobre los cambios y mejoras en la cadena de suministro que pueden afectar su relación con la organización.	Stakeholders externos relevantes identificados en el plan de comunicaciones.	Reuniones virtuales específicas para cada grupo de stakeholders externos.	Gerente de relaciones con clientes, gerente de compras u otro responsable designado según el tipo de stakeholder.	Según sea necesario y acordado con cada grupo de stakeholders.
Comunicación interna del equipo.	Información relevante sobre el proyecto, tareas asignadas, actualizaciones y cualquier cambio en los planes.	Para mantener al equipo informado, fomentar la colaboración y garantizar que todos estén alineados en los objetivos del proyecto.	Miembros del equipo ejecutor del proyecto.	Comunicación a través de reuniones internas, correos electrónicos o plataformas de colaboración.	Gerente de proyectos o líder designado	Regularmente según las necesidades y el ritmo del proyecto.
Sesiones de capacitación y talleres.	Información detallada sobre el proyecto, incluyendo conceptos clave, mejores prácticas y habilidades necesarias	Para capacitar al equipo y a los stakeholders en aspectos relevantes del proyecto.	Miembros del equipo ejecutor del proyecto y stakeholders identificados para la capacitación.	Sesiones presenciales	Gerente de proyectos o líder designado, junto con especialistas en capacitación si es necesario.	Según las necesidades y el cronograma establecido para la capacitación.

Fuente: Elaboración propia

1.3	Definición del estado actual de la cadena de suministro	P				S					
2.0	Evaluación y mejora de los procesos en la Cadena de Suministro.										
2.1	Realizar un análisis FODA.		P			S					
2.2	Evaluar la eficiencia de los procesos existentes de la cadena de suministro		P			S					
2.3	Diseñar procesos mejorados que aborden las áreas como oportunidades para mejorar.		P			S	S				
3.0	Implementación de Tecnología y sistemas de información para la Gestión de la cadena de suministro.										
3.1	Seleccionar e implementar un sistema adecuado para gestionar la cadena de suministro (SCM).		S	P							
3.2	Integrar sistemas existentes en una plataforma centralizada para garantizar una comunicación fluida entre ellos.		S	P							
4.0	Gestión de Proveedores en la Cadena de suministro.										
4.1	Evaluar la base actual de proveedores e identificar nuevos potenciales o mercados adicionales que suplan las necesidades.					P			S		
4.2	Establecer relaciones estratégicas con proveedores clave que puedan brindar beneficios adicionales a largo plazo.					P			S		
5.0	Mejora y Optimización de la Gestión de Inventarios.										
5.1	Realizar un inventario inicial exhaustivo para tener una visión clara del estado actual.			P		S					
5.2	Establecer niveles optimos apropiados considerando factores como demanda, plazo etc.			P		S					
6.0	Optimización del transporte y Distribución en la cadena de suministro.										
6.1	Optimizar las rutas utilizadas en el transporte logístico.					P					S
6.2	Identificar oportunidades y nuevas rutas de implementación para hacerlas mas eficientes.					P					S

6.3	Evaluar de manera periódica el transporte y la distribución logística mediante el análisis de indicadores KPI como tiempos de entrega, costos asociados etc.					P						S
-----	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Sugerencias para la implementación

La implementación de una cadena de abastecimiento enfocada en proveedores para el Grupo Empresarial TVS S.A.S. puede ser un proyecto significativo que puede mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad, además de servir como base para empresas similares que pretenda gestionar la SCM en su organización. A continuación, se definen unas recomendaciones que se identificaron en marco del desarrollo del planteamiento de la formulación del presente proyecto:

- **Análisis de la Cadena de Suministro Actual:** Realiza un análisis exhaustivo de la cadena de suministro actual para identificar áreas de mejora, esto debe tomarse como base para la gestión de identificación de los elementos que son clave para generar evaluación adecuada al modelo del proceso actual de la compañía, puesto que se entiende que la organización ha desarrollado en etapa temprana información y gestión de valor, donde se debe evaluar la eficiencia de los procesos existentes y la relación con los proveedores actuales.
- **Establecimiento de Objetivos Claros:** Define objetivos específicos y medibles para la implementación de la cadena de abastecimiento enfocada en proveedores, donde se establece metas realistas en términos de eficiencia, costos y calidad. Esto permitirá definir de acuerdo con las capacidades técnicas, económicas, físicas, entre otros, la magnitud del despliegue y permitir gestionar el diseño adecuado requerido en la organización.
- **Selección y Evaluación de Proveedores:** Identifica y selecciona proveedores confiables y estratégicos. Establece criterios de evaluación para medir el rendimiento

de los proveedores, como calidad, tiempo de entrega, y capacidad de respuesta, estos KPI funcionan para determinar la idoneidad de las relaciones comerciales actuales en la organización, además que permite definir la base para la evaluación de la gestión de rendimiento en marco de las relaciones comerciales durante la relación comercial.

- **Tecnología de la Información (TI):** Implementa sistemas de TI eficientes para la gestión de la cadena de suministro, como sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) o SCM (Supply Chain Management), esto permite también utilizar herramientas de análisis de datos para tomar decisiones informadas, cada vez es más demandante la gestión del valor de las bases y gestión de datos, permitiendo definir más eficientemente la gestión de la SCM en las organizaciones, concepto que armoniza con el concepto de sostenibilidad.
- **Comunicación y Colaboración:** Fomenta una comunicación abierta y transparente con los proveedores, donde se debe establecer canales efectivos de colaboración para compartir información crítica de manera rápida y eficiente, esto permitirá a los aliados comerciales con los que la organización tienen vinculo comercial, adaptarse al modelo evolutivo que requiere y demanda la organización, las compañías de distribución comerciales tienen una visión cada vez más global, lo cual les permite integrarse a los diseños que demande el mercado.
- **Gestión de Inventarios:** Optimiza los niveles de inventario para reducir costos y mejorar la eficiencia, permitirá implementar técnicas como el justo a tiempo (JIT) para minimizar el exceso de inventario, dentro de las acciones más relevantes del presente trabajo, se define sobre la importancia de la gestión de los recursos que demanda la gestión de la cadena de abastecimiento, en este sentido es clave determinar la eficiencia operativa que requiere la gestión de los inventarios y la definición de los parámetros de abastecimiento.
- **Capacitación del Personal:** Proporciona capacitación adecuada al personal sobre los nuevos procesos y herramientas implementadas, donde se requiere asegurar que todos los actores de la SCM en la organización comprendan la importancia de la cadena de suministro eficiente y su impacto en el negocio, donde también se debe disponer de recurso para la capacitación de los procesos y sistemas tecnológicos que resulten del proyecto de modelo evolutivo propuesto en marco del eventual desarrollo del proyecto en la organización.

- **Gestión de Riesgos:** Identifica y gestiona los riesgos potenciales en la cadena de suministro, como interrupciones en la cadena de suministro o cambios en la demanda del mercado, como bien se definió en la presente formulación, es importante la definición de riesgos tomando en cuenta factores internos y externos, como el grupo de interés y las condiciones de entorno nacionales y cada vez más latentes establecidas en las condiciones globales que afectan en la gestión de la SCM.
- **Monitorización y Mejora Continua:** Implementa sistemas de monitoreo para evaluar continuamente el rendimiento de la cadena de suministro. Donde se realice revisiones periódicas para identificar oportunidades de mejora y ajusta los procesos según sea necesario, si bien se hace una definición de los procesos y sistemas actuales y con base en ello se definen las acciones en marco de la implementación del proyecto, es importante también definir los aspectos que permiten evaluación constante al tiempo que se gestionan mejoras y actualización de procesos y sistemas en las organizaciones.
- **Evaluación de Resultados:** Evalúa los resultados de la implementación en términos de eficiencia, costos y satisfacción del cliente. Ya que aprender de las experiencias pasadas y ajusta estrategias según sea necesario para futuras mejoras, esto permite robustecer el conocimiento organizacional, donde permite a sus actores una base de conocimiento que sirve para remodelar los aspectos que así se consideren en la entrada en productivo de los procesos ajustados en el eventual proyecto.

Dentro de estas consideraciones que se deben tener en cuenta para el despliegue de un proyecto similar en cualquier organización, se debe resaltar una condición importante para cualquier gestión de mejora o procesos evolutivos en cualquier tipo de organización, esta es la adecuada comunicación y generación de compromisos en los departamentos de las organizaciones, a menudo, las dificultades de adaptación y resistencia al cambio se debe a la falta de involucramiento del personal de todas las áreas, lo que obstaculiza el desarrollo óptimo del cronograma de los proyectos en las empresas, en la medida en que se gestionan las estrategias de manera transversal involucrando y asignando funciones a los departamentos, se permite generar mayor cohesión de los equipos para el éxito del proyecto.

Conclusiones

Una vez estructurado el presente proyecto podemos evidenciar la importancia de conocer la literatura para formar bases sólidas que permitan una clara construcción para la formulación de un proyecto.

- La investigación teórica es fundamental a la hora de brindar bases sólidas a los proyectos, permite desarrollar actividades con un claro entendimiento del sentido de cada una de ellas.
- Entender la situación actual interna respecto a los procesos ayuda a entender y a magnificar los retos que tendrán un proyecto, a menor familiaridad con estos procesos mayor el esfuerzo de sincronizar y ejecutar.
- La formulación de un plan de intervención debe comprender las necesidades y sobre todo el contexto de la situación actual de las compañías, de esta forma se identificarán las actividades apropiadas para gestionar y buscar mejorar la cadena de abastecimiento.
- Las recomendaciones deben garantizar los puntos estratégicos concretos que podrán tener un impacto considerable durante la ejecución del proyecto.
- Es importante la realización de un diagnóstico principal y el conocimiento de la compañía objeto de estudio, para conocer el estado actual de sus procesos y así apoyados con el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera, elaborar una formulación de proyecto adecuada que permita una correcta implementación.
- Los resultados de la encuesta demuestran que la compañía ha logrado establecer claridad en los objetivos y metas de sus proyectos. Esto es fundamental para asegurar una dirección clara y un enfoque coherente en todas las iniciativas.
- La gestión del tiempo deberá ser efectiva, con plazos realistas establecidos para cada proyecto. Esto permitirá mantener un seguimiento adecuado de las actividades y evitar retrasos significativos en la entrega de resultados.

- La asignación presupuestaria se deberá gestionar de manera adecuada, para contar con una planificación financiera sólida. El análisis periódico de costos es importante para mantener el control y evitar desviaciones importantes.
- La comunicación abierta y transparente tanto dentro del equipo como con los stakeholders clave es un factor determinante para el éxito de los proyectos. Esto fomenta una colaboración efectiva y garantiza el compromiso de todas las partes involucradas.
- La implementación rigurosa de controles y estándares de calidad ha asegurado el éxito de los resultados finales logrando cumplir con las expectativas tanto internas como externas. Esto refleja un compromiso constante con la excelencia y mejora continua.
- El presente trabajo se completó dentro del plazo establecido por el programa, lo que demuestra una gestión eficiente entre el tutor y el equipo de trabajo, de los recursos y el tiempo otorgado para llevar a feliz término este tema.
- Con base en los objetivos definidos para la formulación del proyecto, establecer la literatura alineada con los referentes teóricos, permite una base más sólida y una fuente de consulta académica más eficiente.
- Aterrizando la situación actual de la compañía, se logró establecer en función de la formulación, el estado actual y las bases para la toma de decisiones eventuales en marco del desarrollo que desarrolle la organización.
- El planteamiento de la gestión de proveedores, permite no solo un complemento con base en el histórico de proveedores de la organización, además refleja un escenario donde se gestione nuevos proveedores con otras oportunidades de mercado.
- Al final, dentro del análisis del enfoque de los objetivos específicos, se logra generar las recomendaciones de acuerdo con lo abordado en el marco del desarrollo de la formulación, lo que brinda no solo oportunidad para la empresa del caso de estudio, sino que sirve como base para otras organizaciones de características similares.

Bibliography

- AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. TSO, The Stationery Office.
- Calatayud, A., & Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0*. BID.
- Cárdenas, S. (2016). *LA CADENA DE SUMINISTROS (SCM) Y SU RELACIÓN CON EL INVENTARIO*. Medellin: Institución Universitaria Salazar y Herrera.
- Chopra, S. (2020). *Administración de la cadena de suministro*. Pearson.
- Coello, P. (2021). *Metodología en casos reales de evaluación de proyectos*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Flórez, R., & Prato, D. (2022). *La colaboración produce resultados*. LOGYCA/Asociación.
- Kerber, B., & Dreckshage, B. (2017). *Lean Supply Chain Management Essentials*. CRC Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.)*. Wiley.
- Maigua, G. (2017). *Buenas prácticas en la dirección y gestión de proyectos informáticos*. Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. The Academy of Management Review.
- Munier, N. &. (2014). *Bases para la gestión de riesgos en proyectos*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge*. Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Project Management Institute,.

Sharma, R., & Jain, S. (2018). *Time Management in Project Management: An Exploratory Study*. International Journal of Engineering and Computer Science.

Sutherland, J., & Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Currency.