

**GUÍA METODOLÓGICA PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS DE  
BENEFICIO E INTERÉS COLECTIVO (BIC) INTEGRANDO ANÁLISIS DE NEGOCIOS (BA) Y  
GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS (OPM)**

**Danna Valentina Morales Ávila  
Johann Sebastián Guerrero Suárez  
Lina Marcela Maldonado Ferreira**

**Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos  
Unidad de Proyectos  
Bogotá D.C  
17 de febrero de 2023**



---

UNIVERSIDAD

## GLOSARIO

**ANÁLISIS DE NEGOCIO:** Es el conjunto de actividades que se realizan para identificar las necesidades del negocio y recomendar las soluciones pertinentes; y para obtener, documentar y gestionar los requisitos (IIBA, 2015).

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO:** Proceso que lleva consigo el estudio, tanto a nivel interno como externo, de una empresa. Se realiza con el objetivo principal de llevar a cabo un plan de trabajo que ayude a la organización a conocer los aspectos que se deben mejorar, así como, aquellos que funcionan y se deben potenciar (ESCUELA EUROPEA, 2019).

**ASPECTOS AMBIENTALES:** Incluyen aspectos ecológicos y del medio ambiente. Por ejemplo, los cambios que afectan el clima tienen impacto, especialmente, en industrias como el turismo, la farmacéutica y las compañías de seguros. Además, la creciente preocupación sobre las consecuencias del cambio climático ha afectado la operación de las empresas y los productos que éstas ofrecen, generando la creación de nuevos mercados y, así mismo, la disminución o desaparición de los ya existentes (Wikipedia, s.f.)

**ASPECTOS ECONÓMICOS:** Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). Entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo. (Wikipedia, s.f.)

**ASPECTOS LEGALES:** Incluyen las leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor, ley antimonopolio, leyes de la salud y protección. Estos factores pueden afectar cómo opera una empresa, sus costos y la demanda de sus productos o servicios. (Wikipedia, s.f.)

**ASPECTOS POLÍTICOS:** Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Se refiere al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Ejemplo: Legislación

antimonopólico, Leyes de protección del medio ambiente y la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental. (Wikipedia, s.f.)

**ASPECTOS SOCIALES:** Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véase variables como la evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales y la Religión. (Wikipedia, s.f.)

**ASPECTOS TECNOLÓGICOS:** Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología (Wikipedia, s.f.)

**BENEFICIOS:** Son las mejoras cuantificables que resultan del uso de los productos de un proyecto, que son percibidos como ventajas por alguna de las partes interesadas (PRINCE2, 2017).

**BUSINESS ANALYSIS:** Conjunto de técnicas que se usan como enlace entre interesados para entender la estructura, regulaciones y operaciones de una organización, y para recomendar soluciones que le permitan alcanzar sus metas (Maritato, 2012).

**BUSINESS CASE:** El documento denominado caso de negocio, provee una justificación para la realización de un proyecto, programa o portafolio. Evalúa el beneficio, costo y riesgo de varias opciones, y provee un racional para la solución recomendada (APM, 2019).

**BOTS:** Aplicación de software programada para ejecutar tareas a través de la automatización robótica de procesos (AVAST, 2022).

**COEFICIENTE GINI:** Es uno de los indicadores sintéticos más utilizados para el análisis estadístico de la desigualdad, debido - entre otros motivos- a su facilidad de cálculo y de interpretación (CEPAL, 2001).

**DIAGRAMA CAUSA EFECTO:** Diagrama que tiene como finalidad descomponer un problema u oportunidad, para ayudar a rastrear la causa raíz de su efecto (PMI, 2015).

**DIAGRAMA DE INTERRELACIÓN:** Es un tipo de diagrama especial del tipo causa efecto, útil para visualizar problemas complejos que tienen aparentemente difíciles relaciones para manejar entre variables (PMI, 2015a).

**DOFA:** El análisis DOFA -también conocido como SWOT por sus siglas en inglés- toma una vista global de la compañía, pero también evalúa elementos de negocio a pequeña escala. Muestra en donde la empresa es fuerte, y no tan fuerte, y ayuda a explorar las oportunidades y amenazas que existen en el mercado. Es un tipo de análisis que da robustez al análisis estratégico (BDC, s.f.).

**EMPRESAS B:** Tipo de empresas que están comprometidas con un sistema económico que beneficia al planeta y a todas las personas. Todas las Empresas B, miden su impacto social y ambiental, y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente. Asumen con responsabilidad y orgullo pertenecer a este movimiento global de empresas que quieren hacer un cambio, utilizando la fuerza de mercado para dar soluciones a problemas sociales y ambientales (SISTEMA B, 2023).

**ESPINA DE PESCADO:** Formalmente conocido como el diagrama de Ishikawa, es una versión de un diagrama de causa y efecto que representa un problema y sus causas fundamentales de manera visual (PMI, 2015a).

**ESTRATEGIA:** La estrategia es la visión integrada y la dirección de la organización, incluyendo la forma en que determina, comunica, e implementa esa visión y dirección. (Crawford et. Al, 2008)

**FIVE WHYS:** Diagrama que tiene como objetivo preguntar la causa de un problema 5 veces o por 5 niveles de detalle, para realmente entenderlo, y conocer las causas principales (PMI, 2015a).

**GESTIÓN DE PORTAFOLIO:** Gestión centralizada de uno o más portafolios, que habilita el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, a través de procesos eficientes de toma de decisiones respecto a portafolios, programas, proyectos y operaciones (APM, 2019).

**GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS:** Un marco de trabajo en el cual, la gestión de portafolios, programas y proyectos se integran con habilitadores organizacionales para lograr los objetivos estratégicos (PMI, 2018a).

**INICIATIVA:** Proyecto, programa o acción específica, que busca resolver un problema de negocio o lograr algún cambio específico (IIBA, 2015).

**MACHINE LEARNING:** Es la introducción de técnicas que permite mejorar el proceso de estimación de modelos, no solo con relación al aumento del poder predictivo a través de nuevas metodologías y técnicas de selección de variables, sino también en la mejora de la eficiencia de los procesos a través de la automatización (Management Solutions, 2018).

**MISIÓN:** la misión es una declaración breve, típicamente de una frase, que define el propósito fundamental de una organización. Debería incluir lo que la organización provee a sus clientes, e informar a los ejecutivos y empleados, la meta general que quieren lograr juntos (Kaplan et al., 2008).

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Declaraciones que indican lo que es crítico o importante en la estrategia organizacional de la empresa. En otras palabras, son metas que la organización tratará de alcanzar en un periodo de tiempo determinado, típicamente 3-5 años (Callison, s.f.).

**PESTEL:** El análisis PESTEL identifica los factores del entorno general que afectan a las empresas, se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa (Wikipedia, s.f.).

**PORTAFOLIO:** Colección de proyectos, programas, sub-portafolios y operaciones manejadas como un grupo para lograr sus objetivos estratégicos (PMI, 2017b).

**PROGRAMA:** Grupo de proyectos relacionados, sub-programas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si fueran manejados de forma individual (PMI, 2017c).

**PROYECTO:** Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2017a).

**RIESGO:** Es un evento o condición incierta que, en caso de que ocurra, tiene un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, llámese tiempo, costo, alcance o calidad (PMI, 2017c).

**SITUATION STATEMENT:** Definición objetiva de un problema o de una oportunidad que incluya tanto la definición en sí, como su efecto en la organización y el impacto general (PMI, 2015a).

**SMART:** Metodología para definir metas que busca cumplir los criterios de ser específico, medible, alcanzable, relevante y en un horizonte de tiempo definido (PMI, 2015a).

**SOCIEDAD BIC:** Empresas colombianas de naturaleza comercial, que voluntariamente se proponen combinar las ventajas de su actividad comercial y económica, con acciones concretas

para propender por el bienestar de sus trabajadores, aportar a la equidad social del país y contribuir a la protección del medio ambiente (Min comercio, 2020, p.5).

**STAKEHOLDERS:** Individuo, grupo u organización que pueda afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como posible afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio (PMI,2017c).

**VALORES:** los valores - a menudo llamados "valores fundamentales" - de una empresa prescriben el comportamiento, el carácter y la cultura deseados (Kaplan et al. (2008).

**VISIÓN:** la visión es una declaración concisa que define los objetivos a medio y corto plazo de una organización (tres a diez años). La visión debe ser externa y estar orientada hacia el mercado, y debe expresar, preferiblemente en términos aspiracionales, como la organización quiere ser percibida por el mundo exterior (Kaplan et al., 2008),

## ABREVIATURAS

**4RI:** *Cuarta revolución industrial.*

**BA:** *Business Analysis / Análisis de Negocios.*

**BABOK:** *Business Analysis Body of Knowledge.*

**BIC:** *Beneficio e Interés Colectivo.*

**CONPES:** *Consejo Nacional de Política Económica y Social.*

**DNP:** *Departamento Nacional de Planeación.*

**GAP:** *Análisis de brechas.*

**GEI:** *Gases de Efecto Invernadero.*

**ODS:** *Objetivos de Desarrollo Sostenible.*

**OPM:** *Organizational Project Management / Dirección Organizacional de Proyectos.*

**PAE:** *Programa de Alimentación Escolar.*

**PMI:** *Project Management Institute.*

**PND:** *Plan Nacional de desarrollo.*

**SGSSS:** *Sistema General de Seguridad Social en Salud.*

**ASG:** *Ambiental, Social y de Gobernanza.*

**GRI:** *Global Reporting Initiative.*

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	14
2. INTRODUCCIÓN.....	15
3. FASES PARA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	17
3.1 Lineamientos Estratégicos .....	17
3.1.1 Revisión o formulación de la misión.....	18
3.1.2 Revisión o formulación de la visión .....	19
3.1.3 Revisión o formulación de los valores.....	20
3.1.4 Revisión o formulación de los objetivos estratégicos .....	22
3.2 Análisis Estratégico.....	23
3.2.1 Aplicación del modelo PESTEL.....	23
3.2.1.1 Análisis de factores políticos (P):.....	23
3.2.1.2 Análisis de factores económicos (E):.....	26
3.2.1.3 Análisis de factores sociales (S):.....	28
3.2.1.4 Análisis de factores tecnológicos (T): .....	31
3.2.1.5 Análisis de factores Ambientales (E): .....	34
3.2.1.6 Análisis de factores legales (L):.....	36
3.2.2 Aplicación del modelo DOFA .....	43
3.2.2.1 Identificar las fortalezas.....	43
3.2.2.2 Identificar las oportunidades.....	44
3.2.2.3 Identificar las debilidades .....	44

3.2.2.4	Identificar las amenazas.....	45
3.3	Construir el caso de negocio mediante la formalización de iniciativas usando BA. ....	45
3.3.1	Identificar problema u oportunidad.....	46
3.3.1.1	Identificar los interesados.....	46
3.3.1.2	Investigar el problema o la oportunidad.....	46
3.3.1.3	Reunir información relevante para evaluar la situación.....	46
3.3.1.4	Revisar Información BIC.....	47
3.3.1.5	Elaborar formalmente el <i>situation statement</i> .....	47
3.3.1.6	Obtener aprobación del <i>situation statement</i> por parte de los interesados.....	48
3.3.2	Evaluar el estado actual de la organización .....	48
3.3.2.1	Evaluar metas organizacionales y objetivos .....	48
3.3.2.2	Definir criterios relevantes de selección de iniciativas .....	49
3.3.2.3	Análisis de causa raíz.....	49
3.3.2.4	Determinar las capacidades requeridas para orientar la solución.....	51
3.3.2.5	Evaluar las capacidades actuales de la organización.....	51
3.3.2.6	Identificar GAPS en las capacidades de la organización .....	51
3.3.3	Desarrollo de los casos de negocio .....	52
3.3.3.1	Describir el problema u oportunidad identificado .....	52
3.3.3.2	Identificar las opciones de negocio.....	53
3.3.3.3	Recomendar la opción más viable.....	54
3.3.3.4	Crear el documento del caso de negocio.....	54

3.4 Realizar Gestión de Portafolio.....	55
3.4.1 Identificación del responsable de la Gestión de Portafolio: .....	56
3.4.2 Ciclo de definición del Portafolio .....	57
3.4.2.1 Entender.....	58
3.4.2.2 Categorizar.....	59
3.4.2.3 Priorizar.....	60
3.4.2.4 Balancear .....	62
3.4.2.5 Planear.....	63
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64
4.1 Conclusiones .....	64
4.2 Recomendaciones .....	66
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Círculo de Valor .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 2.</b> Fases para la definición de la estrategia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 3.</b> Análisis PESTEL .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 4.</b> Ejemplo diagrama de espina de pescado .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 5.</b> Ejemplo 5 Whys .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 6.</b> Ciclo de definición del Portafolio.....	<b>57</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Ejemplo misión .....	<b>19</b>
<b>Tabla 2.</b> Ejemplo visión.....	<b>20</b>
<b>Tabla 3.</b> Valores usualmente seleccionados.....	<b>21</b>
<b>Tabla 4.</b> Ejemplo valores .....	<b>21</b>
<b>Tabla 5.</b> Ejemplo objetivos estratégicos.....	<b>23</b>
<b>Tabla 6.</b> Ejemplo fortalezas .....	<b>44</b>
<b>Tabla 7.</b> Ejemplo oportunidades .....	<b>44</b>
<b>Tabla 8.</b> Ejemplo debilidades.....	<b>45</b>
<b>Tabla 9.</b> Ejemplo amenazas .....	<b>45</b>
<b>Tabla 10.</b> Ejemplo Situation Statement.....	<b>47</b>
<b>Tabla 11.</b> Modelo SMART .....	<b>48</b>
<b>Tabla 12.</b> Ejemplo criterios relevantes .....	<b>49</b>
<b>Tabla 13.</b> Ejemplo GAPS de capacidades .....	<b>52</b>

<b>Tabla 14.</b> Relación Iniciativas – Objetivos.....	59
<b>Tabla 15.</b> Relación Portafolio – Iniciativas .....	60
<b>Tabla 16.</b> Criterios de priorización .....	61
<b>Tabla 17.</b> Matriz de priorización Portafolio 1 .....	62

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

Existen en Colombia un tipo de sociedades denominadas BIC, una nueva generación de empresas que producen tres tipos de impacto: económico, social y ambiental. Estas empresas redefinen su modelo de negocio para incluir actividades dentro de cinco dimensiones específicas: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad. Las sociedades BIC combinan las ventajas económicas de actividades mercantiles, con la posibilidad de contribuir al medio ambiente, al bienestar de los trabajadores y al interés de la colectividad. La presente guía, busca facilitar que las empresas certificadas como sociedades BIC o deseen obtener la certificación, estructuren su estrategia de tal forma que puedan lograr los objetivos que su modelo de gobernanza establezca, incorporando el triple impacto: social, económico y ambiental, teniendo en cuenta que estas empresas tienen una proyección de crecimiento no solo a nivel nacional, sino a nivel internacional obteniendo beneficios y un valor agregado en temas de competitividad y visibilidad en el mercado.

Se espera que las compañías que adopten esta guía puedan establecer de manera clara y oportuna el camino a seguir, para la consecución de resultados en las cinco dimensiones que se establecen para las sociedades BIC.

## 2. INTRODUCCIÓN

La presente guía metodológica pretende orientar al lector para que formule la estrategia de una sociedad BIC, por lo cual, debe estar definido de antemano desde el comité directivo la visión de una organización que, dentro de sus objetivos estratégicos y metas propuestas, esté orientada a satisfacer el triple propósito: económico, social y ambiental. De no ser así, debe evaluarse desde el gobierno corporativo, si la visión de la organización está orientada a ser sociedad BIC.

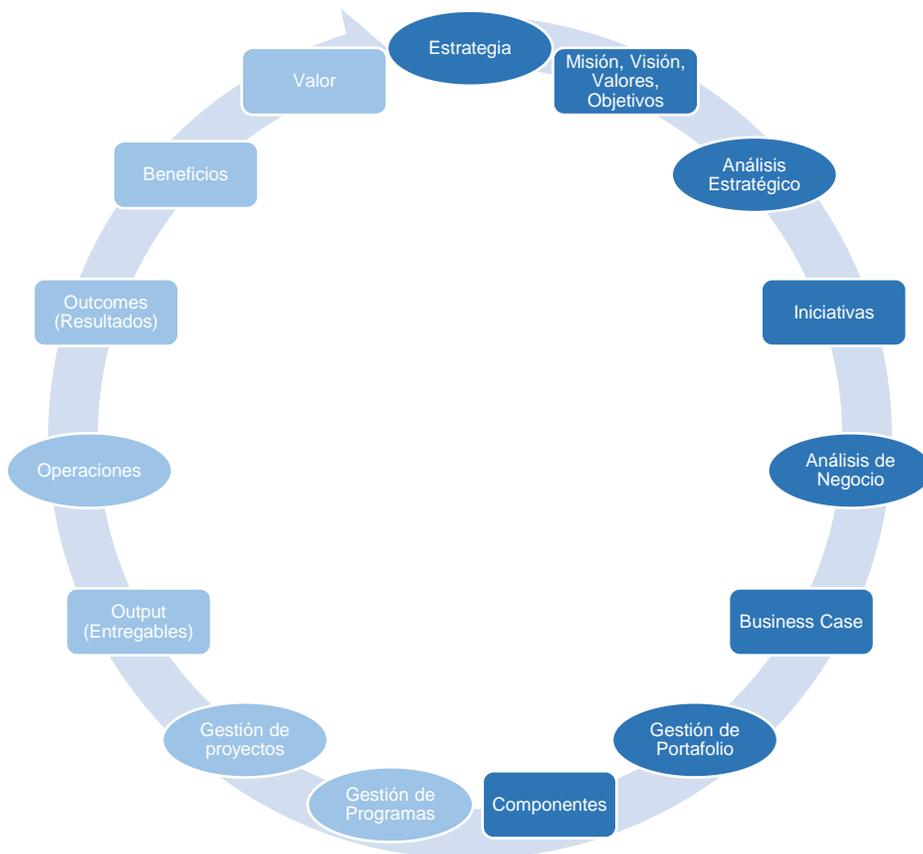
En la figura 1 se presenta el Círculo de Valor, un grupo de procesos y componentes organizados de forma tal, que ilustra el flujo desde la concepción de la estrategia, hasta la realización de beneficios y medición de su valor en una organización.

La primera parte del Círculo de Valor está enfocada en la formulación de la estrategia, iniciando por la revisión de los lineamientos estratégicos, incluyendo los objetivos, luego pasa por un análisis estratégico del que surgen iniciativas, que a su vez sirven de insumo para realizar el proceso de análisis de negocio, como resultado se obtienen varios *Business Cases*, que permiten realizar el proceso de Gestión de Portafolio, para finalmente realizar la mejor selección y combinación de componentes del Portafolio. Ese conjunto de componentes constituye el camino a seguir para conseguir los objetivos estratégicos.

La segunda parte del Círculo de Valor está enfocada en la ejecución de la estrategia, una vez que se tienen definidos los componentes del portafolio, se realizan procesos de Gestión de Programas y Proyectos, generando entregables que entran en operación, y finalmente producen resultados medibles en forma de beneficios tangibles o intangibles, es así como finalmente se genera valor para la compañía y se contribuye a la ejecución de la estrategia inicialmente planteada.

La presente guía está basada en el Círculo de Valor de la figura 1, y se enfoca desde la definición de los objetivos hasta la Gestión de Portafolio, haciendo uso de la construcción de casos de negocio a partir del planteamiento de iniciativas, resultantes de modelos de análisis de planeación estratégica como PESTEL y DOFA, que permiten abarcar de una manera global los propósitos fundamentales de las organizaciones de beneficio e interés colectivo (BIC). En tal sentido, en el Círculo de Valor, los procesos a continuación de la Gestión de Porfolio, es decir la ejecución de la estrategia, no están cubiertos en esta guía.

**Figura 1.**  
*Círculo de Valor*



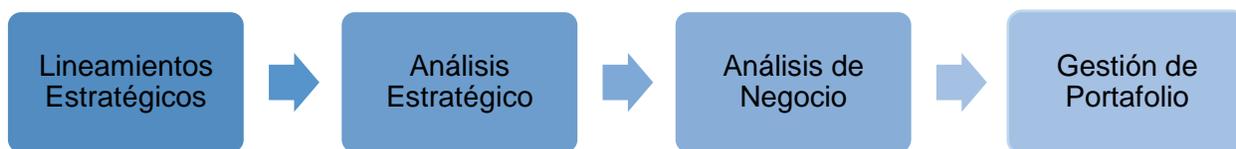
**Fuente:** *Notas de Clase EYGO Ing. Luis Javier Mosquera (2022)*

### 3. FASES PARA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta sección, se guiará al lector a través de cuatro fases que incluyen los procesos y componentes de la primera parte del círculo valor. La primera fase, consiste en la revisión de los lineamientos estratégicos, es decir, misión, visión, valores y objetivos estratégicos. La segunda fase, abarca el análisis estratégico mediante el uso de los modelos de PESTEL y DOFA. La tercera fase se centra en la construcción de varios casos de negocio a partir de las iniciativas resultantes de la fase anterior. Finalmente, la cuarta fase se enfoca en la Gestión de Portafolios, que da como resultado final, un portafolio balanceado, el cual incluirá componentes que generen valor dentro del marco del triple impacto de las sociedades BIC.

Las cuatro fases se muestran a continuación en la Figura 2.

**Figura 2.**  
*Fases para la definición de la estrategia*



**Fuente:** *Elaboración propia (2023)*

Los siguientes pasos detallan el análisis y las acciones, que debe realizar el lector de la guía para obtener los resultados deseados.

#### 3.1 Lineamientos Estratégicos

En la primera fase, se realiza una revisión de la misión, visión, valores de la empresa y los objetivos estratégicos. El propósito de esta revisión es verificar que los insumos para esta guía estén formulados de manera congruente con el objetivo de obtener la condición BIC.

### 3.1.1 Revisión o formulación de la misión

Revisar si la misión describe el propósito fundamental y la razón de ser de la empresa, en caso de que la misión no exista aún, debe ser formulada, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe ser una frase no muy larga: El objetivo es no perder la claridad, ni abarcar explicaciones adicionales sobre los métodos para cumplir los objetivos, sino enfocarse en comunicar la razón de ser de la organización.  
Debe describir el propósito de la empresa, de cara tanto a los clientes, como a los trabajadores y los patrocinadores: La razón de ser de la empresa se debe entender tanto interna, como externamente, todas las personas que se vean afectadas por la empresa de una u otra forma, deben sentirse incluidas en la misión.
- Debe explicar el aporte de la compañía a la sociedad o al grupo objetivo: Dentro de la frase corta, al explicar la razón de ser, se debe dar a entender claramente cuál es el valor y el impacto positivo que generan las operaciones de la empresa, en cierto grupo específico o la sociedad en general.

Verificar si la misión está alineada con el triple impacto de las sociedades BIC: económico, social y ambiental. La razón de existencia de la empresa no puede venir de una idea que atente en contra del medio ambiente, ni de la sociedad, pues iría en contra de lo que significa por definición pertenecer a este grupo de sociedades BIC.

La tabla 1 contiene un ejemplo de misión para la empresa Carvajal TYS S.A.S BIC.

**Tabla 1.**  
*Ejemplo misión*

<b>Empresa</b>	<b>Misión</b>
Carvajal TYS S.A.S BIC	Ser el aliado estratégico para la reinversión digital y operativa de nuestros clientes, a partir de modelos de negocio innovadores que transformen y beneficien a la sociedad.

**Fuente:** *Carvajal Tecnología y Servicios (s.f.)*

### **3.1.2 Revisión o formulación de la visión**

Establecer si la visión existente describe una proyección de la empresa, a mediano y largo plazo (usualmente este horizonte de tiempo se define entre 3 y 10 años), en caso de que la visión no exista aún, debe ser formulada, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe tener un horizonte de tiempo definido: Especificar el lapso en el que se debe llevar a cabo; no solo basta con decir que se habla del futuro, sino que se debe decir explícitamente la cantidad de tiempo, con el fin que a lo largo de los años se tenga claro el objetivo y no se pierda de vista el plan general.
- Debe incluir un identificador de éxito cuantificable (una cifra, un porcentaje, etc.): La medición debe ser realizada objetiva y no subjetivamente, al asignar cifras específicas y cuantificables, se vuelve más sencillo en el futuro, hacer la evaluación de si se está logrando la meta descrita en la visión.
- Debe definir el grupo objetivo o el nicho de mercado: Al igual que en el punto anterior, se debe delimitar muy bien lo que significa lograr la visión, esto incluye evaluar si se impactó a toda la audiencia esperada, definida desde el principio.

- Verificar si la visión está alineada con el triple impacto: económico, social y ambiental. Las metas futuras de la empresa deben buscar conservar o mejorar el impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente.

Un ejemplo de visión de la compañía Artesanías de Colombia S.A. BIC se presenta en la tabla 2.

**Tabla 2.**  
*Ejemplo visión*

Empresa	Visión
Artesanías de Colombia S.A. BIC	En 2022, Artesanías de Colombia será reconocida a nivel internacional por su liderazgo en el desarrollo productivo, innovador, incluyente y sostenible del sector artesanal y por su capacidad de mejorar las condiciones de vida de los artesanos.

**Fuente:** *Artesanías de Colombia (s.f.)*

### 3.1.3 Revisión o formulación de los valores

Es importante establecer si los valores de la empresa describen el comportamiento, cultura y carácter que se espera de sus colaboradores, en caso de que los valores no estén definidos aún, deben ser establecidos, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Deben ser coherentes y alineados con la empresa: Valores que deben ser soportados por los socios, ya que estos permearán toda la cultura de la organización, y serán la base de la toma de decisiones en el día a día.
- Deben ser creíbles: Los valores escogidos realmente deben ser vividos por cada uno de los miembros de la organización como algo natural, deben ser parte del ecosistema de la empresa, solo así serán creíbles interna y externamente.

- Deben ser entre 5 y 7 valores: Se sugiere un valor entre 5 y 7 como práctica común, pues se recomienda poner un foco, si se lista un número de valores muy alto, puede crear confusión en el personal.

La tabla 3 muestra ejemplos de los valores que las empresas usualmente seleccionan.

**Tabla 3.**  
*Valores usualmente seleccionados*

Valores usualmente seleccionados
Pasión
Compromiso
Transparencia
Trabajo en equipo
Puntualidad
Excelencia
Responsabilidad
Honestidad
Lealtad

**Fuente:** *Elaboración propia (2023)*

- Verificar si los valores de la empresa aportan al triple impacto: económico, social, y ambiental, y no generan un conflicto directo con esto. Los valores que se definan en la organización, deben ser la base para la toma de decisiones en la compañía, así que tienen que generar respeto por la sociedad, los trabajadores, los clientes y el medio ambiente.

Los valores de la empresa Carvajal TYS S.A.S BIC se toman como ejemplo.

**Tabla 4.**  
*Ejemplo valores*

Empresa	Valores
Carvajal TYS S.A.S BIC	Pasión por el cambio.
	Compromiso con los resultados.
	Flexibilidad y velocidad con propósito.
	Sentido de equipo y respeto por el individuo.

**Fuente:** *Carvajal Tecnología y Servicios (s.f.)*

### **3.1.4 Revisión o formulación de los objetivos estratégicos**

Revisar si los objetivos estratégicos definen claramente las metas de alto nivel en aspectos financieros y misionales, en caso de que no estén definidos aún, deben ser formulados, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Deben estar alineados a la misión y valores de la empresa: Los objetivos deben nacer a partir de la misión de la empresa, y deben ser formulados dentro del marco de los valores establecidos previamente, si un objetivo va en contra de un valor definido por la misma empresa, presentará problemas durante su ejecución.
- Deben orientar a la compañía para la realización de la visión: No se debería plantear ningún objetivo que no aporte al cumplimiento de la visión, ya que generaría un uso ineficiente de los recursos, pues durante la ejecución se estaría dedicando tiempo a proyectos, programas y operaciones que no contribuyen al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.
- Verificar si los objetivos estratégicos incluyen elementos que aporten al triple impacto de las sociedades BIC: económico, ambiental y social. Se hace imprescindible que, desde la formulación de los objetivos, ya estén inmersas las actividades de valor social y del medio ambiente, así se asegurará no tener una desconexión más adelante.

En la tabla 5 se presenta un ejemplo de objetivos estratégicos de la empresa Carvajal Empaques S.A. BIC

**Tabla 5.**  
*Ejemplo de objetivos estratégicos*

Empresa	Objetivos Estratégicos
Carvajal Empaques S.A. BIC	Cumplir nuestros compromisos.
	Evolucionar escuchando a nuestros clientes.
	Ser más competitivos desafiándonos a nosotros mismos.
	Ser innovador en el mundo del embalaje.
	Desarrollar talento para crear valor.
	Ser sustentable.

Fuente: *Carvajal Empaques (s.f.)*

### 3.2 Análisis Estratégico.

En la segunda fase se realiza el análisis estratégico, el cual consiste en una revisión de aspectos tanto internos como externos con el fin de definir la hoja de ruta de la organización, para mantener la competitividad según las necesidades del mercado. El resultado de este análisis será una serie de iniciativas, las cuales deben estar encaminadas a cumplir los objetivos y perseguir la visión de la organización; aunque existen varios modelos para hacerlo, por su mayor pertinencia y aplicabilidad se recomienda el uso de los modelos PESTEL y DOFA.

#### 3.2.1 Aplicación del modelo PESTEL

El Modelo PESTEL es muy usado para hacer análisis estratégico de los factores externos, agrupados en 6 categorías, por eso es pertinente para las sociedades BIC. En la guía se proponen unas fuentes para estos factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, las cuales se relacionan en la figura 3, pero cada organización puede usar otras fuentes que considere de mayor pertinencia para su organización o su momento. De este análisis surgen propuestas de posibles componentes (portafolio, programas, proyectos,

operaciones) que procuren hacer cumplir la Misión y los valores, y orientados a cumplir la Visión y los Objetivos Estratégicos.

**Figura 3.**  
*Análisis PESTEL*



**Fuente:** *Elaboración propia (2023)*

A continuación, se enlistan los pasos para hacer uso del modelo PESTEL

### 3.2.1.1 Análisis de factores políticos (P):

Analizar los siguientes aspectos claves extraídos de la Constitución política de Colombia de 1991, y el programa de gobierno del expresidente Duque (2018-2022).

Según la Constitución Política de Colombia de 1991, señalan los siguientes aspectos:

- La constitución política (1991), dentro de su artículo 333 relaciona “que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones”.

- La constitución política (1991), dentro de su artículo 333, en la segunda parte relaciona que “El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado dominante en el mercado Nacional”.
- La constitución política (1991), dentro de su artículo 333, en la tercera parte relaciona que “la ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación”.
- La constitución política (1991), dentro de su artículo 25 relaciona que “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado, toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

Según el DNP en el 2018, dentro del programa de gobierno 2018 – 2022 se destaca que se debe “fortalecer la protección de la libre competencia de los mercados” (p.47).

Con base a las anteriores 4 referencias del ámbito político, formule una o más iniciativas que estén conectadas con los lineamientos estratégicos previamente revisados, si el lector lo considera, puede incluir otros factores políticos que considere relevantes para este análisis, por ejemplo, los relacionadas a una ley que se vaya a aprobar en el futuro, y que puedan afectar a la empresa, o realizar una validación basados en la razón de ser de la empresa, y las leyes que los pueden afectar directamente.

Las iniciativas que surjan de este paso deben reflejar planes de acción, que apoyen la ejecución de la estrategia, mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### **3.2.1.2 Análisis de factores económicos (E):**

Analizar los siguientes aspectos claves, extraídos del programa de gobierno 2018-2022, el Sistema B, y los ODS dictados por la ONU.

Según el DNP en el 2018, dentro del programa de gobierno se destaca los siguientes aspectos:

- El DNP (2018) relaciona que se debe “promover el crecimiento de emprendimientos jóvenes para que puedan consolidarse en el mercado” (p.36).
- El DNP (2018) relaciona que se debe “aumentar la cultura de inversión en emprendimiento: solo el 8 % de los colombianos hace inversiones en emprendimientos” (p.36).
- El DNP (2018) relaciona que se debe “aumentar las exportaciones no minero-energéticas de alto valor agregado” (p.43).

Según el Sistema B, se resalta el siguiente aspecto:

- El Sistema B (2022), relaciona que “la empresa debe operar en un mercado competitivo y estar expuesta a los riesgos normales de ser empresa: competidores, impuestos, cambios en el mercado”.

Según el DNP (2019), dentro de los ODS destaca los siguientes aspectos:

- El ODS número 8 resalta la importancia del crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, donde se cuenta con 3 aspectos, el primero de ellos enfocado en la creación de empleo donde entre 2018 y 2022 se crearán 1,6 millones de empleos, reduciendo la tasa de desempleo de 9,4 % a 7,9 %, la más baja desde los 90s, el segundo busca erradicar el trabajo infantil, el gobierno nacional fijó como meta la disminución de la tasa de trabajo infantil de 9,1 % en 2015 a 5,5 % en 2022, incluso inferior a la meta propuesta para 2030 (6,0 %) y por último lograr una mayor dinámica de los sectores de economía naranja: crecimiento real de 2,9 % a 5,1 % en cuatro años (DNP, 2019).
- El ODS número 9 busca promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación, mediante 3 aspectos, el primero aumentar en más del doble la red férrea en operación comercial, pasando de los 420 Km actuales a 1.077 Km en 2022, el segundo duplicar la inversión pública y privada en ciencia y tecnología en 1,5 % del PIB a 2022, y el tercero, para 2022 se apoyarán 4.000 empresas con fábricas de productividad, frente a 200 actuales, para generar una economía dinámica, incluyente y sostenible (DNP, 2019).

Con base en las anteriores 6 referencias del ámbito económico, formule iniciativas que estén conectadas con los lineamientos estratégicos previamente revisados, si el lector lo considera, puede incluir otros factores económicos que considere relevantes para este análisis, por ejemplo, los relacionadas a la estabilidad de la económica, el nivel socioeconómico de su mercado objetivo, el acceso que puede tener el mercado a la compra de sus productos o servicios, o si la razón del aumento de impuestos o nuevos impuestos, las Líneas Directrices de la OCDE para

Empresas Multinacionales, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) o el precio que se maneja pueda cambiar.

Las iniciativas que surjan de este paso deben reflejar planes de acción, que apoyen la ejecución de la estrategia, mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### **3.2.1.3 Análisis de factores sociales (S):**

Según el DNP en 2019, dentro de los ODS resalta los siguientes aspectos:

- El primer ODS, señala los compromisos de Colombia para lograr el fin de la pobreza, allí se enfocan en 3 aspectos, el primero la pobreza multidimensional donde el 50 % de los recursos definidos en el Plan Plurianual de Inversiones están dirigidos al Pacto por la Equidad del PND, el segundo la pobreza por ingresos donde el objetivo de "No dejar a nadie atrás" se espera sacar a 2,9 millones de personas de la pobreza monetaria y 1,5 millones de personas de la pobreza extrema monetaria, entre 2018 y 2022, y por último el programa de jóvenes en acción en el cual se aumentará la cobertura pasando de 123 mil cupos a 500 mil cupos (DNP, 2019).
- En el segundo ODS se encuentra el objetivo hambre cero donde se busca lograr la seguridad alimentaria, la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible, donde se enfocan en 3 aspectos, el primero en la desnutrición infantil se plantea que el PND "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" diseña acciones que contribuirán a poner fin al hambre extrema y la desnutrición. A 2022, se fijó como meta disminuir la tasa de mortalidad por desnutrición en menores de 5 años, de 6,8 a 6,5 muertes por cada 100 mil menores de 5 años, en el segundo se presenta el plan contra la desnutrición NI1+ donde se está desarrollando una ruta intersectorial de atención a niñas y niños menores de 5 años con desnutrición aguda, moderada y severa,

iniciando su implementación en Vichada, La Guajira, Chocó, Guainía, Norte de Santander, Risaralda y Cesar, y por último se encuentra el campo con progreso donde se busca entre 2018 y 2022 se espera beneficiar a 550.000 productores con nueva asistencia técnica agropecuaria y 300.000 con un nuevo modelo de agricultura por contrato (DNP, 2019).

- El tercer ODS promueve el bienestar y vida sana para toda la población en todas las edades, se enfoca en 3 aspectos, el primero radica el saneamiento de deuda por recobros del régimen contributivo de salud a 31 de diciembre de 2019, el segundo busca que con la Ley 1955 de 2019 se garantice el financiamiento corriente del SGSSS. Su aprobación fue fundamental para seguir mejorando el sector y prestarle mayor acceso y mejor calidad en la salud a los afiliados al sistema, por último, se busca implementar un programa de Acción Integral en Hospitales “Ai Hospital” en zonas estratégicas, mejorando la infraestructura, la dotación y los sistemas de información de hospitales para prestar más y mejores servicios de salud (DNP, 2019).
- El cuarto ODS habla de educación de calidad, se busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Este objetivo consta de 3 aspectos, el primero es llegar en 2022 a 2 millones de niños con educación inicial: aumento del 67 %. Pasar de 5,3 millones de niños a 7 millones en el PAE, el segundo se espera llegar a 1.8 millones de estudiantes con jornada única de estudio para 2022 y por último mediante el programa generación E, beneficiar a 336 mil jóvenes en condición de vulnerabilidad económica al finalizar el cuatrienio con acceso a programas de alta calidad a través de los componentes de Equidad y Excelencia (DNP, 2019).

- El quinto ODS persigue la igualdad de género, se espera lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas, este se enfoca en tres aspectos, el primero busca el liderazgo para la equidad de género donde para antes de finalizar el cuatrienio, se espera que la participación de las mujeres en los máximos niveles decisorios del Estado sea del 50 %, segundo se espera pasar de 236.000 a 1.116.000 colocaciones de mujeres a través del Servicio público de Empleo entre 2018 y 2022, y por ultimo para 2022 se espera beneficiar a 12.142 mujeres con derechos de tenencia sobre la tierra (DNP, 2019).
- El décimo ODS busca reducir la desigualdad en y entre los países, se enfoca en 3 aspectos, el primero relaciona una de las principales apuestas del PND 2018-2022 el cual era intervenir los determinantes de la desigualdad en el país. El gobierno nacional adelanta las acciones necesarias para disminuir la desigualdad medida por ingreso con un coeficiente de GINI de 0,470 en 2022, segundo se busca asegurar que los hogares más vulnerables del país puedan superar las condiciones que los mantienen en pobreza y pobreza extrema. A junio de 2019, el Gobierno ha logrado la inscripción de 58.030 hogares en la Estrategia UNIDOS y por último la creación de la Consejería Presidencial para la Participación de las Personas con Discapacidad, con el mandato de ejercer como ente rector del Sistema Nacional de Discapacidad y fortalecer su institucionalidad (DNP, 2019).
- El undécimo ODS busca lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, se enfoca en 3 aspectos, el primero en asegurar el acceso a viviendas y servicios básicos adecuados, el Gobierno nacional adelantará acciones para reducir el número de hogares con déficit cuantitativo de vivienda de 5,22 % a 4,00 % en 2022, el segundo lograr 600 mil hogares beneficiados

con mejoramiento de vivienda y 520 mil Viviendas de Interés Social iniciadas en 2022, por ultimo avanzar en la construcción de infraestructura vial destinada a los Sistemas Estratégicos de Transporte Público y Sistemas Integrados de Transporte Masivo en 12 ciudades del país (DNP, 2019).

Con base a las anteriores 7 referencias del ámbito social, formule una o más iniciativas que estén conectadas con los lineamientos estratégicos previamente revisados, si el lector lo considera, puede incluir otros factores sociales que considere relevantes para este análisis, por ejemplo, la actitud del publico hacia su industria, la evolución del consumidor, el posicionamiento cultural del producto o marca, las vivencias de su audiencia, declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o un movimiento social-cultural que pueda afectar su operación.

Las iniciativas que surjan de este paso deben reflejar planes de acción, que apoyen la ejecución de la estrategia, mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### **3.2.1.4 Análisis de factores tecnológicos (T):**

A continuación se analizan los siguientes aspectos claves, extraídos del programa de gobierno entre 2018 y 2022, de la firma auditora Deloitte, de la fundación Telefónica Movistar, y de la Agencia de Emprendimiento e Innovación del Gobierno Nacional, Innpulsa.

Según el DNP en 2018, dentro del programa de gobierno señala el siguiente aspecto:

- El DNP (2018) relaciona que se debe “promover que más empresas adopten tecnología de punta” (Pg.39).

Según la firma auditora Deloitte en 2021, resalta el siguiente aspecto:

- La firma de auditoría Deloitte (2021), relaciona que se debe “aprovechar la tecnología de la nube para orientar innovación y nuevas capacidades, optimizar la organización, reducir costos de infraestructura, y apoyar el desempeño mejorado del negocio y los retornos del accionista”.

Según la fundación Telefónica Movistar en 2022, define los siguientes aspectos:

- **Conectividad:** Avanzar en conectividad en las ciudades, mediante las tecnologías 5G, se deben proyectar para que logren conectar a todo el país, incluidas las zonas más abandonadas, como las poblaciones rurales.
- **Automatización:** Analizar tareas que pueden ser fácilmente reemplazadas por robots o inteligencias artificiales, como los bots.
- **Inteligencia artificial:** Incluir inteligencia artificial en procesos cotidianos de industrias como comercio, agro, educación, seguros, banca y finanzas.
- **Modelo de trabajo híbrido:** Implementar un modelo de trabajo híbrido es uno de los objetivos importantes, durante 2022. Tener un modelo de trabajo que combine presencialidad y virtualidad, es relevante para adaptarse a la nueva realidad. En una encuesta realizada por la Universidad del Rosario se reveló que alrededor del 55 % de los colombianos prefiere trabajar en un modelo de trabajo que sea flexible en este sentido.

- Ciberseguridad: Promover inversiones en este espacio, para el cuidado de la información relevante de la organización.

Según Innpulsa en 2020, señala los siguientes aspectos:

- Implementar tecnologías de machine learning para los negocios, y desarrollar herramientas con esta tecnología.
- Plantear una estrategia de transformación y seguridad digital. La transformación digital encaminada hacia la 4RI es un fenómeno económico, social y global que facilita y mejora el crecimiento constante de las empresas.
- Analizar e implementar el CONPES 3975, donde se relaciona “La política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial”, la cual busca impulsar la productividad habilitando la transformación transversal de todos los sectores, mediante el uso estratégico de tecnologías digitales.
- El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en conjunto con Colombia Productiva, desarrollará el portal [SoftWhere.com.co](http://SoftWhere.com.co) para fomentar la actividad empresarial mediante la interconexión de necesidades de las empresas ubicadas en todas las industrias con la oferta de productos y servicios tecnológicos del país.

Con base a las anteriores 11 referencias del ámbito tecnológico, formule una o más iniciativas que estén conectadas con los lineamientos estratégicos previamente revisados, si el lector lo considera, puede incluir otros factores tecnológicos que considere relevantes para este análisis, por ejemplo, nuevas tecnologías que permitan agilizar y reducir los costos de su operación, el nivel de automatización de sus operaciones, las herramientas tecnológicas de los competidores, o alguna innovación tecnológica que genere ventajas o desventajas para su organización.

Las iniciativas que surjan de este paso deben reflejar planes de acción, que apoyen la ejecución de la estrategia, mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### **3.2.1.5 Análisis de factores Ambientales (E):**

Analizar los siguientes aspectos claves, extraídos de la constitución política vigente y de los ODS dictados por la ONU.

Según la Constitución política de Colombia de 1991, se resaltan los siguientes aspectos:

- La Constitución política (1991), señala dentro del artículo 80, “el Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas”.

Según el DNP en 2019, dentro de los ODS destaca los siguientes aspectos:

- El sexto ODS expresa la importancia de garantizar la disponibilidad de agua, su ordenación sostenible y el saneamiento para todos, donde se cuenta con 3 aspectos, el primero de ellos plantea lograr el acceso universal al agua potable donde el gobierno nacional fijó como meta que 47 millones de personas en el país tengan acceso a soluciones adecuadas de agua potable, tres millones más de lo registrado en 2018; el segundo aspecto es habilitar una infraestructura de alcantarillado con el objetivo de brindar servicios de saneamiento e higiene adecuados, en los próximos

cuatro años, 3.200.000 nuevos usuarios contarán con acceso a soluciones adecuadas para el manejo de aguas residuales, para un total de 45.501.155 personas en 2022; y el tercer aspecto es para el 2022, 8.573.951 personas tendrán acceso a soluciones de agua potable, mientras que 8.516.482 personas tendrán soluciones adecuadas para el manejo de aguas residuales en la zona rural del país (DNP, 2019).

- El séptimo ODS habla del objetivo de garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos, este cuenta con tres aspectos, el primero garantizar el acceso universal a servicios energéticos, el Gobierno Nacional propende aumentar la capacidad instalada de generación de energía eléctrica de 16.420 MW a 19.159 MW en 2022; el segundo espera para 2022 aumentar la cobertura del servicio de energía eléctrica beneficiando a 100 mil nuevos usuarios; y el tercer aspecto es aumentar capacidad de generación con energías limpias en 1.500 MW, frente a los 22,4 MW en 2018 (DNP, 2019).
- El duodécimo ODS busca garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, y se enfoca en tres aspectos, el primer aspecto es contar con un portafolio de 40 iniciativas empresariales de economía circular y se espera, en 2022, una tasa de reciclaje y nueva utilización de residuos sólidos del 12 %; el segundo aspecto es con el propósito de generar formas de producción alternativas que permitan el uso sostenible del capital natural se pretende impulsar y verificar 1.436 negocios verdes en 2022; y el tercer aspecto es lograr un plan estratégico del sector con tres ejes: Incrementar la producción de minerales basado en una gestión ágil, eficiente y coordinada; diversificar la matriz de producción de minerales; elevar estándares de legalidad y formalidad de la actividad minera (DNP, 2019).

- El decimotercer ODS busca adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos basado en tres aspectos, el primero se enfoca en realizar acciones tendientes a garantizar un manejo efectivo de desastres, de esta manera se fijó como meta la reducción de la tasa de personas afectadas a causa de eventos recurrentes (por cada 100.000 habitantes) de 1.048 a 987 personas en 2022; el segundo aspecto es que a 2022 se espera que el 100 % de los departamentos habrán implementado iniciativas de adaptación al cambio climático orientadas por las autoridades ambientales; y el tercer aspecto es el diseño del plan de acción de cambio climático y la implementación de la estrategia de reducción de GEI y de desarrollo bajo en carbono (DNP, 2019).

Con base a las anteriores 5 referencias del ámbito ambiental, formule una o más iniciativas que estén conectadas con los lineamientos estratégicos previamente revisados, si el lector lo considera, puede incluir otros factores ambientales que considere relevantes para este análisis, por ejemplo, la escasez a nivel mundial de materias primas, aumento de la contaminación, el Acuerdo de París de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático leyes de protección del medio ambiente o conciencia social ecológica, la cual es una ventaja competitiva dentro del mercado actual.

Las iniciativas que surjan de este paso deben reflejar planes de acción, que apoyen la ejecución de la estrategia, mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### **3.2.1.6 Análisis de factores legales (L):**

Analizar los siguientes aspectos claves, extraídos de la Constitución política vigente, de la ley 1901 de 2018, y de la ley 2232 de 2022.

Según la Constitución política de Colombia de 1991, destacan los siguientes aspectos:

- La Constitución política (1991), señala dentro de su artículo 53 que la “igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.”.
- La Constitución política (1991), señala dentro de la segunda parte del artículo 53 que “el estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna”.
- La Constitución política (1991), señala dentro de la tercera parte del artículo 53 que “la ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores”.
- La Constitución política (1991) dentro del Artículo 54 señala que “es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en

edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud”.

- La Constitución política (1991) dentro del Artículo 57 relaciona “que la ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas”.

Según la ley 1901 de 2018 para la regulación de sociedades BIC señala los siguientes aspectos:

- La ley 1901 de 2018 refiere que “para tener la denominación BIC, las sociedades incluirán en su objeto, además de los respectivos actos de comercio que pretendan desarrollar, aquellas actividades de beneficio e interés colectivo que pretendan se propongan fomentar. Las sociedades BIC deberán incluir en su razón o denominación sociales la abreviatura BIC, o las palabras sociedad de "Beneficio e Interés Colectivo"”.
- La ley 1901 de 2018 refiere que “para adoptar la condición de sociedad BIC o para dar por terminada, se requerirá una modificación estatutaria adoptada por la mayoría prevista en la ley o en los estatutos para las reformas del contrato social”.
- La ley 1901 de 2018 refiere que “con el propósito de promover la adopción de la condición legal de "BIC", bajo la premisa de la formalización, la función social de la empresa y el beneficio e interés colectivo, señalados en el artículo 8° de la Ley 1901 de 2018, se establecen los siguientes beneficios: Portafolio preferencial de servicios en materia de propiedad industrial, acceso preferencial a líneas de crédito que para

tal efecto se creen por el Gobierno nacional, tratamiento tributario de las utilidades repartidas a través de acciones a los trabajadores”.

- La ley 1901 de 2018 refiere que “la decisión de adquirir la certificación BIC, debe ser aprobada mediante acta por la junta de socios o asamblea de accionistas, con las formalidades y requisitos previstos para este tipo de documentos”.
- La ley 1901 de 2018 refiere que, al indicar en el objeto social, de forma clara y expresa, las actividades de beneficio e interés colectivo que la sociedad pretende desarrollar, incluyendo al menos una actividad por cada una de las cinco dimensiones que se enuncian a continuación.

Modelo de negocio:

- Adquieren bienes o contratan servicios de empresas de origen local o que pertenezcan a mujeres y minorías. Además, dan preferencia en la celebración de contratos a los proveedores de bienes y servicios que implementen normas equitativas y ambientales.
- Implementan prácticas de comercio justo y promueven programas para que los proveedores se conviertan en dueños colectivos de la sociedad, con el fin de ayudar a estos para salir de la pobreza.

#### Gobierno corporativo:

- Crean un manual para sus empleados con el fin con el fin de consignar los valores y expectativas de la sociedad.
- Expanden la diversidad en la composición de las juntas directivas, equipo directivo, ejecutivo y proveedores, con el fin de incluir en ellos personas pertenecientes a distintas culturas, minorías étnicas, creencias religiosas diversas, con distintas orientaciones sexuales, capacidades físicas heterogéneas y diversidad de género.
- Divulgan ante sus trabajadores los estados financieros de la sociedad.
- Expresan la misión de la sociedad en los diversos documentos de la empresa.

#### Prácticas laborales:

- Establecen una remuneración salarial razonable para sus trabajadores y analizan las diferencias salariales entre sus empleados mejor y peor remunerados para establecer estándares de equidad.
- Establecen subsidios para capacitar y desarrollar profesionalmente a sus trabajadores y ofrecen programas de reorientación profesional a los empleados a los que se les ha dado por terminado su contrato de trabajo.

- Crean opciones para que los trabajadores tengan participación en la Sociedad, a través de la adquisición de acciones. Adicionalmente, amplían los planes de salud y beneficios de bienestar de sus empleados y diseñan también estrategias de nutrición, salud mental y física, propendiendo por el equilibrio entre la vida laboral la privada de sus trabajadores.
- Brindan opciones de empleo que le permitan a los trabajadores tener flexibilidad en la jornada laboral y crean opciones de teletrabajo, sin afectar la remuneración de los sus trabajadores.

#### Prácticas ambientales:

- Efectúan, anualmente, auditorías ambientales sobre eficiencia en uso de energía, agua y desechos y divulgan los resultados al público en general y capacitan a sus empleados en la misión social y ambiental de la sociedad.
- Supervisan las emisiones de gases invernadero generadas a causa de la actividad empresarial, implementan programas de reciclaje o de reutilización de desperdicios, aumentan progresivamente las fuentes de energía renovable utilizadas por la sociedad y motivan a sus proveedores a realizar sus propias evaluaciones y auditorías ambientales en relación con el uso de electricidad y agua, generación de desechos, emisiones de gases de efecto invernadero y empleo de energías renovables.

- Utilizan sistemas de iluminación energéticamente eficientes y otorgan incentivos a los trabajadores por utilizar en su desplazamiento al trabajo, medios de transporte ambientalmente sostenibles.

Prácticas con la comunidad.

- Crean opciones de trabajo para la población estructuralmente desempleada, tales como los jóvenes en situación de riesgo, individuos sin hogar, reinsertados o personas que han salido de la cárcel.
- Incentivan las actividades de voluntariado y crean alianzas con fundaciones que apoyen obras sociales en interés de la comunidad.

Según la ley 2232 de 2022 destaca el siguiente aspecto:

- La ley 2232 de 2022 refiere que se “establece medidas orientadas a la reducción de la producción y el consumo de plásticos de un solo uso en el territorio nacional, se dictan disposiciones que permitan su sustitución gradual por alternativas sostenibles y su cierre de ciclos, y se establecen medidas complementarias”.

Con base a las anteriores 11 referencias del ámbito legal, formule una o más iniciativas que estén conectadas con los lineamientos estratégicos previamente revisados, si el lector lo considera, puede incluir otros factores legales que considere relevantes para este análisis, por ejemplo, leyes sobre empleo o laborales, leyes de salud y seguridad laboral, leyes de igualdad, leyes de protección ambiental, leyes antimonopolio, leyes sobre sectores regulados o leyes de propiedad intelectual.

Las iniciativas que surjan de este paso deben reflejar planes de acción, que apoyen la ejecución de la estrategia, mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### **3.2.2 Aplicación del modelo DOFA**

Complementando el análisis estratégico, se usa el modelo DOFA para identificar factores internos y externos que puedan ser fuente de iniciativas. Como referencia en esta sección, se cuenta con una empresa aseguradora para ejemplificar la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A continuación, se enlistan los pasos para hacer uso del modelo DOFA, de este paso surgirán iniciativas que se tendrán en cuenta en fases 3 y 4.

#### **3.2.2.1 Identificar las fortalezas**

Establecer los elementos internos positivos, capacidades o recursos especiales que marquen la diferencia de la organización con respecto a otras, evaluando la forma en que se está contribuyendo al desarrollo sostenible y los impactos positivos reales o potenciales de sus actividades como el desarrollo de sus operaciones, prácticas laborales con empleados directos, temporales, autónomos, contratistas, las prácticas laborales de proveedores, terceros o subcontratistas, prácticas de abastecimiento, y los sistemas de gestión, de seguridad y salud en el trabajo, ambiental y calidad, prácticas de anticorrupción y proponer iniciativas que permitan capitalizar estas fortalezas y aumentar los impactos positivos, un ejemplo se presenta en la tabla 6.

**Tabla 6.**

*Ejemplo fortalezas*

<b>Empresa</b>	<b>Fortalezas</b>
Aseguradora	Experiencia positiva del cliente.
	Tasa de reclamaciones por fraude es la más baja de la industria.
	Staff de TI experimentado.

**Fuente:** *Notas de Clase ADNE Ing. Maria Cristina Zapata (2022)*

### 3.2.2.2 Identificar las oportunidades

Determinar los factores externos que resulten favorables, y proponer iniciativas que permitan capitalizar estas oportunidades, un ejemplo se presenta en la tabla 7.

**Tabla 7.**

*Ejemplo oportunidades*

<b>Empresa</b>	<b>Oportunidades</b>
Aseguradora	La tecnología en dispositivos móviles está muy extendida y aceptada.
	La proliferación de dispositivos puede mitigar la escasez de personal.
	El software requerido es relativamente fácil de desarrollar y/o adquirir.

**Fuente:** *Notas de Clase ADNE Ing. Maria Cristina Zapata (2022)*

### 3.2.2.3 Identificar las debilidades

Establecer factores internos negativos que tiene la organización y generan una posición no favorable comparada con otras organizaciones, considerando los impactos negativos reales o potenciales que resulten de sus actividades como el desarrollo de sus operaciones, prácticas laborales con empleados directos, temporales, autónomos, contratistas, las prácticas laborales de proveedores, terceros o subcontratistas, prácticas de abastecimiento, y los sistemas de gestión, de seguridad y salud en el trabajo, ambiental y calidad, prácticas de anticorrupción y proponer iniciativas que mitiguen estas debilidades -Ver ejemplo en la tabla 8-.

**Tabla 8.**  
*Ejemplo debilidades*

Empresa	Debilidades
Aseguradora	Escasez de personal.
	Políticas con respecto a reclamaciones es inflexible.
	Dificultad para enfocar a la empresa en nuevos métodos de investigación de reclamos.

Fuente: Notas de Clase ADNE Ing. María Cristina Zapata (2022)

### 3.2.2.4 Identificar las amenazas

Determinar situaciones externas que son generadas en el entorno y que ponen en riesgo a la organización, y proponer iniciativas que mitiguen estas amenazas. En la tabla 9 se muestra un ejemplo de amenazas.

**Tabla 9.**  
*Ejemplo amenazas*

Empresa	Amenazas
Aseguradora	La competencia ya está utilizando desarrollos en móviles para reportar reclamos.
	La publicidad de la competencia enfatiza el procesamiento rápido de reclamos.

Fuente: Notas de Clase ADNE Ing. María Cristina Zapata (2022)

### 3.3 Construir el caso de negocio mediante la formalización de iniciativas usando BA.

En la tercera fase, se realiza la construcción de los casos de negocio para cada una de las iniciativas, basados en las ideas resultantes del análisis estratégico realizado en la fase anterior.

Al final de esta fase, resultará un documento por cada caso de negocio, el cual incluirá información relevante sobre el problema u oportunidad, la evaluación del estado actual de la organización, y el estado futuro deseado.

### **3.3.1 Identificar problema u oportunidad**

A continuación, se enumeran los pasos para identificar el problema u oportunidad:

#### **3.3.1.1 Identificar los interesados**

Identificar todas aquellas personas o grupos de personas, que puedan afectar o ser afectados por el problema o la oportunidad. Se debe tener en cuenta a todos los involucrados, como los proveedores, empleados, gerentes, dueños, socios, clientes, competidores, etc.

#### **3.3.1.2 Investigar el problema o la oportunidad**

Realizar entrevistas a los interesados con el fin de entender de forma general el problema o la oportunidad, sin entrar a realizar un análisis de requerimientos exhaustivo. La participación de los grupos de interés ayuda a la organización a identificar y gestionar sus impactos negativos y positivos.

#### **3.3.1.3 Reunir información relevante para evaluar la situación**

Buscar información que ayude a dimensionar correctamente el problema o la oportunidad, con el fin de evitar que más adelante se propongan soluciones que sean muy grandes o pequeñas comparadas con la situación.

### 3.3.1.4 Revisar Información BIC

Analizar la información y legislación relacionada a sociedades de beneficio e interés colectivo, teniendo en cuenta el triple impacto: social, económico y ambiental, con el fin de revisar el contexto general en estos pilares para el *situation statement*.

### 3.3.1.5 Elaborar formalmente el *situation statement*:

Documentar el *situation statement*, incluyendo tres componentes claves: el efecto (lo que se percibe), el impacto negativo o positivo (lo que sucedería si el problema ocurre o si la oportunidad se capitaliza) y finalmente el problema u oportunidad. A continuación en la tabla 10 se presenta un ejemplo.

**Tabla 10.**  
*Ejemplo Situation Statement*

<b>Situation Statement de una Empresa Aseguradora</b>	
Problema (oportunidad) 	La recepción de las reclamaciones y el costo de procesarlas ha ido aumentando en promedio un 7 % anual durante los últimos 3 años. Los métodos actuales de recepción ya sea por teléfono o internet implican demoras significativas en el procesamiento de tales reclamaciones y ha hecho necesario contratar más personas para gestionar las llamadas e investigar las reclamaciones personalmente.
Efecto 	
Impacto 	

Fuente: Notas de Clase ADNE Ing. Maria Cristina Zapata (2022)

### 3.3.1.6 Obtener aprobación del *situation statement* por parte de los interesados

Se debe buscar la aprobación del *situation statement* por parte de los interesados, con el fin de validar el problema o la oportunidad identificada y generar alineación desde este paso.

### 3.3.2 Evaluar el estado actual de la organización

A continuación, se enumeran los pasos para evaluar el estado actual de la organización:

#### 3.3.2.1 Evaluar metas organizacionales y objetivos

Verificar que las metas estén planteadas en un horizonte de tiempo mayor a un año, y que los objetivos sean más específicos y su horizonte de tiempo más corto. En caso de que los objetivos y metas no sean claros, se sugiere implementar el modelo SMART -Ver tabla 11-.

**Tabla 11.**  
*Modelo SMART*

<b>Modelo SMART</b>	
Específicos (S)	Los objetivos deben plantearse de forma detallada y concreta.
Medibles (M)	Los objetivos deben ser cuantificables, que cuenten con criterios concretos para medir y evaluar el progreso.
Alcanzables (A)	Los objetivos deben ser realistas de acuerdo con las capacidades de cada empresa.
Relevante (R)	Los objetivos deben ser relevantes y aportar a las metas de la empresa.
Temporal (T)	Los objetivos deben tener una fecha límite para realizarlos.

Fuente: Meyer (2003)

### 3.3.2.2 Definir criterios relevantes de selección de iniciativas

Definir criterios de selección, los cuales serán usados en la toma de decisiones, estos deben estar alineados con las metas y objetivos de la organización, según los impactos positivos que se esperan obtener o los impactos negativos que se esperan mitigar -ver tabla 12-.

**Tabla 12.**

*Ejemplo criterios relevantes*

<b>Meta / Objetivo</b>	<b>Criterio</b>
Aumento de ingresos	Desarrollo de nuevos productos, expansión de mercado.
Reducir costos	Mejoramiento de procesos

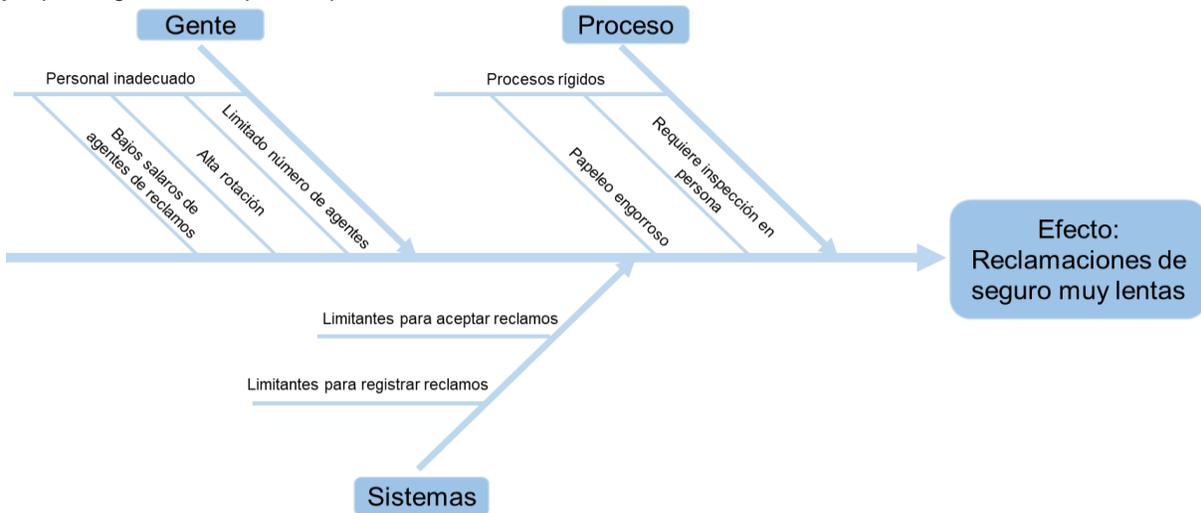
**Fuente:** *Elaboración propia (2023)*

### 3.3.2.3 Análisis de causa raíz

Realizar análisis de causa raíz en caso de problema, o un análisis de la oportunidad, haciendo uso de alguna técnica que permita entender las causas de la situación, y así poder recomendar soluciones adecuadas. Entre las técnicas existentes están: *five whys*, diagramas de causa-efecto, diagrama de espina de pescado, diagramas de interrelación.

A continuación la figura 4 muestra el ejemplo 1 de diagrama de espina de pescado para una empresa aseguradora.

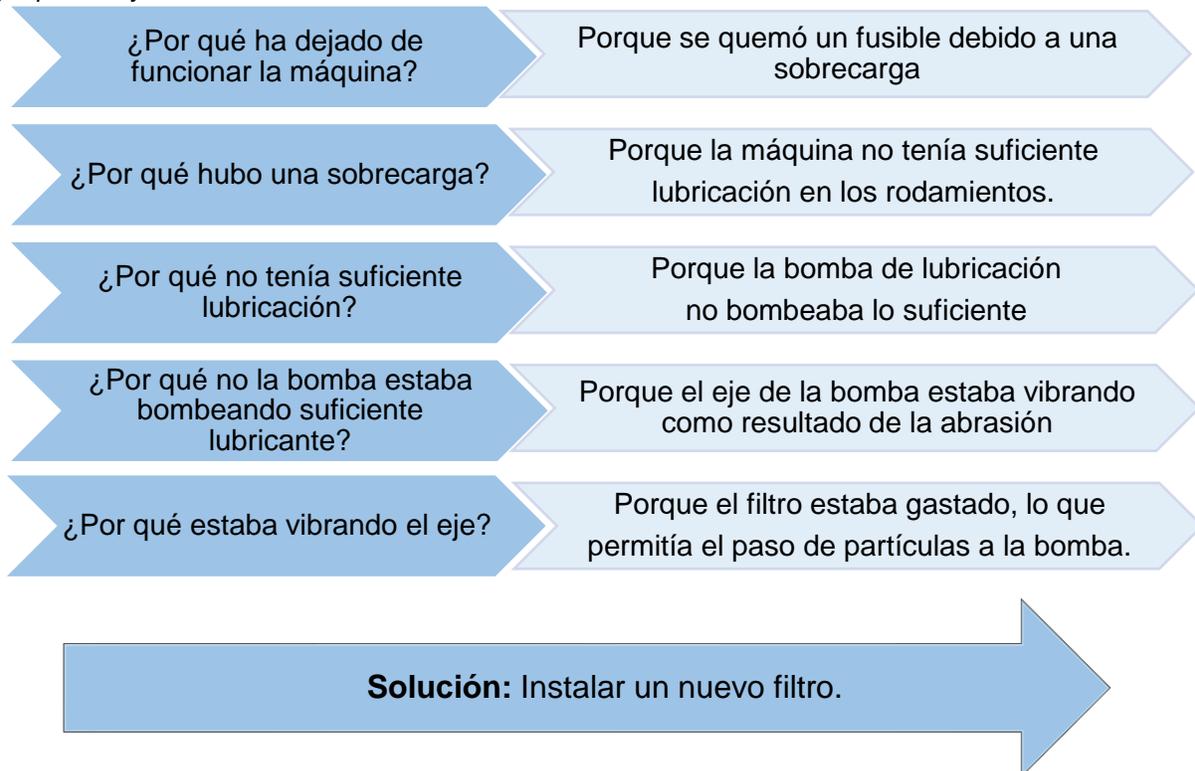
**Figura 4.**  
Ejemplo diagrama de espina de pescado



**Fuente:** Notas de Clase ADNE Ing. Maria Cristina Zapata (2022)

El ejemplo 2 que se muestra en la figura 5 es de la técnica 5 Whys para una máquina que ha dejado de funcionar.

**Figura 5.**  
Ejemplo 5 Whys



**Fuente:** Notas de Clase ADNE Ing. Maria Cristina Zapata (2022)

#### **3.3.2.4 Determinar las capacidades requeridas para orientar la solución**

Determinar las capacidades requeridas para lograr el estado al que se desea llegar, ya sea actualización de las capacidades actuales, o generación de capacidades nuevas.

#### **3.3.2.5 Evaluar las capacidades actuales de la organización**

Evaluar las capacidades actuales en los siguientes componentes de la organización, antes de plantear la solución, con el fin de verificar si existen capacidades que sirvan para solucionar el problema.

- Procesos (ventas, mercadeo, financieros, productivos, etc.)
- Productos
- Estructura Organizacional
- Competencias del personal
- Conocimiento y habilidades
- Instalaciones Físicas
- Datos e Información
- Tecnología

#### **3.3.2.6 Identificar GAPS en las capacidades de la organización**

Realizar la comparación entre las capacidades actuales y las capacidades que se requieren para abordar el problema o la oportunidad, y llegar al futuro deseado -ver tabla 13 ejemplo GAPS de capacidades-.

**Tabla 13.**  
Ejemplo GAPS de capacidades

<b>Estado Actual Causa Raíz</b>	<b>Brechas / GAPS Acciones para resolver brechas</b>	<b>Estado Futuro Deseado Nuevas Capacidades</b>
Limitado número de agentes de reclamos.	Programa de entrenamiento para agentes.	Agentes adicionales entrenados
Necesidad de inspecciones por persona.	Crear política corporativa con umbrales para visitas de inspección.	Nueva política para obviar inspecciones basada en historial de reclamaciones.
Papeleo engorroso.	Crear reportes en línea desde diferentes dispositivos,	Eliminar reportes en papel.
Limitantes para aceptar y registrar reclamos.	Desarrollar una nueva interfase en línea para aceptar y registrar reclamos	Nuevos métodos para aceptar reclamos

Fuente: Notas de Clase ADNE Ing. Maria Cristina Zapata (2022)

### 3.3.3 Desarrollo de los casos de negocio

En el paso anterior se identificaron cuáles son las capacidades faltantes para que no se presente el problema o se dé la oportunidad. Eso es el QUÉ. En este paso se desarrolla el CÓMO se van a crear esas capacidades. A continuación, se enumeran los pasos para la construcción de los casos de negocio.

#### 3.3.3.1 Describir el problema u oportunidad identificado

Realizar la descripción del problema u oportunidad, incluyendo las capacidades que se requieren para llegar al estado deseado.

### 3.3.3.2 Identificar las opciones de negocio

Identificar al menos tres opciones de negocio, en donde una de las opciones sea no tomar ninguna acción y mantenerse en el estado actual. Para cada una de estas opciones se deben establecer:

- Beneficios esperados: Beneficios, impactos positivos que se desea obtener o impactos negativos que se desea mitigar, para cada beneficio, forma de medición y el responsable de medirlo.
- Contra beneficios esperados: Desventajas o impactos negativos que pueden materializarse.
- Costos: Cantidad a invertir inicialmente, y los costos de operación a lo largo del tiempo.
- Cambios necesarios: Cambios necesarios para crear y obtener el valor adicional de forma sostenible, y la inversión para realizar estos cambios.
- Monitoreo: Métricas para monitorear la inversión y el responsable de medirlo.
- Cronograma esperado: Tiempo en el cual se espera implementar la opción.
- Riesgos: Riesgos asociados a cada opción, incluyendo el riesgo de no poder entregar las capacidades requeridas y el riesgo de no poder realizar o sostener los cambios requeridos para crear y mantener el valor.

- Evaluación de la inversión: Análisis costo-beneficio utilizando técnicas como retorno de la inversión (ROI), periodo de recuperación de la inversión, tasa interna de retorno (TIR), valor presente neto (VPN) entre otros.

### **3.3.3.3 Recomendar la opción más viable**

Evaluar las opciones de acuerdo con los criterios de selección establecidos en el numeral 3.3.2.2 para determinar cuál es la opción más viable y realizar la recomendación al siguiente paso (gestión de portafolio) sobre cuál opción autorizar.

### **3.3.3.4 Crear el documento del caso de negocio**

Usando la información recolectada en los puntos anteriores, crear el documento del caso de negocio que contenga los siguientes elementos:

- Resumen ejecutivo: Resaltar los puntos clave del caso de negocio incluyendo los beneficios más importantes y el retorno de la inversión.
- Justificación: Describir las razones para ejecutar la iniciativa, y explicar cómo esta permitirá el logro de las metas y objetivos organizacionales.
- Opciones de negocio con los siguientes aspectos:
  - Beneficios: Describir los resultados que se obtendrán y como se van a medir.

- **Contra beneficios:** Describir las consecuencias reales o impactos negativos que pueden ser percibidas por alguna de las partes interesadas.
- **Costos:** Describir los costos de la solución, las operaciones necesarias, los costos de mantenimiento y el costo de financiación.
- **Tiempos aproximados:** Determinar el periodo en el cual se ejecutará la solución y el periodo en el cual se espera obtener los beneficios.
- **Riesgos:** Incluir un resumen de los riesgos clave asociados a la solución junto con su impacto negativo o positivo en caso de que se materialicen.
- **Evaluación de la inversión:** Incluir la información resultante de la evaluación de la inversión, como el valor de la VPN, ROI, tiempo de retorno de la inversión, entre otros.
- **Opción recomendada:** Especificar cual es la opción recomendada y explicar detalladamente las razones por las cuales se escogió esta opción.

### **3.4 Realizar Gestión de Portafolio**

La agrupación de proyectos, programas, sub-portafolios y operaciones en un portafolio, tiene como finalidad alcanzar las metas propuestas en la estrategia organizacional, al manejar sus componentes como complementos los unos de los otros, y maximizar la obtención de beneficios.

Estos componentes, pasan de ser iniciativas documentadas en forma de casos de negocio, a ser proyectos, programas o sub-portafolios una vez son aprobados por la gestión de portafolio.

Dependiendo del tamaño de la organización, y de los objetivos estratégicos, se puede definir más de un Portafolio dentro de una empresa. Para el caso particular de esta guía, se definirá un Portafolio por cada objetivo estratégico planteado.

Existen en la actualidad varios estándares de Gestión de Portafolio, para el presente trabajo, se toma como referencia el estándar MoP de Axelos, en donde el proceso se divide en dos grandes ciclos: definición del portafolio (hacer las cosas correctas) y entrega o ejecución del portafolio (hacer correctamente las cosas), dado el alcance de esta guía, se abordará únicamente el primer ciclo de definición. Por supuesto, la organización tendrá que ejecutar de la manera correcta los componentes (sub-portafolios, programas, proyectos y operaciones) autorizados, para poder lograr la promesa de valor definida en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

A continuación, en la cuarta fase, se realiza la identificación del responsable de la Gestión de Portafolio, y la definición del Portafolio en sí, con el fin de seleccionar entre los casos de negocio resultantes de la fase anterior, aquellos que generen mayor aporte a los objetivos estratégicos de la empresa, y que están dentro las limitaciones de recursos y apetito al riesgo de la organización.

#### **3.4.1 Identificación del responsable de la Gestión de Portafolio:**

Verificar que el proceso de Gestión de Portafolio se encuentre a cargo tanto del comité de Gestión de Portafolio, como de la oficina de portafolio.

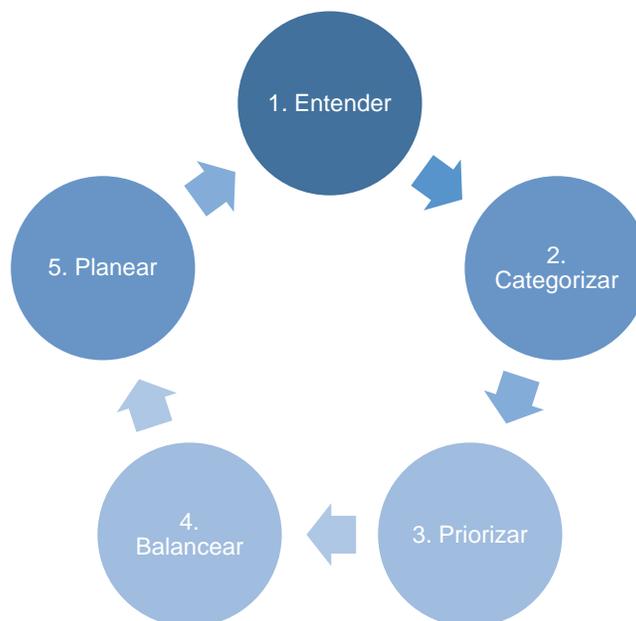
El comité de Gestión del Portafolio es el encargado mediante su criterio de decisión, de la selección y aprobación de las iniciativas planteadas por la oficina de Portafolio, comúnmente

hacen parte de este comité, los altos directivos de cada área de la organización, generando una visión global y una alineación desde los directivos.

Por otro lado, la oficina de Portafolio se encarga de proveer el soporte administrativo y tecnológico, para la correcta implementación de la Gestión de Portafolios, se caracteriza también, por ser un grupo multidisciplinario.

### 3.4.2 Ciclo de definición del Portafolio

Como lo relaciona la oficina de comercio del Reino Unido (2010), a continuación, se enumeran las cinco prácticas para realizar la definición del Portafolio según el estándar de Axelos como se muestra en la figura 6.



**Figura 6.** *Ciclo de definición del Portafolio*

**Fuente:** *Buchtik (2016)*

### 3.4.2.1 Entender

El objetivo de esta práctica es crear una vista de los portafolios, que listen candidatos para el portafolio y su contribución a los objetivos estratégicos. Para llegar a este resultado se plantean los siguientes pasos:

- Establecer un portafolio por cada uno de los objetivos estratégicos de la organización. A continuación, un ejemplo:

Objetivo estratégico 1 - Portafolio 1

Objetivo estratégico 2 - Portafolio 2

Objetivo estratégico 3 - Portafolio 3

- Recopilar la información obtenida en los casos de negocio formulados en la fase anterior, verificando que cada iniciativa tenga la información relevante para la evaluación: tiempos y costos aproximados de ejecución, inversión necesaria, beneficios generados y riesgos.
- Relacionar cada una de las iniciativas con al menos uno de los objetivos estratégicos de la organización, en caso de que la iniciativa esté alineada con más de un objetivo, identificar el porcentaje de aporte a cada objetivo estratégico, este porcentaje de contribución puede ser confirmado con expertos en cada área.

La tabla 14 evidencia la relación entre iniciativas y objetivos.

**Tabla 14.**

*Relación Iniciativas – Objetivos*

<b>Iniciativa</b>	<b>Contribución a objetivos estratégicos</b>
Iniciativa 1	Objetivo estratégico 1 – 100 %
Iniciativa 2	Objetivo estratégico 1 – 70 % Objetivo estratégico 2 – 30 %
Iniciativa 3	Objetivo estratégico 2 – 100 %
Iniciativa 4	Objetivo estratégico 3 – 100 %
Iniciativa 5	Objetivo estratégico 1 – 20 % Objetivo estratégico 3 – 80 %
Iniciativa 6	Objetivo estratégico 2 – 40 % Objetivo estratégico 3 – 60 %
Iniciativa 7	Objetivo estratégico 2 – 70 % Objetivo estratégico 3 – 30 %

**Fuente:** *Elaboración propia (2023)*

### **3.4.2.2 Categorizar**

El objetivo de esta práctica es posicionar cada una de las iniciativas, en uno de los Portafolios definidos. Para llegar a este resultado se plantean los siguientes pasos:

- Remover aquellas iniciativas que no se puedan relacionar con ningún objetivo estratégico. No deberán pasar a la siguiente etapa, a menos de que sean obligatorias (requeridas por ley o por estatutos internos de la organización).
- Definir las interdependencias existentes entre los potenciales componentes del Portafolio, por ejemplo, si la iniciativa 1 requiere de la iniciativa 5 para poder entregar sus beneficios, esta dependencia debe documentarse.

- Posicionar cada una de las iniciativas en el Portafolio correspondiente al objetivo estratégico que contribuye en mayor porcentaje.

La relación entre portafolio e iniciativa se ejemplifica en la tabla 15.

**Tabla 15.**  
*Relación Portafolio – Iniciativas*

Portafolio	Iniciativas
Portafolio 1	Iniciativa 1 Iniciativa 2
Portafolio 2	Iniciativa 3 Iniciativa 7
Portafolio 3	Iniciativa 4 Iniciativa 5 Iniciativa 6

Fuente: *Elaboración propia (2023)*

### 3.4.2.3 Priorizar

El objetivo de esta práctica es definir criterios de priorización para organizar las iniciativas dentro de cada Portafolio, y realizar la priorización. Para llegar a este resultado se plantean los siguientes pasos:

- Definir los criterios de evaluación de componentes para el Portafolio; para esta guía se sugiere tener en cuenta 7 criterios predeterminados, y hasta 3 que se dejan a discreción de cada organización según sus prioridades. Los 7 criterios predeterminados son: Beneficios económicos esperados (empresas mercantiles mediante rentabilidad, empresas sin ánimo de lucro mediante beneficios para la comunidad.), riesgo (probabilidad de no ocurrencia), aporte a la dimensión BIC de modelo de negocio, aporte a la dimensión BIC de gobierno corporativo, aporte a la

dimensión BIC de prácticas laborales, aporte a la dimensión BIC de prácticas ambientales, y aporte a la dimensión BIC de prácticas con la comunidad.

- Determinar un peso porcentual para cada uno de los criterios, según las prioridades de la organización. La suma de todos los pesos debe dar 100.

Algunos criterios de priorización se muestran en la tabla 16.

**Tabla 16.**  
*Criterios de priorización*

ID	CRITERIO DE PRIORIZACIÓN	PESO
C1	Beneficios económicos esperados	20 %
C2	Riesgo	20 %
C3	Aporte a la dimensión BIC de modelo de negocio	10 %
C4	Aporte a la dimensión BIC de gobierno corporativo	12 %
C5	Aporte a la dimensión BIC de prácticas laborales	10 %
C6	Aporte a la dimensión BIC de prácticas ambientales	15 %
C7	Aporte a la dimensión BIC de prácticas con la comunidad	13 %
TOTAL		100 %

**Fuente:** *Elaboración propia (2023)*

- Para cada uno de los criterios establecidos, asignar un valor numérico según su impacto positivo. Una escala sugerida es: 1 si el impacto es leve, 3 si es moderado y 5 si es fuerte.
- Realizar la ponderación según el peso y el valor establecido, y formar una tabla organizando las iniciativas de mayor a menor valor total. Se relaciona a continuación un ejemplo respecto a la priorización dentro de la Gestión del Portafolio para ilustrar el paso a paso definido:

A continuación se muestra una matriz de priorización -ver tabla 17-.

**Tabla 17.**  
Matriz de priorización Portafolio 1

Iniciativa	C1		C2		C3		C4		C5		C6		C7		total
	Valor	Peso													
Iniciativa 1	1	0,2	2	0,4	3	0,3	3	0,36	5	0,5	5	0,75	5	0,65	3,16
Iniciativa 2	3	0,6	5	1	3	0,3	1	0,12	5	0,5	1	0,15	3	0,39	3,06
Iniciativa 3	3	0,6	3	0,6	3	0,3	5	0,6	3	0,3	1	0,15	3	0,39	2,94

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

\*Valor: Es el valor numérico asignado entre 1-5 para cada criterio de la tabla 15

\*Peso: Es el resultado del producto entre el valor y el peso asignado a cada criterio de la tabla 15.

\*Total: Es la suma de los pesos resultantes de cada criterio.

### 3.4.2.4 Balancear

El objetivo de esta práctica es realizar la selección de componentes, de forma que se generen portafolios balanceados con un nivel de riesgo aceptable. Para llegar a este resultado se plantean los siguientes pasos:

- Para cada portafolio, escoger tantas iniciativas como sea posible, según los recursos disponibles en la organización (económicos, cantidad de personal, tiempo disponible, capacidad de gestión y aceptación de cambios), priorizando las que tengan mayor valor en la tabla generada en el punto anterior. Se sugiere que incluso si la organización cuenta con las capacidades de inversión y personal necesario, no se deben seleccionar todas las iniciativas propuestas, dado que existen límites en la capacidad de gestión y aceptación al cambio, por ejemplo, si al realizar la Gestión de Portafolio no se tiene restricción de dinero a invertir, no se garantiza que se puedan realizar todas las iniciativas.
- Asegurar que las iniciativas escogidas no tengan restricción por interdependencia con otros ítems de la lista, de ser así, evaluar si la interdependencia puede ser incorporada

o no en el portafolio, si no puede ser incorporada, eliminar el componente que genera la restricción y realizar una selección nuevamente.

- Revisar que la combinación los componentes seleccionados de todos los portafolios no generen una sobrecarga en los recursos (personas, sistemas, etc.), ni generen un nivel de riesgo muy elevado para la compañía.

### **3.4.2.5 Planear**

El objetivo de esta práctica es definir la estrategia del portafolio y el plan de entrega, los cuales deben ser aprobados por la junta directiva, para alinear expectativas. Para llegar a este resultado se plantean los siguientes pasos:

- Crear el acta de constitución del portafolio para cada uno de los objetivos estratégicos, listando los componentes (sub-portafolios, programas, proyectos y operaciones) resultantes de los pasos anteriores, incluyendo: Nombre, descripción y visión del portafolio, lista de componentes y su jerarquía, justificación, beneficios, criterios de éxito, interesados, recursos, responsables y aprobación.
- Crear el plan de entrega del portafolio incluyendo: hitos, presupuestos, beneficios y un resumen de los riesgos.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones**

- La guía resultante del presente trabajo de grado está construida integrando una serie de procesos y herramientas, estructurados de tal forma, que guían al lector en la formulación de su estrategia. Dentro de los procesos se incluyen intencionalmente criterios económicos, sociales y ambientales, para incluir en el análisis la particularidad de las sociedades BIC.
- En la primera fase se guía al lector en la revisión o formulación de los lineamientos estratégicos, pues esta es la base de la estrategia de la organización. La intención de convertirse en una sociedad BIC, se debe ver reflejada desde la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos, es imprescindible que estos elementos no vayan en contra de lo que significa generar el triple impacto, si es así, se deben reformular o evaluar si convertirse en una sociedad BIC es lo que la organización está buscando realmente.
- En la segunda fase de análisis estratégico, se usan específicamente dos marcos: PESTEL y DOFA, si bien existen otros marcos de análisis disponibles, se recomiendan estos dos por la relevancia que tienen dentro del triple impacto de las sociedades BIC. Mientras que el marco PESTEL da una visibilidad intencional de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, el marco DOFA complementa el análisis con factores internos y externos de la organización en el mercado que opera, esto permite que el lector realice un análisis completo y no pierda de vista potenciales fuentes de iniciativas.
- En la tercera fase de análisis de negocio, se tiene como resultado varios documentos de casos de negocio que describen problemas u oportunidades presentes en el entorno, y

se enfocan en explicar la necesidad en sí, más no la solución específica. En estos documentos se provee la información básica y relevante de cada problema u oportunidad, para que en una fase posterior se puedan escoger las iniciativas más pertinentes para la realización de la estrategia de cada organización.

- En la cuarta fase de gestión de portafolio, se guía al lector para que apruebe un grupo de iniciativas, que pasarán a convertirse programas y proyectos, y tendrán como objetivo contribuir a la realización de la estrategia. Cada organización escogerá el grupo de iniciativas que tenga más sentido según la cantidad de recursos que tenga disponible, las condiciones de mercado, y el nivel de riesgo que esté dispuesta a asumir.
- Dentro del análisis de factores políticos no se incluyen aspectos del programa del actual presidente, ya presentado por el gobierno, pero aún sin aprobación formal, una vez se apruebe, se deberá realizar una revisión de los aspectos que puedan ser relevantes para su organización.
- La definición del portafolio es el resultado tangible de la guía, debido a que, dentro del círculo de valor, este es el último paso en la formulación de la estrategia. Una vez la estrategia se define correctamente en el portafolio, el éxito de su realización depende de la gestión de sus componentes, sin embargo, si la estrategia está mal formulada desde el portafolio, la ejecución de forma correcta no asegura la generación de beneficios que estén alineados con los lineamientos estratégicos de la organización.
- Una vez se obtengan los componentes del portafolio es importante realizar los procesos siguientes del círculo de valor los cuales permitirán una correcta ejecución de la estrategia de la organización.

## 4.2 Recomendaciones

- Previo al uso de esta guía, se debe verificar con la junta directiva y los interesados relevantes, que en realidad dentro de la visión y metas de la organización se deseen incluir acciones que generen valor en el marco del triple impacto, de no ser así, es posible que la guía no funcione como se espera, y que al final los componentes del portafolio resultante no estén en sintonía con los objetivos reales de la organización.
- Al realizar el análisis PESTEL, identificar si hay otros factores externos en cada uno de los aspectos, aparte de los mencionados, que puedan afectar a su compañía y puedan ser fuentes de iniciativas, no limitarse a las fuentes mencionadas en la guía.
- Dado que la guía no incluye los pasos para ejecución de la Estrategia, deben buscarse fuentes o asesoría relevante. La ventaja es que la ejecución depende mucho menos de si es una empresa BIC o una empresa mercantil cualquiera.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Association for Project Management APM. (2019). *APM Body of Knowledge*.
- AVAST. (27 de enero de 2022). *¿Qué es un Bot?*. Recuperado de <https://www.avast.com/es-es/c-what-is-a-bot>.
- Axelos Global Best Practice. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2* PPM Official Product.
- BDC. (s.f.). *SWOT analysis: Do you know your business's strengths and weaknesses?* Tomado de <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning/define-strategy/swot-analysis-easy-tool-strategic-planning>
- Buchtik, L. (2016). *Secretos para dominar la gestión de portafolios*. Uruguay: Editorial Buchtik global.
- Callison, Sean. (s.f.). *56 Examples Of Strategic Objectives (& How To Make Them Your Own)*. Recuperado de <https://www.clearpointstrategy.com/56-strategic-objective-examples-for-your-company-to-copy/#:~:text=Strategic%20objectives%20are%20statements%20that,%E2%80%94typically%203%2D5%20years>
- Cámara de comercio de Bogotá. (2019). *Cartilla sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (BIC)*, Recuperado de [https://www.ccb.org.co/content/download/171765/file/Cartilla\\_sociedadescomerciales\\_deinterescolectivo\\_BIC-compressed.pdf](https://www.ccb.org.co/content/download/171765/file/Cartilla_sociedadescomerciales_deinterescolectivo_BIC-compressed.pdf).
- Cámara de comercio de Bogotá. (2022). *Quiénes Somos*. Tomado de <https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB>.
- CEPAL. (2001). *Consideraciones sobre el Índice Gini para medir la concentración del ingreso*.

- Crawford, J., Cabanis-Brewin, J., Pennypacker, J. (2008). *Seven Steps to Strategy Execution - Integrating Portfolios, Programs, Projects, and People for Organizational Performance*
- Constitución Política de Colombia [Const]. *Art. 25*. Julio 7 de 1991 (Colombia).
- Constitución Política de Colombia [Const]. *Art. 54*. Julio 7 de 1991 (Colombia).
- Constitución Política de Colombia [Const]. *Art. 57*. Julio 7 de 1991 (Colombia).
- Constitución Política de Colombia [Const]. *Art. 80*. Julio 7 de 1991 (Colombia).
- Constitución Política de Colombia [Const]. *Art. 333*. Julio 7 de 1991 (Colombia).
- Decreto 2046 de 2019. *Por el cual se adicionan el Decreto 1074 de 2015, Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, y el Decreto 1625 de 2016, Único Reglamentario en Materia Tributaria, para reglamentar las Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)*. Noviembre 12 de 2019.
- Deloitte. (2022). *Computación en la nube Más que solo una conversación del CIO*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/financial-services/articles/computacion-en-la-nube.html>.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Programa de gobierno 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>.
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Objetivos de desarrollo sostenible en Colombia*.
- Escuela Europea de empresa. (25 de marzo de 2019). *¿Qué es un análisis estratégico?* Recuperado de <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-un-analisis-estrategico/>

- Fundación telefónica Movistar. (2022). *Tendencias tecnológicas en Colombia, para este 2022*. Recuperado de <https://www.fundaciontelefonica.co/noticias/tendencias-tecnologicas-en-colombia-para-este-2022/>.
- GRI. (2023). Recuperado de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>.
- International Institute of Business Analysis (2015). *A guide to the business analysis body of Knowledge BABOK*.
- Innpulsa. (2020). *Analítica*. Recuperado de [https://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica\\_II%20%281%29.pdf](https://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica_II%20%281%29.pdf).
- Ley 1901 de 2018. *Por medio de la cual se crean y desarrollan las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (BIC)*. Junio 18 de 2018.
- Management Solutions. (2018). *Machine Learning, una pieza clave en la transformación de los modelos de negocio*.
- Maritato, Michele. (9 de mayo de 2012). *Project management and business analysis the dynamic duo*. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-business-analysis-6410#>
- Meyer, Paul. (2003). *Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*.
- Ministerio de industria y comercio. (2020). *Sociedades BIC empresas con propósito*. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic/ebook-sociedades-bic-02dic.aspx>.
- Ministerio de Industria y comercio. (2022). *Marco estratégico*. Tomado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/118044:Marco->



- Project Management Institute. (2018a). *The Standard for organizational project management OMP*. Global Standard.
- Revista Portafolio. (2019). *Ya no basta con que una compañía genere buenos ingresos*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/que-son-las-empresas-tipo-b-y-cual-es-su-proposito-529740>.
- Roncancio, G. (2022). *¿Cuáles son las etapas del proceso Planeación Estratégica?*. Pensemos. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-planeacion-estrategica-ejemplos>.
- Sistema B. (2023). *Empresas B* Tomado de <https://www.sistemab.org/#:~:text=Sistema%20B%20es%20una%20organizaci%C3%B3n,Am%C3%A9rica%20Latina%2C%20para%20construir%20una>.
- Tableau. (2022). *El análisis de la causa raíz, explicado con ejemplos y métodos*. Recuperado de <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/root-cause-analysis#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20causa%20ra%C3%ADz,problemas%20para%20identificar%20soluciones%20adecuadas>.
- Wikipedia. (s.f.). *Análisis PESTEL*. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_PEST](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST)