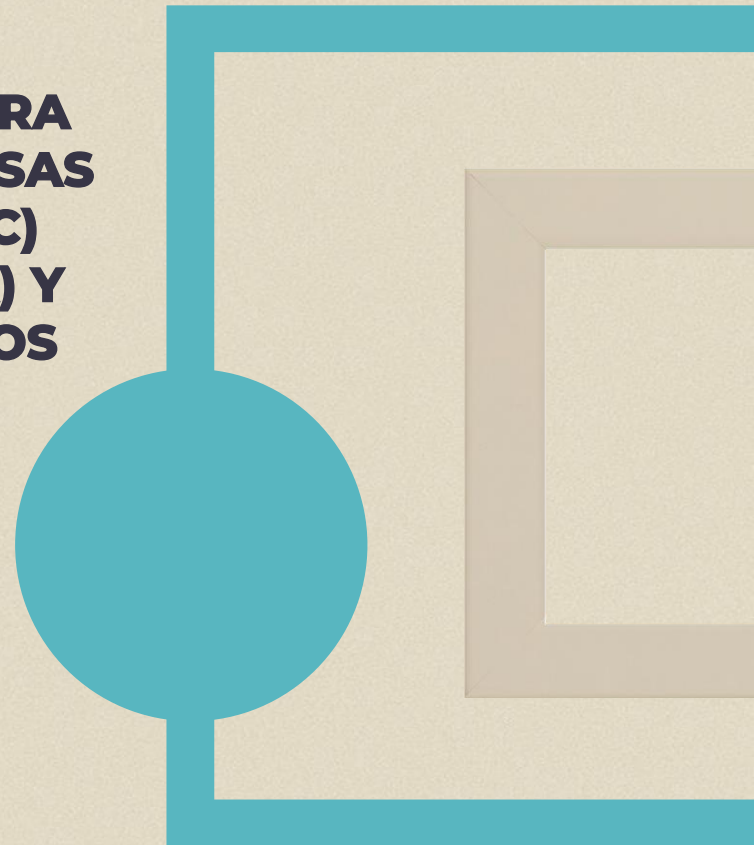


**DISEÑO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA  
FORMULAR LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS  
DE BENEFICIO E INTERÉS COLECTIVO (BIC)  
INTEGRANDO ANÁLISIS DE NEGOCIOS (BA) Y  
GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS  
(OPM)**

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

Director: Luis Javier Mosquera Quijano



**01**

**PERFIL DE LA  
INVESTIGACIÓN**

**02**

**MARCO TEÓRICO**

**03**

**METODOLOGÍA DE  
INVESTIGACIÓN**

**04**

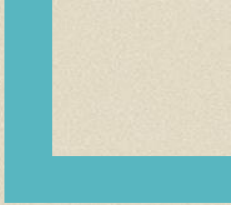
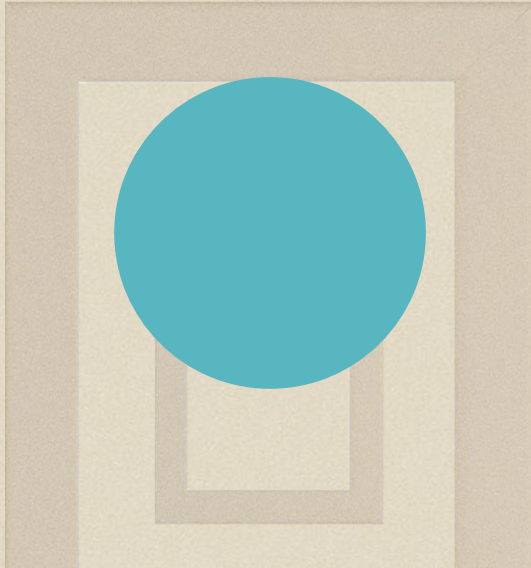
**GUÍA  
METODOLÓGICA**

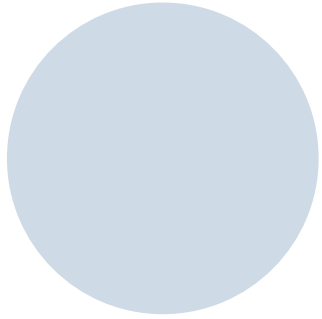
**05**

**LIBRO DE  
GERENCIA**

**06**

**CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

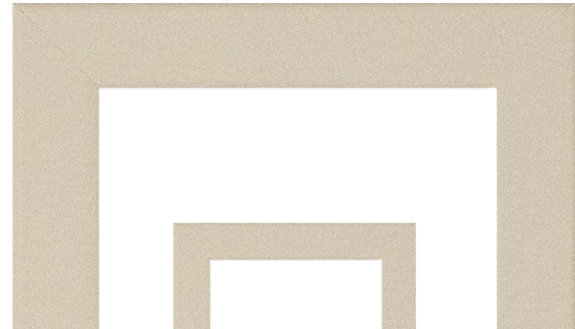




# 1

## PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.1 Contexto general
- 1.2 Descripción del problema
- 1.3 Propósito
- 1.4 Objetivos



# 1.1 Contexto general

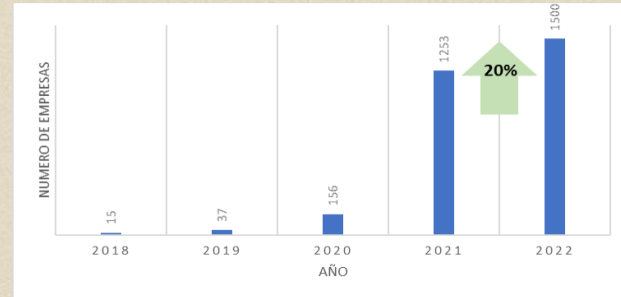
## PMI

Brecha entre la estrategia y la dirección de proyectos



Enfoque en realizar muchos proyectos individuales, sin evaluar si están ayudando al cumplimiento de la estrategia

## SOCIEDADES BIC



**20%**

**Proyección de crecimiento en 2022**

Se confirmará en el primer semestre de 2023



# 1.2 Descripción del problema



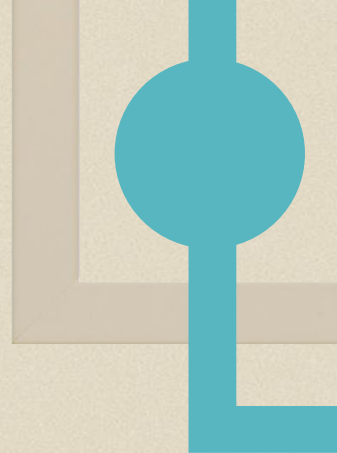
## PMI - 2016

Bajo nivel de aportes de los proyectos a los objetivos estratégicos de las empresas

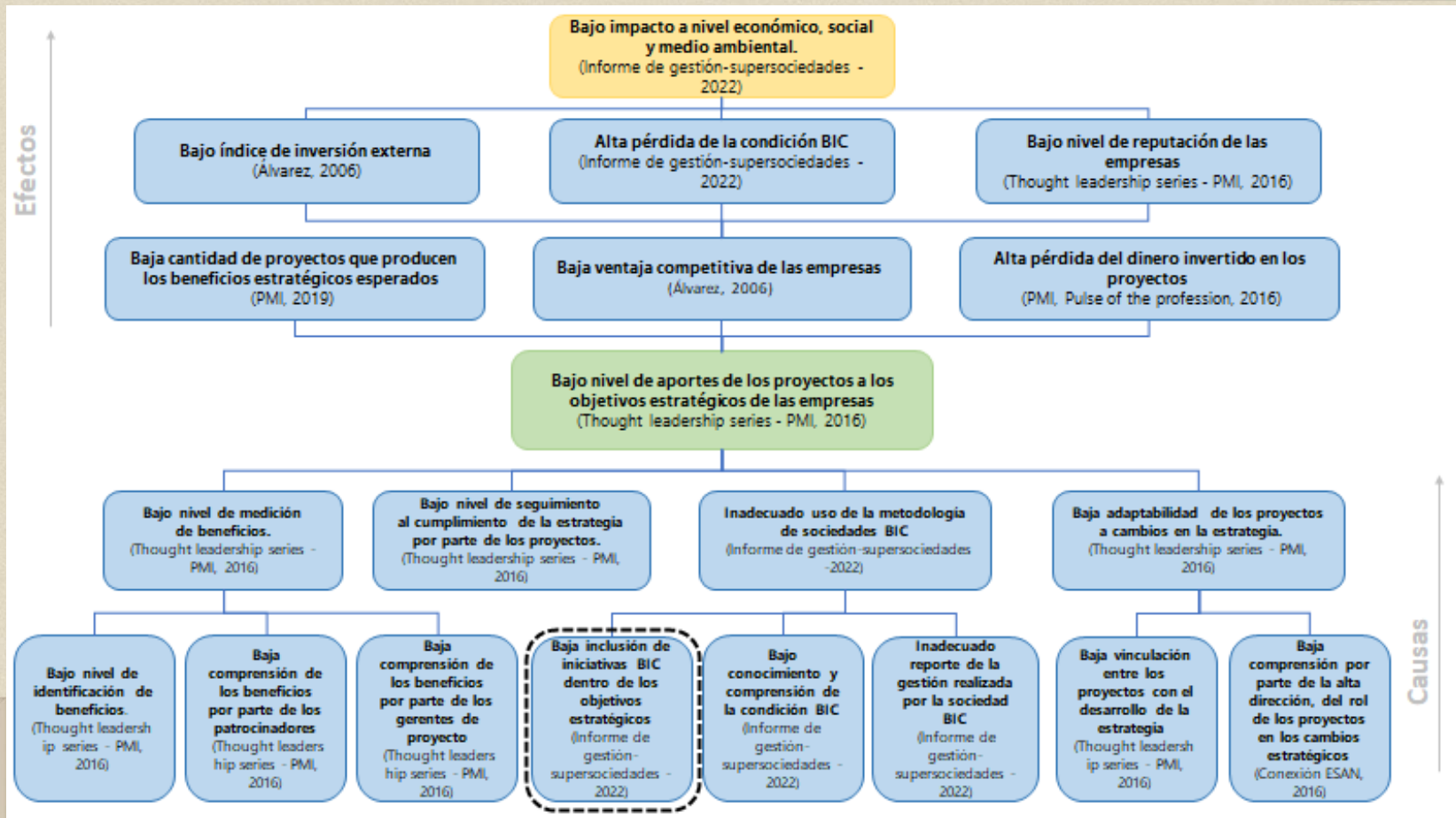


## SuperSociedades - 2022

Baja inclusión de iniciativas BIC dentro de los objetivos estratégicos.



# 1.2 Árbol de problemas



## 1.3 Propósito



Brindar una guía metodológica que sirva de referencia para que las empresas BIC, o empresas que quieran llegar a serlo, puedan utilizar ciertas prácticas de Análisis de Negocios y Gestión Organizacional de Proyectos, para formular su estrategia de forma que cumplan con el triple impacto (económico, social y ambiental), que finalmente, es el futuro que el Gobierno Nacional y la sociedad, imaginan para la mayoría de las empresas en Colombia.



## **Pregunta de investigación**

¿Cómo formular la estrategia organizacional de las empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) para lograr una correcta gestión de su triple propósito: valor económico, social y ambiental?





# 1.4 Objetivos



Diseñar una 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).

01

Realizar la caracterización de las sociedades BIC con base en los lineamientos internacionales y la legislación emitida en Colombia.

02

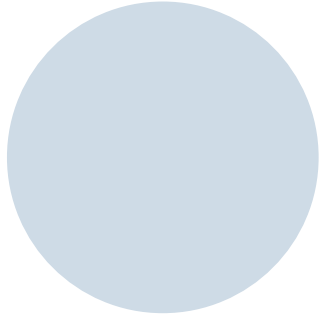
Identificar los componentes de BA y OPM que son aplicables a la formulación de la estrategia de empresas BIC.

03

Crear la guía metodológica que permita la formulación de la estrategia, de tal manera que cumplan con los lineamientos de las sociedades BIC.

04

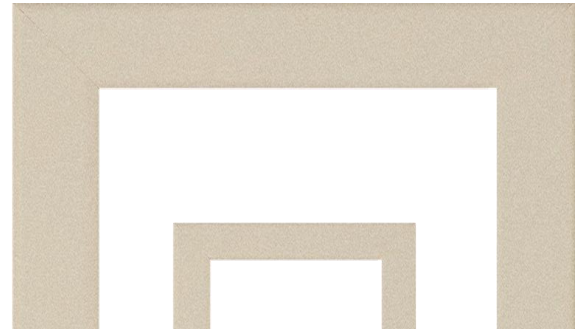
Realizar la validación del contenido de la guía metodológica.



# 2

## MARCO TEÓRICO

- 2.1 Criterios ASG
- 2.2 Empresas B
- 2.3 Sociedades BIC
- 2.4 Business Analysis
- 2.5 OPM



# 2.1 Criterios ASG

Los criterios ASG hacen referencia a toda actividad que realice la compañía que impacte positiva o negativamente los tres pilares:



- ➡ Interesados
- ➡ Impacto
- ➡ Materialidad



Estándares GRI



Estándar SASB





## 2.2 Empresas B

Es una organización sin fines de lucro que opera a nivel global.

**Sistema**



Impulsa a construir una nueva economía, en la que el éxito y los beneficios financieros incluyan el bienestar social y ambiental



Evaluación B ayuda a medir y gestionar su impacto socioambiental.

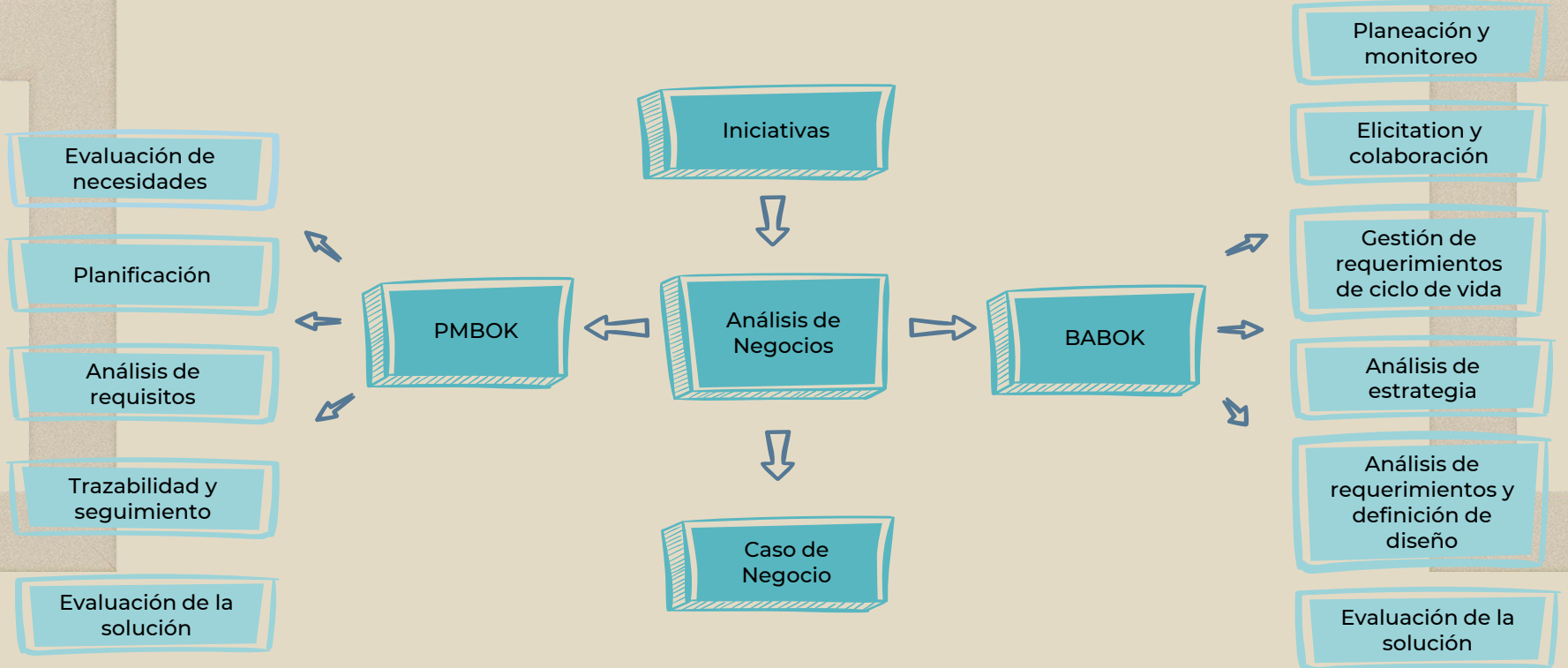


## 2.3 Sociedades BIC



# 2.4 Business Analysis

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para identificar y recomendar soluciones viables para satisfacer problemas, necesidades u oportunidades.





## 2.5 OPM

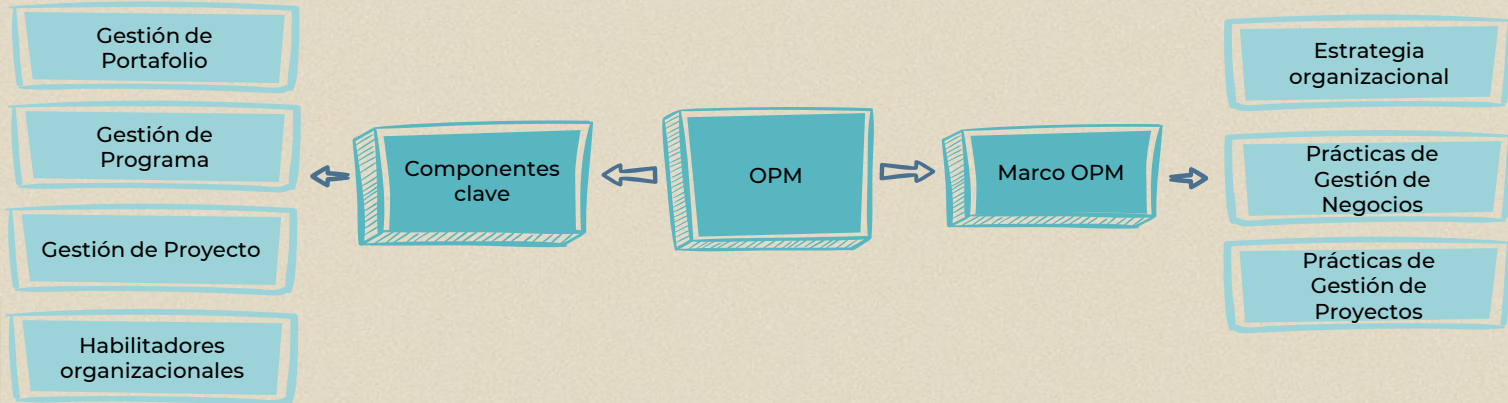
El Marco OPM describe el balance que debe existir entre las prácticas de gestión de proyectos y las prácticas de gestión de negocios para el apoyo de la estrategia organizacional.

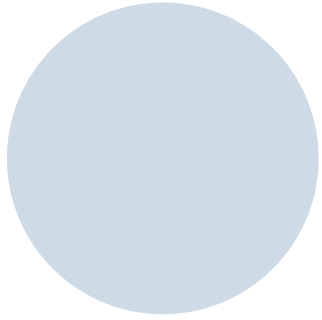
### Seis principios

- ✓ Alineación con estrategia organizacional
- ✓ Integración con habilitadores organizacionales
- ✓ Consistencia en ejecución y entrega
- ✓ Integración organizacional
- ✓ Valor para la organización
- ✓ Desarrollo continuo

### Elementos críticos del marco OPM

- ✓ Metodología OPM
- ✓ Gestión del conocimiento
- ✓ Gestión del talento
- ✓ OPM *governance*





# 3

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

- 3.1 Diseño metodológico
- 3.2 Construcción de la guía
- 3.3 Validación de la guía





# 3.1 Diseño metodológico

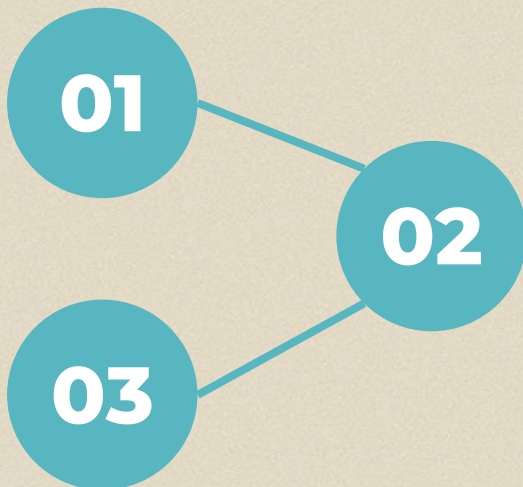


## Tipo de investigación

Enfoque de investigación mixto de carácter descriptivo.

## Población

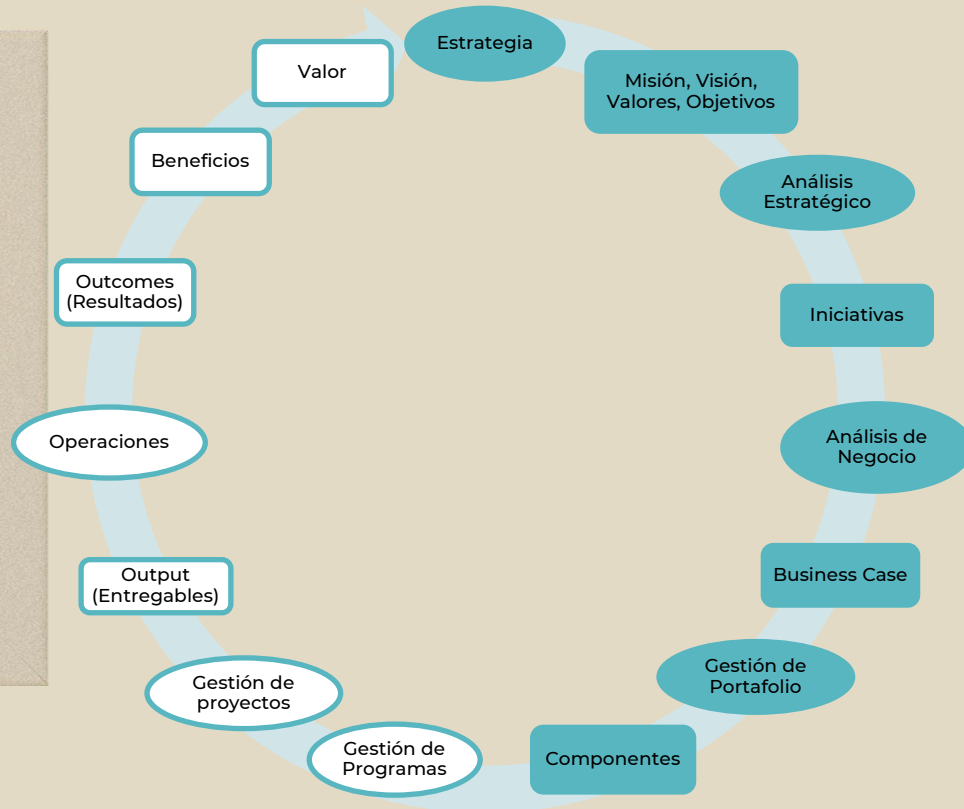
Todas aquellas organizaciones que deseen obtener la condición BIC o que ya la tengan adquirida.



## Fases de la investigación

- Análisis de los estándares y la legislación para las sociedades BIC y las empresas B.
- Revisión e identificación de los componentes de la disciplina de BA y el marco de OPM, que se pueden aplicar para formular la estrategia de las sociedades BIC.
- Definición de los pasos que componen una guía metodológica para estructurar la estrategia de las sociedades BIC.
- Validación del contenido de una guía metodológica.

## 3.2 Construcción de la guía



### CÍRCULO DE VALOR

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. Se divide en dos partes:

01

Formulación de la estrategia

02

Ejecución de la estrategia

## 3.2 Construcción de la guía

01

### LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Revisión o formulación de misión, visión, valores y objetivos estratégicos

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Aplicación de modelos PESTEL y DOFA

02



04

### GESTIÓN DE PORTAFOLIO

Ciclo de definición del portafolio:  
Entender, categorizar, priorizar,  
balancear y planear

### ANÁLISIS DE NEGOCIO

Identificación de problema/oportunidad,  
evaluación de estado actual y  
formulación de casos de negocio

03

# 3.3 Validación de la guía

## Participantes



Mónica Montes  
Gerente de sostenibilidad  
Tetra Pak LTDA BIC.



Fernando Atuesta  
Coordinador de sostenibilidad  
Alpina S.A BIC.



Jacqueline Melo  
Abogada Senior  
Calec Abogados BIC

## Medición

**21**  
**preguntas**

### Criterios de calidad

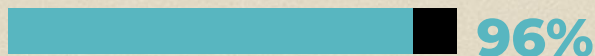
- Lenguaje apropiado.
- Claridad en la información.
- Facilidad de uso.

### Criterios de validación

- Contribución de las fases a la formulación estratégica.
- Selección apropiada de las fases y herramientas.
- Cumplimiento del objetivo de la guía.
- Uso adecuado de ejemplos.

## Resultados

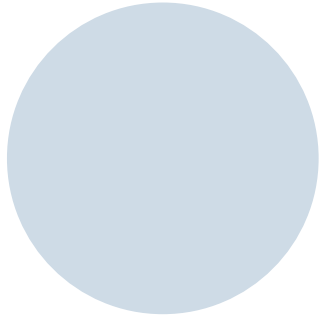
Se obtiene un porcentaje promedio de evaluación en cada criterio mayor al 90%



### Recomendación

Mejorar la facilidad de uso con un paso a paso para obtener la certificación, no desde el punto de vista de la metodología utilizada para la formulación de la estrategia





# 4

## **DISEÑO DE UNA 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)**

4.1 Descripción - 4 fases

4.2 Modo de aplicación



# 4.1 Descripción

01

## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

1.1

### Misión

Propósito fundamental y razón de ser de la empresa

1.2

### Visión

Proyección de la empresa, a mediano y largo plazo (usualmente este horizonte de tiempo se define entre 3 y 10 años)

1.3

### Valores

Describen el comportamiento, cultura y carácter que se espera de sus colaboradores

1.4

### Objetivos estratégicos

Declaraciones que indican lo que es crítico o importante en la estrategia organizacional de la empresa. Deben orientar a la compañía para la realización de la visión

# Ejemplo Misión - Visión

01

## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

| Empresa                | Misión                                                                                                                                                                         |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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. |

| 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. |

# Ejemplo Valores - Objetivos

01

## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

| 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. |

| 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.                                      |



02

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1

# 4.1 Descripción

## PESTEL

**P:** Constitución política.

**E:** Programa de gobierno, Sistema B, ODS.

**S:** ODS.

**T:** Programa de gobierno, Agencia de Emprendimiento e Innovación, Deloitte, Fundación Telefónica Movistar.

**E:** Constitución política, ODS.

**L:** Constitución política. Ley 1901 de 2018, Ley 2232 de 2022

# 4.1 Descripción

2.2

## DOFA

02

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

**D:** Factores internos negativos que tiene la organización y generan una posición no favorable comparada con otras organizaciones

**O:** Factores externos que resulten favorables

**F:** Elementos internos positivos, capacidades o recursos especiales que marquen la diferencia

**A:** Situaciones externas que son generadas en el entorno y que ponen en riesgo a la organización

# Ejemplo DOFA

## Empresa Aseguradora

02

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

| Debilidades                                                                          | Oportunidades                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escasez de personal.                                                                 | La tecnología en dispositivos móviles está muy extendida y aceptada.                                                                                                  |
| Políticas con respecto a reclamaciones es inflexible.                                | La proliferación de dispositivos puede mitigar la escasez de personal.                                                                                                |
| Dificultad para enfocar a la empresa en nuevos métodos de investigación de reclamos. | El software requerido es relativamente fácil de desarrollar y/o adquirir.                                                                                             |
| Fortalezas                                                                           | Amenazas                                                                                                                                                              |
| Experiencia positiva del cliente.                                                    | La publicidad de la competencia enfatiza el procesamiento rápido de reclamos.<br><br>La competencia ya está utilizando desarrollos en móviles para reportar reclamos. |
| Tasa de reclamaciones por fraude es la más baja de la industria.                     |                                                                                                                                                                       |
| Staff de TI experimentado.                                                           |                                                                                                                                                                       |



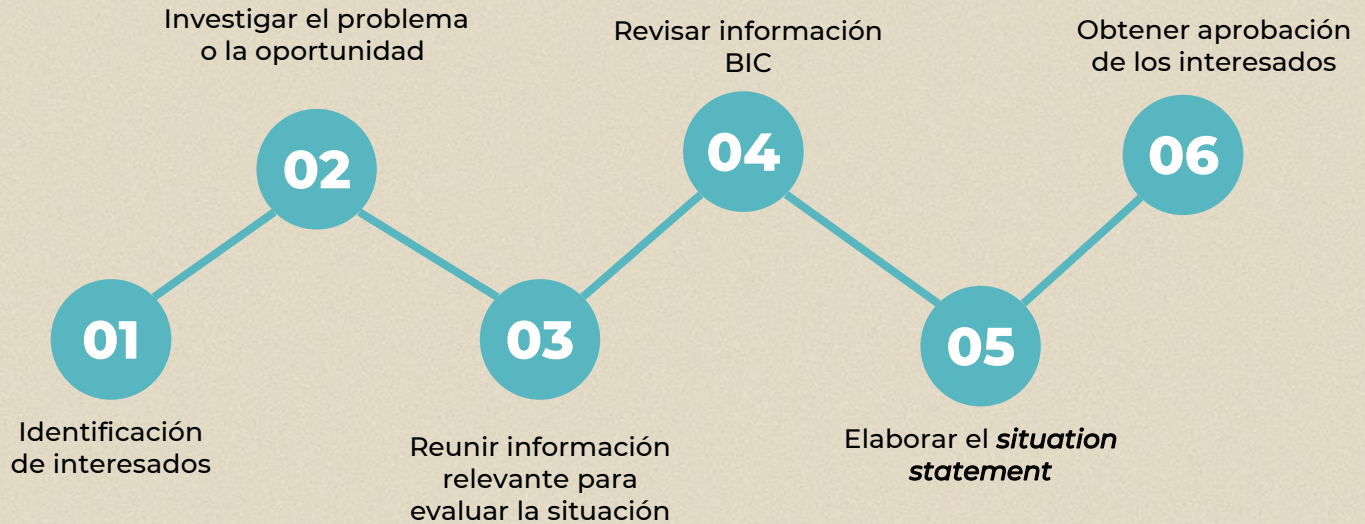
# 4.1 Descripción

3.1

Identificación de problema/oportunidad

03

ANÁLISIS DE  
NEGOCIO








# Ejemplo Situation Statement

03

## ANÁLISIS DE NEGOCIO

| Situation Statement de una Empresa Aseguradora                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

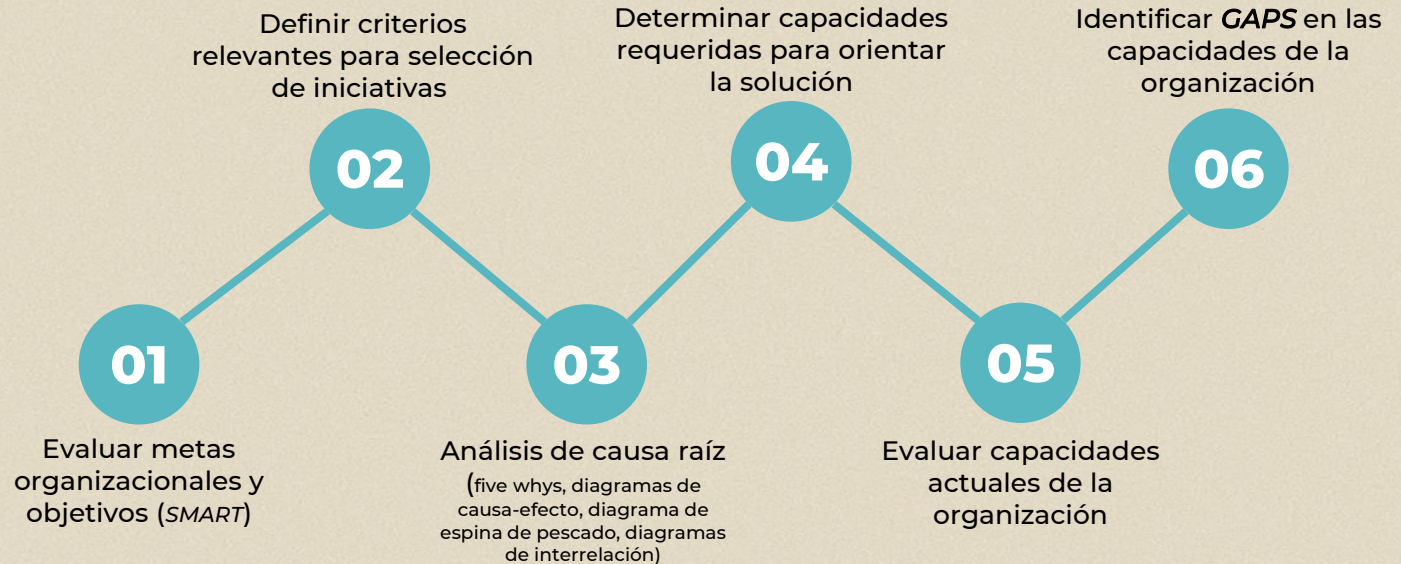
# 4.1 Descripción

## 3.2

Evaluar el estado actual de la organización

## 03

### ANÁLISIS DE NEGOCIO



# Ejemplo GAPS en las capacidades

03

## ANÁLISIS DE NEGOCIO

| <b>Estado Actual<br/>Causa Raíz</b>           | <b>Brechas / GAPS<br/>Acciones para resolver brechas</b>                   | <b>Estado Futuro Deseado<br/>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                                          |



# 4.1 Descripción

3.3

Desarrollo de los casos de negocio

03

ANÁLISIS DE  
NEGOCIO

Identificar las opciones de negocio  
(beneficios, contra-beneficios, costos, cambios,  
monitoreo, cronograma, riesgos, evaluación de la  
inversión)

Crear el documento de caso de negocio  
(resumen, justificación, opciones, opción recomendada)

02

04

01

Describir el problema u  
oportunidad

03

Recomendar la  
opción más viable



# 4.1 Descripción

04

GESTIÓN DE PORTAFOLIO

4.1

Identificación del responsable de la gestión del portafolio



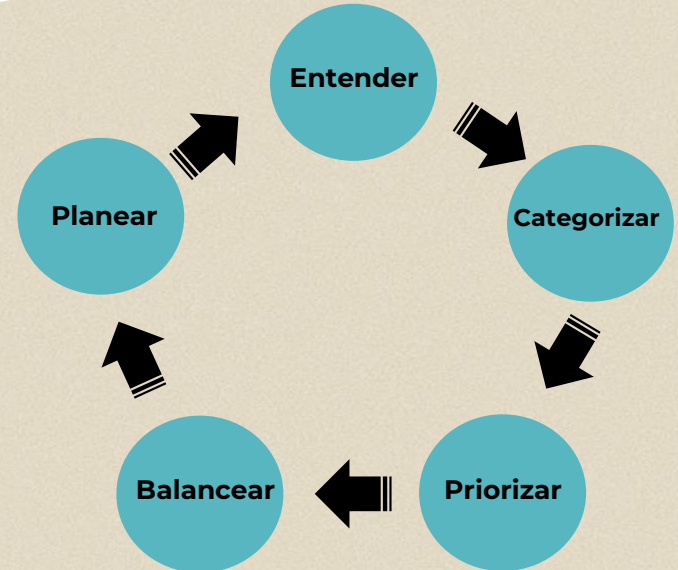
Comité de gestión de portafolio



Oficina de portafolio

4.2

Ciclo de definición del portafolio



## 4.2

### Ciclo de definición del portafolio

#### Entender

Objetivo estratégico 1 - Portafolio 1  
Objetivo estratégico 2 - Portafolio 2  
Objetivo estratégico 3 - Portafolio 3

#### Categorizar

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

| Portafolio   | Iniciativas                                  |
|--------------|----------------------------------------------|
| Portafolio 1 | Iniciativa 1<br>Iniciativa 2                 |
| Portafolio 2 | Iniciativa 3<br>Iniciativa 7                 |
| Portafolio 3 | Iniciativa 4<br>Iniciativa 5<br>Iniciativa 6 |

## 4.2

### Ciclo de definición del portafolio

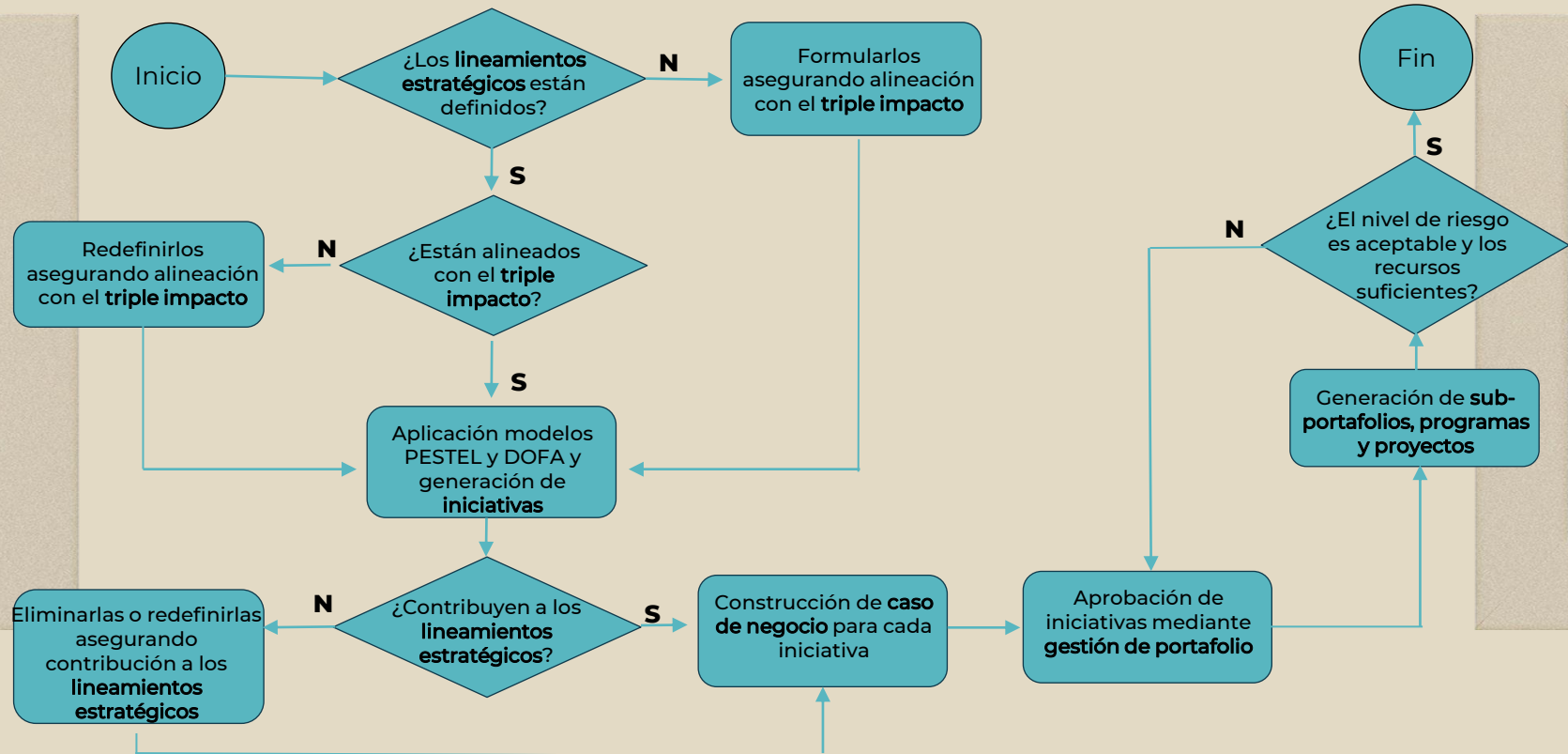
Priorizar

| 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 % |

| Iniciativa   | C1    |      | C2    |      | C3    |      | C4    |      | C5    |      | C6    |      | C7    |      | total |
|--------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|
|              | Valor | Peso | Valor | Peso | Valor | Peso | Valor | Peso | Valor | Peso | Valor | Peso | 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  |



## 4.2 Modo de aplicación





# 5

## LIBRO DE GERENCIA

- 5.1 Iniciación
- 5.2 Planificación
- 5.3 Seguimiento y control
- 5.4 Cierre



# 5.1 Etapa de iniciación

## Project Charter



### PROPÓSITO

Elaboración de una guía metodológica que tiene como objetivo, integrar la teoría de Análisis de Negocios (BA) y la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM) para ayudar a formular la estrategia de empresas BIC



### ALCANCE

- ✓ Producto final: Guía metodológica.
- ✓ Entregable académico: Libro de gerencia.
- ✓ Artículo de investigación.



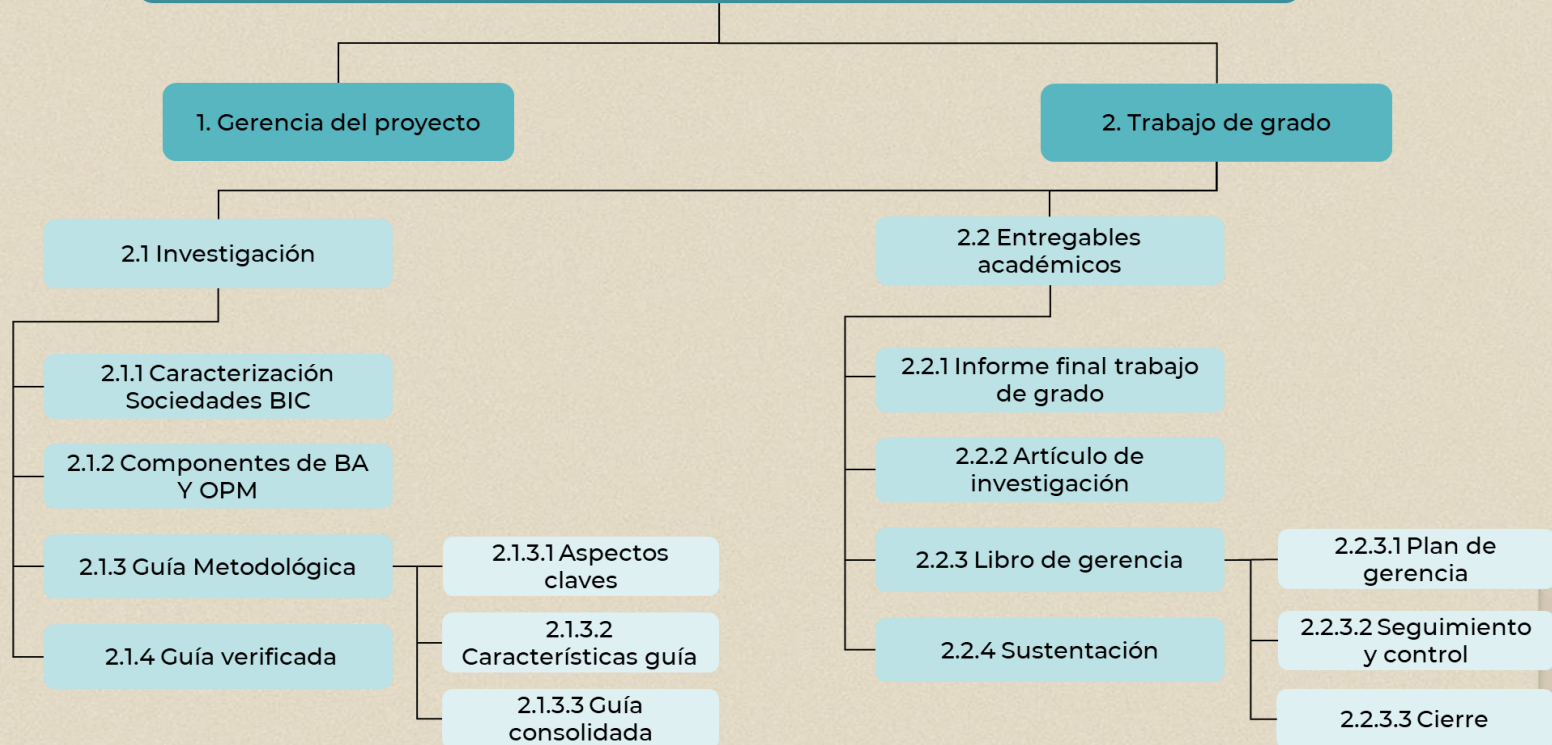
### CRITERIOS DE ÉXITO

- ✓ Aplicabilidad de la guía.
- ✓ Aprobación del documento producto de la tesis de grado
- ✓ El artículo cumple con los requisitos requeridos por la institución.
- ✓ El libro de gerencia contiene todos los entregables.



# 5.1 Etapa de iniciación WBS

DISEÑO DE UN GUÍA METODOLÓGICA PARA ESTRUCTURAR LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS DE BENEFICIO E INTERÉS COLECTIVO (BIC) INTEGRANDO ANÁLISIS DE NEGOCIOS (BA) Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS (OPM).



## 5.2 Etapa de planeación Declaración de alcance



### CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

- I. Validación de la guía
- II. Cumplimiento de lineamientos dados por la Unidad de Proyectos



### RESTRICCIONES

- I. Horarios del equipo de trabajo.
- II. La entrega final tiene como fecha límite el 15 de mayo de 2023.
- III. Presupuesto de \$ 89.855.200 COP.
- IV. Poca información de las sociedades BIC debido a que es un concepto nuevo



### SUPUESTOS

- I. Conformación del equipo de trabajo.
- II. Los lineamientos para el trabajo de grado no serán modificados por parte de la Universidad
- III. No se presentarán cambios en la regulación para las sociedades BIC.

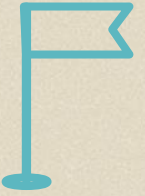


### EXCLUSIONES

- I. El artículo no tiene la obligatoriedad de ser publicado.
- II. La guía metodológica no se validará en campo con ninguna empresa en particular.
- III. La guía metodología no incluye la evaluación del estado inicial de la empresa que la use.
- IV. La guía metodológica no incluye plan de capacitaciones.

# 5.2 Etapa de planeación

## Documentación de requerimientos del producto final (guía)



### **FUNCIONALES**

- Contiene el paso a paso de los procesos que se deben seguir.
- Explica cómo aplicar la disciplina de Análisis de Negocios (BA) a la formulación de la estrategia de una sociedad BIC.
- Explica cómo aplicar el marco de Gestión Organizacional de Proyectos (OPM) a la formulación de la estrategia de una sociedad BIC.
- Incluye el cumplimiento de las leyes nacionales y los estándares internacionales aplicables a una sociedad BIC.

### **NO FUNCIONALES**

- Aplicable a cualquier sociedad BIC independiente del sector económico.
- Verificable por un método previamente seleccionado.
- Consistente con la teoría de proyectos, programas, portafolios y estrategia.



# 5.2 Etapa de planeación - Línea base de cronograma

| EDT   | Nombre de tarea                                                                                                                                                                                        | Comienzo | Fin      | Duración | Trabajo       | Costo            | Prec | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E | F | M | A | M | J |  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------|------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 0     | ▲ Diseño de una 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). | 16/05/22 | 15/05/23 | 365 días | 1.722,2 horas | \$ 92.855.200,00 |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 1     | Gerencia del proyecto                                                                                                                                                                                  | 16/05/22 | 15/05/23 | 365 días | 292 horas     | \$ 14.800.000,00 |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2     | ▲ Trabajo de grado                                                                                                                                                                                     | 16/05/22 | 15/05/23 | 365 días | 1.430,2 horas | \$ 78.255.200,00 |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.1   | ▲ Investigación                                                                                                                                                                                        | 16/05/22 | 8/12/22  | 207 días | 639 horas     | \$ 33.123.800,00 |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.1.1 | ▷ Caracterización Sociedades BIC                                                                                                                                                                       | 16/05/22 | 10/07/22 | 56 días  | 171 horas     | \$ 8.858.400,00  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.1.2 | ▷ Componentes de BA y OPM                                                                                                                                                                              | 11/07/22 | 1/09/22  | 53 días  | 162 horas     | \$ 8.396.700,00  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.1.3 | ▷ Guía Metodológica                                                                                                                                                                                    | 2/09/22  | 30/11/22 | 90 días  | 258 horas     | \$ 13.321.500,00 |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.1.4 | ▷ Guía Verificada                                                                                                                                                                                      | 26/11/22 | 8/12/22  | 13 días  | 48 horas      | \$ 2.547.000,00  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.2   | ▲ Entregables académicos                                                                                                                                                                               | 16/05/22 | 15/05/23 | 365 días | 791,2 horas   | \$ 45.131.800,00 |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.2.1 | ▷ Informe final trabajo de grado                                                                                                                                                                       | 9/12/22  | 12/01/23 | 35 días  | 59 horas      | \$ 3.084.100,00  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.2.2 | ▷ Artículo de investigación                                                                                                                                                                            | 13/01/23 | 6/02/23  | 25 días  | 78 horas      | \$ 4.087.500,00  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.2.3 | ▷ Libro de Gerencia                                                                                                                                                                                    | 16/05/22 | 24/03/23 | 313 días | 300 horas     | \$ 16.909.800,00 |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.2.4 | ▷ Sustentación                                                                                                                                                                                         | 25/03/23 | 31/03/23 | 7 días   | 63 horas      | \$ 3.490.200,00  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.2.5 | Entregar versión final TG                                                                                                                                                                              | 25/03/23 | 15/05/23 | 52 días  | 291,2 horas   | \$ 14.560.000,00 |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.2.6 | Reserva de contingencia                                                                                                                                                                                | 15/05/23 | 15/05/23 | 1 día    | 0 horas       | \$ 3.000.000,00  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.2.7 | Trabajo aprobado                                                                                                                                                                                       | 15/05/23 | 15/05/23 | 0 días   | 0 horas       | \$ 0,00          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |

Fecha Inicio: 16 de mayo de 2022  
Fecha Fin: 15 de mayo de 2023



## 5.3 Etapa de seguimiento y control - Cronograma y Costos

10 de Julio de 2022

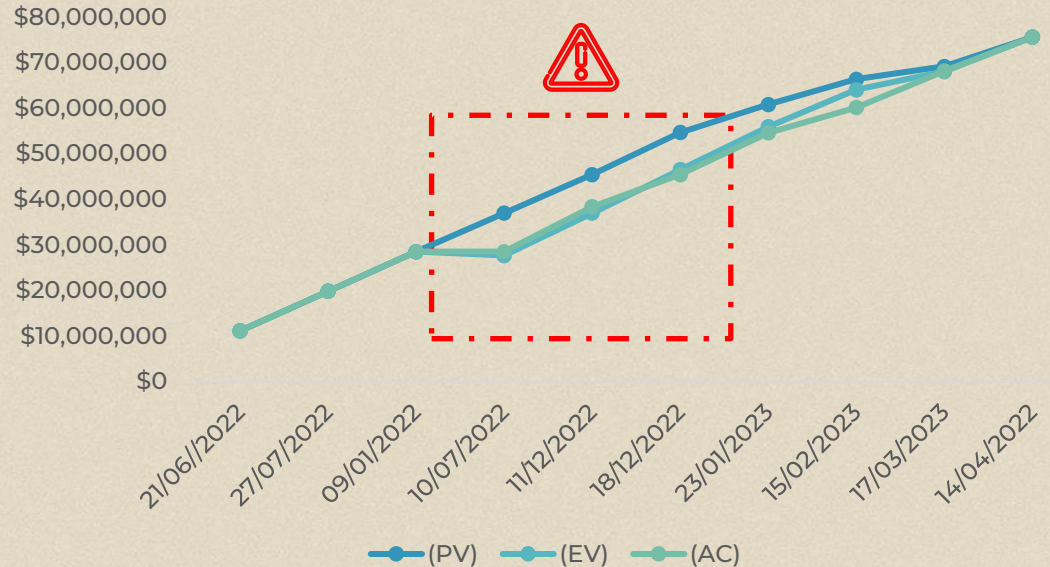
CPI(\$): 0,97 - SPI(t): 0,7

11 de Dic de 2022

CPI(\$): 0,96 - SPI(t): 0,8

Plan de trabajo  
Acciones correctivas:

- Incrementar las sesiones grupales para gestionar avances.
- Ampliar los canales de búsqueda de información e investigación.



PV = Valor del trabajo que debió realizarse  
EV = Valor del trabajo entregado  
AC = Costo real incurrido

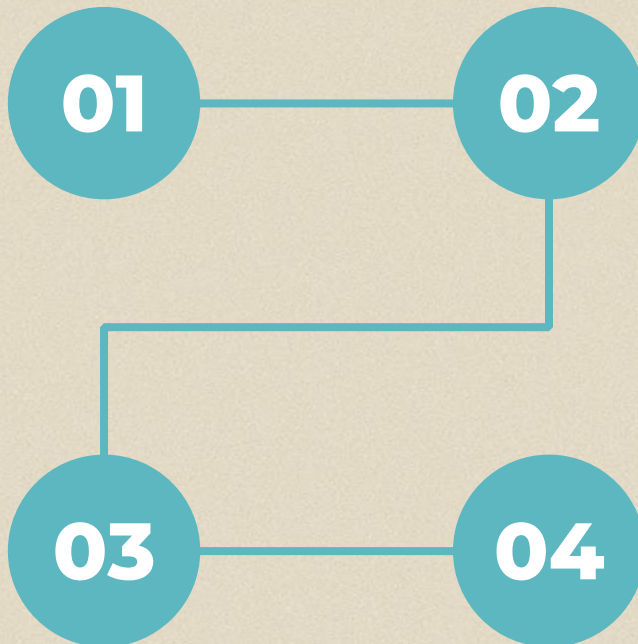
## 5.3 Etapa de seguimiento y control - Solicitud de cambio

### Detalles solicitud

Numero de solicitud: #1  
Fecha: 01 de agosto de 2022  
Causa de cambio: Enfoque de investigación.

### Motivo del cambio

Cambio en el enfoque del trabajo de grado, solicitud de cambio para modificar dentro del título la palabra ejecución a formulación.



### Descripción del cambio

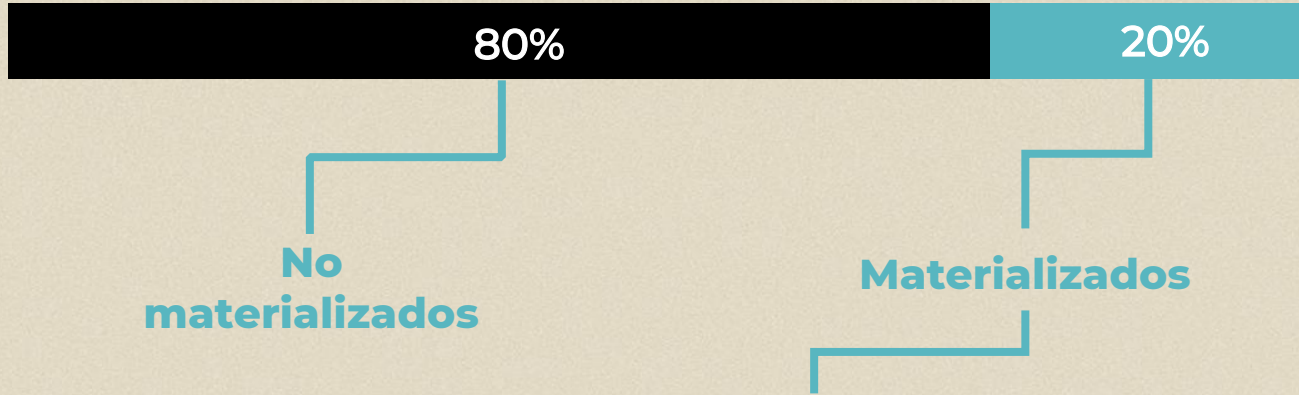
Cambio en el título del trabajo de grado

### Impacto en la línea base

Alcance  
Calidad  
Cronograma



## 5.3 Etapa de seguimiento y control - Riesgos materializados



| ID        | Riesgo                                                                                                                                                             |                                                                             |                                                                                    | Respuesta                                                                             | Responsable                   |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|           | Causa                                                                                                                                                              | Evento                                                                      | Consecuencia                                                                       |                                                                                       |                               |
| RTG - 001 | Los integrantes del grupo tienen trabajos de tiempo completo, lo que obliga a que la mayoría de actividades sean realizadas en horario nocturno y fines de semana. | Falta de tiempo para ejecutar los trabajos en su totalidad                  | Retrasos en la entrega de información y cierre de actividades del trabajo de grado | Generación de plan semanal de trabajo, con horarios para reuniones y envío de avances | Gerente del proyecto          |
| RTG - 004 | Actualmente se cuenta con poca información de las sociedades BIC debido a que es un tipo de sociedad creado recientemente                                          | Deficientes fuentes confiables y verídicas para soportar la caracterización | Cuestionamiento por parte de los jurados, en la importancia del proyecto.          | Levantamiento de información con ferias y empresas del sector a trabajar              | Coordinadora de investigación |



## 5.4 Etapa de cierre - Informe de desempeño

$SPI(t) = ES/AT$   
0.95 – 1.05  
Normal

$SPI(\$) = EV/PV$   
0.95 – 1.05  
Normal

$CPI(S) = EV/AC$   
0.95 – 1.05  
Normal



### Entrega de documentos finales

Trabajo de grado  
Plan de gerencia  
Artículo de investigación



### Aprobación sustentación

Aprobación por jurados  
Aprobación por Director de TG  
Correcciones



**6**

**CONCLUSIONES Y  
TRABAJOS  
FUTUROS**



# 6.1 CONCLUSIONES

1

La relación de conceptos que permite el **círculo de valor**

2

El impacto que han tenido en el país las **sociedades BIC**

3

La perdurabilidad de una empresa se ve afectada por su capacidad de aplicar **Análisis de Negocio** para entender necesidades reales del mercado

4

La **estrategia** por sí sola no puede cumplirse, sin un plan estructurado (**gestión de portafolio**).



## 6.1 CONCLUSIONES

- 5 La **validación** por parte de colaboradores de empresas BIC, confirmó el aporte de la guía para la **formulación de la estrategia**
- 6 La caracterización de las sociedades BIC se realizó con base a la **actual legislación de Colombia**, además, se abordó el tema de reportes de gestión
- 7 Uso de herramientas como **análisis estratégico, análisis de causa raíz y la creación de casos de negocio**, con enfoque en añadir análisis sociales y medioambientales
- 8 Del **marco OPM**, se hizo uso de la definición de portafolio y su gestión, haciendo énfasis en la **creación del portafolio**

## 6.2 TRABAJOS FUTUROS

1

El alcance del Trabajo de Grado se limita a la **formulación** de la estrategia



Paso a paso para la correcta **ejecución** de la estrategia



**Prueba experimental** para poner en práctica la guía

2

El Trabajo de Grado no incluye el uso de un estándar específico para analizar el impacto financiero de las actividades sociales y medioambientales.



Analizar la perspectiva de los **estándares SASB**, con respecto a la visual internacional, en el ámbito **financiero**.

**¡¡ GRACIAS !!**

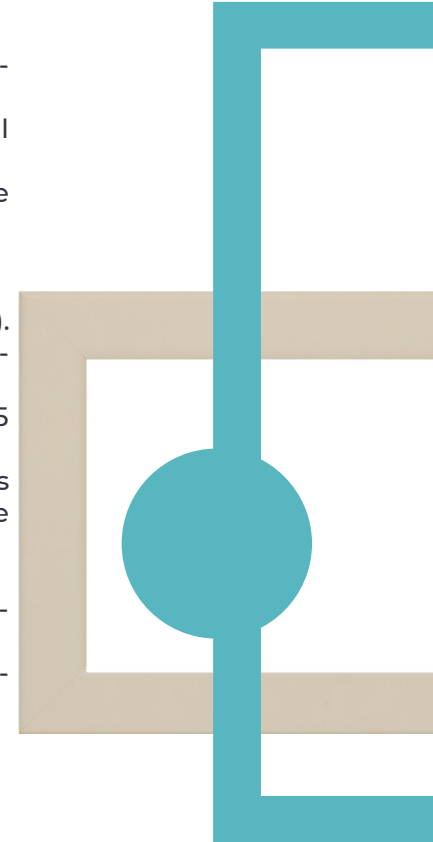
¿ PREGUNTAS ?





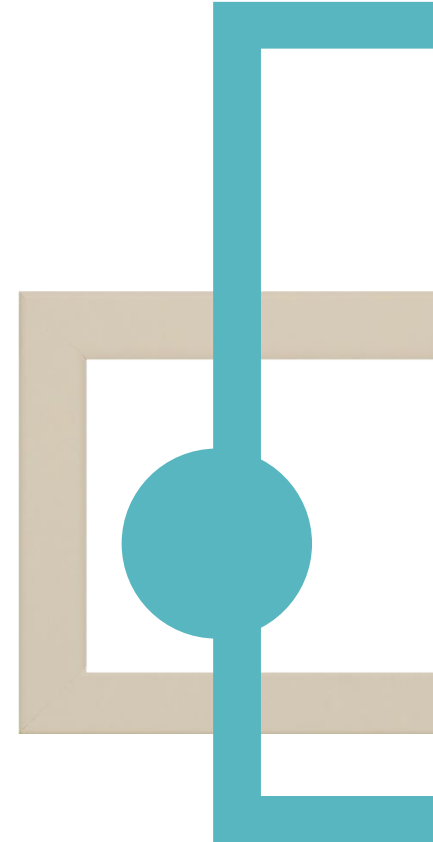
# Bibliografía

1. Association for Project Management APM. (2019). APM Body of Knowledge.
2. AVAST. (27 de enero de 2022). ¿Qué es un Bot?. Recuperado de <https://www.avast.com/es-es/c-what-is-a-bot>.
3. Axelos Global Best Practice. (2017). Managing Successful Projects with PRINCE2 PPM Official Product.
4. 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>
5. Buchtik, L. (2016). Secretos para dominar la gestión de portafolios. Uruguay: Editorial Buchtik global.
6. 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>
7. 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\\_deinteresolectivo\\_BIC-compressed.pdf](https://www.ccb.org.co/content/download/171765/file/Cartilla_sociedadescomerciales_deinteresolectivo_BIC-compressed.pdf).
8. Cámara de comercio de Bogotá. (2022). Quienes Somos. Tomado de <https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB>.
9. Crawford, J., Cabanis-Brewin, J., Pennypacker. J. (2008). Seven Steps to Strategy Execution - Integrating Portfolios, Programs, Projects, and People for Organizational Performance
10. Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 25. Julio 7 de 1991 (Colombia).
11. Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 54. Julio 7 de 1991 (Colombia).
12. Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 57. Julio 7 de 1991 (Colombia).
13. Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 80. Julio 7 de 1991 (Colombia).
14. Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 333. Julio 7 de 1991 (Colombia).



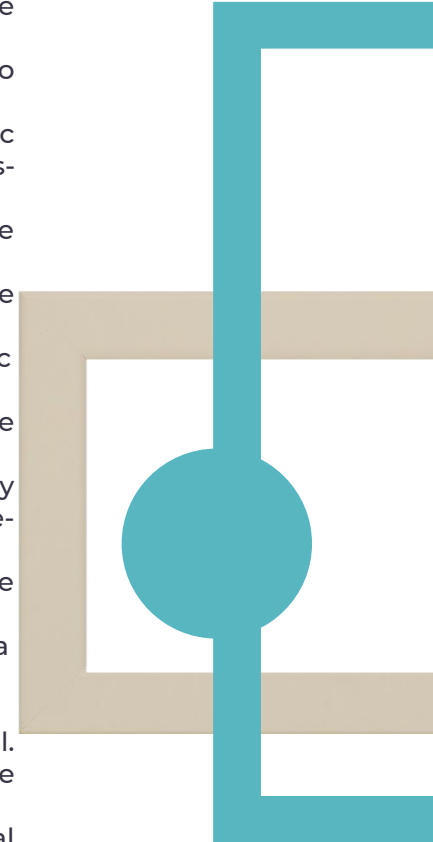
# Bibliografía

15. 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.
16. Deloitte. (2021). Punto de vista, transformación ESG. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/cl-transformacion-ESG.pdf>
17. 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>.
18. 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>.
19. Departamento Nacional de Planeación. (2019). Objetivos de desarrollo sostenible en Colombia.
20. Escuela Europea de empresa. (25 de marzo de 2019). ¿Qué es un análisis estratégico? Recuperado de <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-un-analisis-estrategico/>
21. 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/>.
22. GRI. (2023). GRI 1: Fundamentos 2021. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>.
23. ICONTEC. (s.f). Guía para la elaboración de reportes BIC basados en la ISO 26000 [Archivo PDF]. <https://www.icontec.org/wp-content/uploads/2021/06/Guia-para-la-elaboracio%C3%ACn-de-reportes-BIC.pdf>.
24. International Institute of Business Analysis (2015). A guide to the business analysis body of Knowledge BABOK.
25. Impulsa. (2020). Analítica. Recuperado de [https://www.innpuolcolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica\\_11%20%281%29.pdf](https://www.innpuolcolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica_11%20%281%29.pdf).
26. ISO. (2010). ISO 26000 Responsabilidad Social [Archivo PDF]. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)



# Bibliografía

27. Kaplan Robert S, Norton P. David, Barrows Jr Edward. (2008). Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis.
28. 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.
29. 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#>
30. 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>.
31. Ministerio de Industria y comercio. (2022). Marco estratégico. Tomado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/118044:Marco-Estrategico#:~:text=Objetivos%20y%20funciones&text=Impulsar%20el%20desarrollo%20y%20fortalecimiento,al%20entorno%20nacional%20e%20internacional>.
32. Naciones Unidas. (2015). Objetivos de desarrollo sostenible ODS. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.
33. Negocios Líquidos (2021). Viña Concha y Toro y consigue Certificación B Corp. en EE.UU., Chile y Argentina. Recuperado de <https://negociosliquidos.com.ar/vina-concha-y-toro-y-consigue-certificacion-b-corp-en-ee-uu-chile-y-argentina/>.
34. Ocean Tomo. (2020). Intangible Asset Market Value Study. Recuperado de <https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/#:~:text=In%20July%202020%2C%20Ocean%20Tomo,of%20the%20S%26P500%20market%20value>.
35. Office of Government Commerce. (2010). Management of portfolio, MoP – Reino Unido.
36. Organización Internacional de Estandarización. (2010). ISO 26000 Responsabilidad Social. Recuperado de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf).
37. Project Management Institute. (2015a). Business Analysis for practitioners, a practice guide. Global Standard.





# Bibliografía

38. Project Management Institute. (2015b). Thought Leadership Series Delivering on Strategy: The Power of Project Portfolio Management. Deloitte.
39. Project Management Institute. (2016). Conexión de la estrategia de negocios con la dirección de proyectos, gestión de materialización de beneficios – The Boston Consulting Group – PMI Thought Leadership Series.
40. Project Management Institute (2017a). A guide to the project management body of knowledge PMBOK GUIDE. Global Standard.
41. Project Management Institute (2017b). The Standard for portfolio management fourth edition. Global Standard.
42. Project Management Institute (2017c). The Standard for program management fourth edition. Global Standard.
43. Project Management Institute. (2018a). The Standard for organizational project management OMP. Global Standard.
44. Project Management Institute. (2022). Mega tendencias 2022.
45. 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>.
46. 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>.
47. SASB (s.f.). SASB Standards. Recuperado de <https://www.sasb.org/>
48. 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>.
49. 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>.
50. Wikipedia. (s.f.). Análisis PESTEL. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_PESTEL](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PESTEL)

