

DISEÑO DE UNA GUÍA METODOLOGICA PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS DE BENEFICIO E INTERES COLECTIVO (BIC) INTEGRANDO ANALISIS DE NEGOCIOS (BA) Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS (OPM)

Lina Marcela Maldonado Ferreira, IT Project Manager P&G,
lina.maldonado@mail.escuelaing.edu.co

Danna Valentina Morales Avila, Gestora administrativa Tucker Energy Services,
danna.morales@mail.escuelaing.edu.co

Johann Sebastian Guerrero Suarez, Coordinador Negociador Alpina Productos Alimenticios S.A
johann.guerrero@mail.escuelaing.edu.co

RESUMEN

Este artículo, presenta las fases de una guía metodológica para la formulación de la estrategia de empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), producto de la integración del marco de Gestión Organizacional de Proyectos y la disciplina de Análisis de Negocios. En el proceso de construcción de la guía, se realizó la caracterización de las sociedades BIC con base en la legislación de Colombia, haciendo énfasis en la importancia de la generación de valor económico, social y ambiental; luego, a partir de la revisión de literatura relacionada con: Análisis Estratégico, Análisis de Negocios y Gestión de Portafolio, se integraron procesos y componentes, para lograr la formulación de la estrategia a través de la constitución de uno o varios portafolios balanceados, para que una organización logre cumplir sus objetivos. Finalmente, las fases propuestas en la guía y su contenido fueron validadas por empresarios pertenecientes a sociedades BIC. Es importante aclarar que la guía se enfoca en la formulación de la estrategia, es decir, la ejecución de la misma queda por fuera del alcance del presente trabajo.

PALABRAS CLAVE: Sociedades BIC, Análisis de Negocios; Gestión Organizacional de Proyectos; estrategia; portafolio; objetivos estratégicos.

ABSTRACT

This article presents the phases of a methodologic guide for the formulation of the strategy applied to Benefit and Collective Interest companies (BIC – *after its acronym in Spanish*), product of the integration between Organizational Project Management framework, and Business Analysis discipline. During the guide's construction process, the characterization of BIC societies was made based on Colombia's current laws, doing emphasis in the importance of generating economic, social and environmental value; then, by reviewing literature related with: strategic analysis, business analysis and portfolio management, different components and processes were integrated to achieve the strategy's formulation through the constitution of one or several balanced portfolios, in order for the organization to achieve its goals. Finally, the phases proposed in the guide and its content were validated by people working in BIC societies. It is important to clarify that the guide only focuses on the formulation of the strategy, thus, its execution is out of the scope of this work.

KEY WORDS: BIC Societies, Business Analysis; Organizational Project Management; strategy; portfolio; strategic objectives.

1. INTRODUCCIÓN

Según Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Es decir que, al definir la estrategia de una organización se identifica el futuro que esta quiere perseguir, pero también los pasos o el camino que se debe seguir para llegar al destino deseado, la estrategia no es solamente la declaración de los objetivos generales de una empresa, sino la alineación de operaciones, proyectos, programas y portafolios con estos objetivos, de forma que cada esfuerzo y recurso de la organización, contribuya a su realización.

Particularmente, en el desarrollo de esta guía metodológica, los esfuerzos se enfocaron en guiar la formulación de la estrategia de las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), las cuales son organizaciones definidas por el Gobierno mediante la Ley 1901 del 2018, surgen por la necesidad que presentan las compañías de adoptar nuevas prácticas empresariales, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, con el fin de construir un sistema económico más consciente de su compromiso social y ambiental, lo cual obliga a las empresas a tener compromisos definidos más allá del aspecto económico, es así como se empieza a hablar del triple impacto.

Por otro lado, el PMI dentro de su artículo “Thought Leadership Series *Delivering on Strategy: The Power of Project Portfolio Management*” (2015b) relaciona que “Dentro del ambiente de competencia de negocios, el proceso de gestión de portafolios mejora la vinculación entre la estrategia de las compañías y la selección de los proyectos "adecuados" para las inversiones. Logrando proporcionar igualmente un enfoque que permita asegurar un uso más eficiente y eficaz de los recursos disponibles”.

No obstante, aun entendiendo la importancia de la relación entre la estrategia y los proyectos, en la actualidad se sigue evidenciando en las empresas un gran nivel de desconexión entre los objetivos estratégicos que se plantean, y los programas y proyectos que son ejecutados. A pesar de que existen en la actualidad varios estándares de gestión de portafolio, así como un grupo de procesos claramente definidos dentro de la disciplina de Análisis de Negocios, no existe un proceso claro que vincule los dos conceptos, de esta situación, nace la oportunidad de crear una guía que agrupe componentes y procesos que orienten al usuario para formular la estrategia de una empresa de la manera correcta.

Finalmente, es importante definir la relevancia de este tipo de empresas en el mundo de hoy a nivel global, si bien las sociedades BIC son definidas en Colombia, dentro del contexto internacional existe una organización sin ánimo de lucro llamada Sistema B, la cual otorga a las empresas la “Certificación B”, estas compañías, miden su impacto social y ambiental, y se comprometen de manera personal, institucional y legal a tomar decisiones teniendo en cuenta las consecuencias a largo plazo de sus acciones en la comunidad y el medioambiente. Se enorgullecen y asumen con responsabilidad, su pertenencia a un movimiento global de empresas que quieren generar cambios, aprovechando el poder del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este tipo de empresas ya sean BIC o B, reciben beneficios especiales del gobierno, además, obtienen atención particular por parte del consumidor final, por tanto, esta caracterización, se vuelve una ventaja competitiva en el mercado, y las empresas se deben mantener vigentes incluyendo en su estrategia, la generación de valor en la sociedad, y el medio ambiente.

A continuación, detallaremos los conceptos claves usados en este trabajo, el planteamiento de cuatro fases secuenciales dentro de la guía, y las respectivas conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Sociedad BIC

Tendrán la denominación de Sociedad BIC todas aquellas compañías que sean constituidas de conformidad con la legislación vigente para tales efectos, las cuales, además del beneficio e interés de sus accionistas, actuarán en procura del interés de la colectividad y del medioambiente. Mediante el decreto 2046 del 12 de noviembre de 2019, se establece “que para cumplir con la condición legal de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), las sociedades deben perseguir tres objetivos fundamentales: Incorporar un propósito social y ambiental, que va más allá de la maximización del interés económico de sus accionistas, exigir el cumplimiento del propósito descrito para que los directores y gestores de la empresa puedan maximizar el interés social y ambiental descrito en el propósito, y finalmente la transparencia en el reporte de su impacto empresarial en todas las cinco dimensiones: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad”.

2.2. Misión

Como lo relaciona Banco Santander (2022), se define como “la razón principal por la cual existe una organización, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad. De esta manera, la misión de una empresa permite establecer la base de su plan de negocios y construir estrategias de mercado coherentes, ya que cualquier decisión para llegar a una meta futura debe tomarse a partir de esta misma”.

2.3. Visión

Como lo relaciona Banco Santander (2022), se refiere a “dónde se dirige la compañía y cuáles son sus metas a mediano y largo plazo. La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas”.

2.4. Valores

Como lo relaciona Banco Santander (2022), son los “principios sobre los que se fundamentan las acciones y decisiones de una empresa. Definen cuáles son las pautas sobre las que se trabaja e influyen de forma directa al desarrollo de la empresa, la dinámica de trabajo, al servicio al cliente, al prestigio de la marca y la conciencia social o medioambiental de la empresa”.

2.5. Objetivos estratégicos

Como lo define Callison (s.f), son “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”.

2.6. Análisis PESTEL

Este modelo procede como una variación del modelo de PEST, permite analizar e identificar las fuerzas de una organización a nivel macroeconómico y que pueden llegar a influir dentro del operar la misma. Así mismo, permite realizar una evaluación externa tanto del presente como del futuro de las operaciones de la organización, para tener perspectivas de crecimiento dentro del nicho de mercado al cual este enfocada. Dentro de este análisis se desglosan los siguientes seis elementos:

- Político

Morales D.V., Maldonado L.M. y Guerrero J.S. (2023) 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)

- Económico.
- Social.
- Ecológico.
- Legal.
- Tecnológico.

Esta herramienta tiene la capacidad de mostrar oportunamente la actualidad del mercado y permite visualizar los cambios que puedan llegar a influir de manera negativa o positiva el sector en el cual se encuentra la organización.

2.7. Análisis DOFA.

Es una herramienta que permite a la organización plantear posibles estrategias, en base al análisis de factores externos e internos que afectan a la compañía, esta herramienta permite tomar decisiones futuras, con el fin de aprovechar una oportunidad, potenciar una fortaleza, evitar un riesgo por alguna amenaza identificada o mejorar una debilidad. El análisis DOFA permite realizar una introspectiva y conocer el estado actual de la organización.

2.8. Análisis de Negocios (BA)

Según el PMI (2015a), el análisis de negocios se define como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para:

- Determinar problemas e identificar necesidades comerciales;
- Identificar y recomendar soluciones viables para satisfacer esas necesidades;
- Obtener, documentar y administrar los requisitos de las partes interesadas para cumplir con los objetivos comerciales y del proyecto;
- Facilitar la implementación exitosa del producto, servicio o resultado final del programa o proyecto.

2.9. Caso de negocio (Business Case)

Como lo relaciona Axelos (2017), es “un documento que permite capturar la justificación de la realización de un proyecto en términos de viabilidad: si el producto o servicio resultante soluciona la necesidad u oportunidad planteada, si son alcanzables los beneficios esperados y si se justifica la inversión que se debe realizar”.

2.10. Gestión Organizacional de Proyectos (OPM)

Para entender el concepto de OPM, nos basamos en lo que define el PMI (2018): “OPM se basa en la gestión de portafolio, programa y proyecto, junto con procesos habilitadores de negocio y mejora de prácticas realizadas de una manera apropiada, para lograr resultados consistentes que se alineen con las prioridades estratégicas.

3. METODOLOGÍA

El desarrollo de la guía, producto de este trabajo, se basa en la realización de una investigación exploratoria, en la que se consultaron varias fuentes de información sobre lineamientos estratégicos, análisis de negocios y gestión de portafolio. La extracción de componentes y procesos de estos temas fue aplicada a la realidad de las sociedades BIC en Colombia, para la creación de una guía que oriente a la formulación de su estrategia.

En cuanto a la búsqueda de información, se usaron fuentes como el PMI (Project Management Institute), IIBA (International Institute of Business Analysis) y Axelos, además, se usó como referencia el Círculo de Valor de la Figura 1, el cual detalla el proceso de realización de valor, desde el planteamiento de la estrategia. En el Círculo de Valor se hace la diferenciación de dos grandes fases: la formulación de la estrategia, y su ejecución; en el presente trabajo se aborda la fase de formulación, es decir, desde el planteamiento de la estrategia, hasta la selección de componentes del portafolio. La fase de ejecución, la cual encierra desde la gerencia de programas hasta la realización de valor, no se encuentra dentro del alcance de la guía construida.



Figura 1. Círculo de Valor

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

Finalmente, entre los diferentes tipos de instrumentos, para la validación de la guía se determinó la realización de una encuesta, la cual fue aplicada a través de la herramienta Google Forms, con un total de 21 preguntas, los objetivos de la encuesta fueron determinar:

- Si la guía cumple con características como uso de lenguaje apropiado, claridad en la información y facilidad de uso.
- Si el uso de ejemplos dentro de la guía facilita su entendimiento.
- Si la guía cumple con su objetivo de orientar a las organizaciones para la formulación de la estrategia relacionada con la condición BIC.
- Si las fases planteadas a en la guía contribuyen a la formulación de la estrategia dentro de una organización.
- Si el contenido y pasos desarrollados para cada fase contribuye a la formulación de la estrategia de una organización BIC.

4. RESULTADOS

4.1. Guía metodológica

La guía resultante se compone de cuatro fases para la definición de la estrategia, que incluyen todos los procesos y componentes de la primera parte del Círculo de Valor como se observa en la Figura 2.

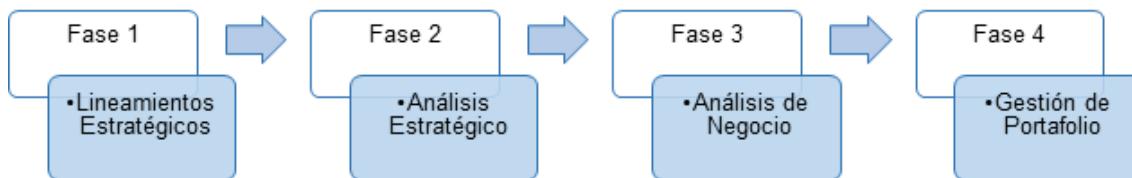


Figura 2. Fases para Definición de la Estrategia

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

4.1.1. Fase 1 Lineamientos Estratégicos

Esta fase consiste en la revisión o formulación de los lineamientos estratégicos, es decir, misión, visión, valores y objetivos estratégicos, con el propósito de asegurar que los insumos para esta guía estén definidos de manera congruente con el objetivo de obtener o mantener la condición BIC.

Los pasos que componen esta fase se muestran en la Figura 3

Fase 1 Lineamientos Estratégicos			
Revisión o formulación de la misión.	Revisión o formulación de la visión.	Revisión o formulación de los valores.	Revisión o formulación de los objetivos estratégicos.

Figura 3. Fase 1 Lineamientos Estratégicos

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

4.1.2. Fase 2 Análisis Estratégico

La segunda fase, abarca el análisis estratégico mediante el uso de modelos como PESTEL y DOFA, el primero, analiza el impacto sobre la organización de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; el segundo, 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 la aplicación de estos dos modelos será un grupo de iniciativas, las cuales deben estar encaminadas a cumplir los objetivos y perseguir la visión de la organización.

Los pasos que componen esta fase se muestran en la Figura 4.

Fase 2 Análisis Estratégico	
Aplicación del modelo PESTEL	Aplicación del modelo DOFA

Figura 4. Fase 2 Análisis Estratégico

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

4.1.3. Fase 3 Análisis de Negocio

La tercera fase, se centra en la construcción de casos de negocio a partir de las iniciativas resultantes de la fase anterior. Al final de esta fase, resultará un documento por cada iniciativa, denominado 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, los beneficios a conseguir, los costos, los riesgos, horizontes de tiempo, y una evaluación de las soluciones sugeridas, de tal manera que en la siguiente etapa se pueden evaluar y eventualmente autorizar para ser ejecutadas.

Los pasos que componen esta fase se muestran en la Figura 5.

Fase 3 Análisis de Negocio		
Identificar problema u oportunidad.	Evaluar el estado actual de la organización.	Desarrollo de los casos de negocio.

Figura 5. Fase 3 Análisis de Negocio

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

4.1.4. Fase 4 Gestión de Portafolio

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. En esta 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.

Los pasos que componen esta fase se muestran en la Figura 6.

Fase 4 Gestión de Portafolio	
Identificación del responsable de la Gestión de Portafolio.	Ciclo de definición del Portafolio.

Figura 6. Fase 4 Gestión de Portafolio

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

El ciclo de definición del portafolio se compone a su vez de 5 prácticas, las cuales se muestran en la Figura 7. La aplicación de la última práctica debe resultar en la definición de uno o más portafolios, enfocados en la generación de valor económico, social y ambiental.

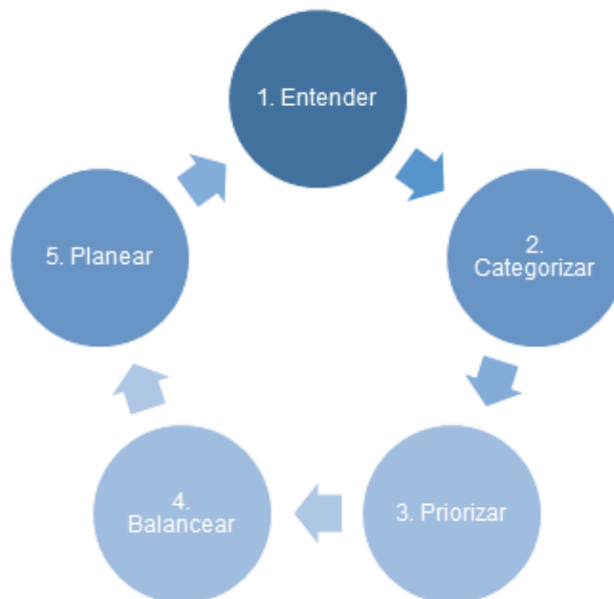


Figura 7. Ciclo de definición del Portafolio

Fuente: (Buchtik, 2016)

4.2. VALIDACIÓN GUÍA METODOLÓGICA

Para la validación de la guía, se contó con la participación de un grupo de expertos que han trabajado en organizaciones que actualmente son Sociedades BIC o que se encuentran en el ecosistema de este tipo de organizaciones, realizando la lectura de la guía y el diligenciamiento de una encuesta. El objetivo de dicha encuesta fue determinar los siguientes puntos:

- Si la guía cumple con características como uso de lenguaje apropiado, claridad en la información y facilidad de uso.

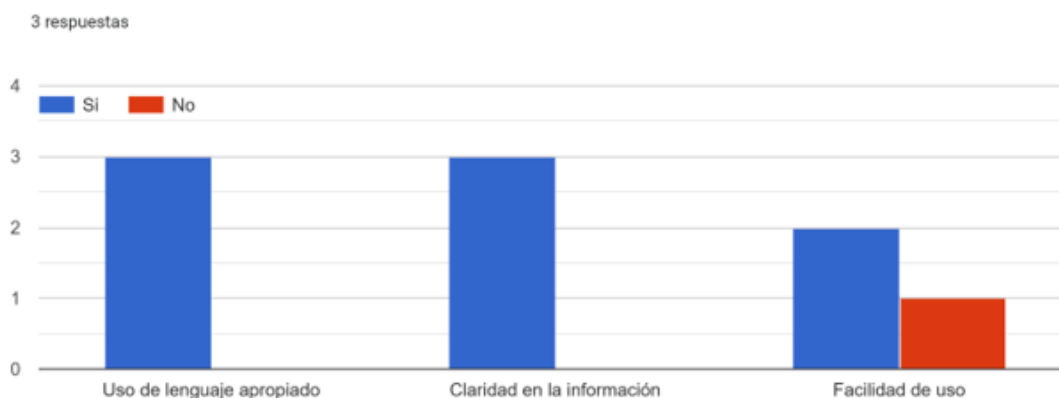


Figura 8. Pregunta 1 validación Guía

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

- Si el contenido y pasos desarrollados para cada fase contribuye a la Formulación de la Estrategia de una organización BIC.

3 respuestas

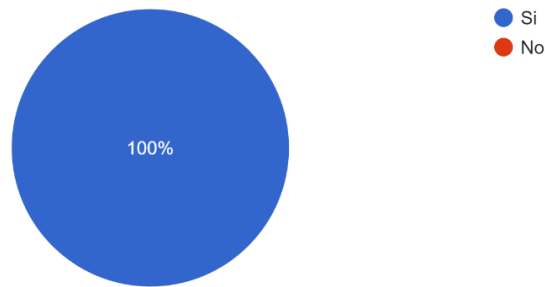


Figura 9. Pregunta 2 validación Guía

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

- Si la definición de Lineamientos Estratégicos propuesto en la guía genera valor para la formulación de la estrategia de las organizaciones BIC.

3 respuestas

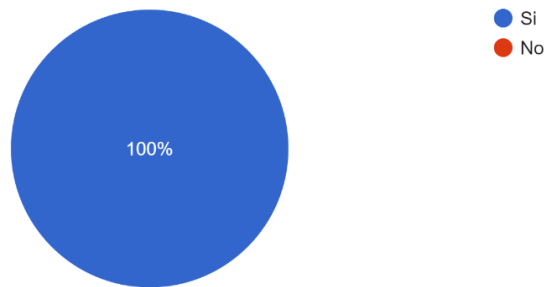


Figura 10. Pregunta 3 validación Guía

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

- Si el Análisis Estratégico es una herramienta que aporta valor durante la etapa de formulación de iniciativas.

3 respuestas

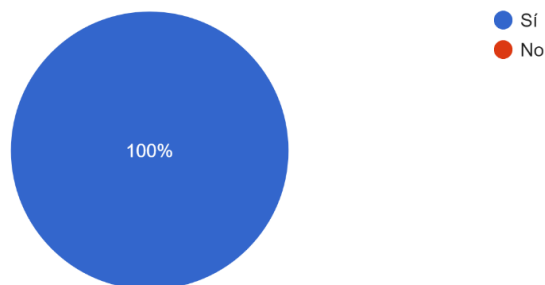


Figura 11. Pregunta 4 validación Guía

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

- Si los dos métodos de Análisis Estratégico propuestos en la guía aportan para una correcta generación de iniciativas.

3 respuestas

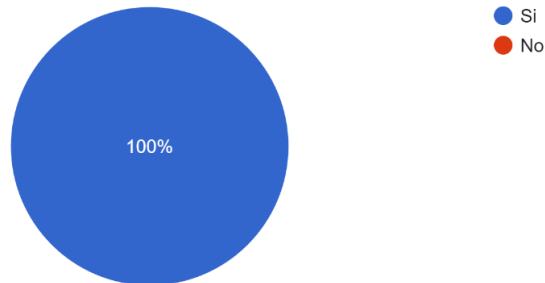


Figura 12. Pregunta 5 validación Guía

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

- Si la práctica de Análisis de Negocios es la adecuada para la construcción de los casos de negocio con el fin de lograr el estado deseado por las organizaciones.

3 respuestas

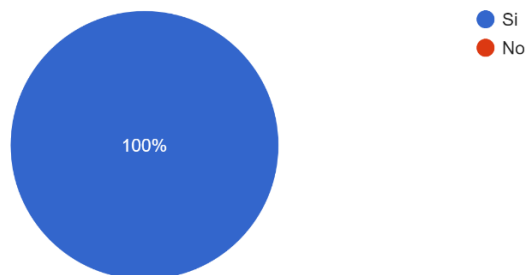


Figura 13. Pregunta 6 validación Guía

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

- Si la guía cumple con su objetivo de orientar a las organizaciones para la Formulación de la Estrategia relacionada con la condición BIC.

3 respuestas

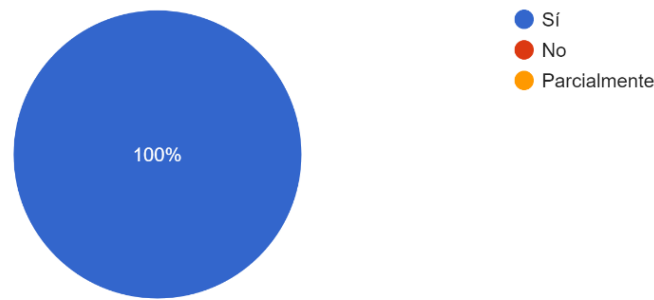


Figura 14. Pregunta 7 validación Guía

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

- Si el uso de ejemplos dentro de la guía facilita su entendimiento.

3 respuestas

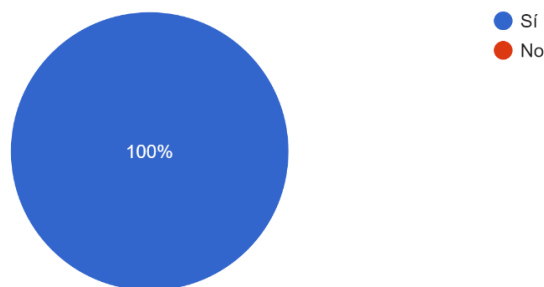


Figura 15. Pregunta 8 validación Guía

Fuente: (Elaboración propia, 2023)

Analizando los resultados obtenidos, se puede concluir que la guía cumple con los objetivos definidos inicialmente, y que puede ser utilizada para compañías BIC y/o aquellas que deseen obtener esta condición en un futuro.

Por otro lado, se puede observar que la recomendación de mejorar la facilidad de uso, está relacionada con incluir un paso a paso para el proceso de obtención de la certificación, y no con la metodología utilizada para la formulación de la estrategia en sí, es importante aclarar que la obtención de la certificación BIC, no entra dentro del alcance del producto del trabajo de grado, por lo que este comentario se incluye como conclusión en la guía.

5. CONCLUSIONES

- El Círculo de Valor es una herramienta que permite comprender la relación entre la estrategia organizacional, y la gestión de proyectos, programas y portafolios, permite articular el proceso desde los objetivos estratégicos planteados por la junta directiva, hasta la generación de valor para la organización.

- En la fase del 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, ecológicos 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.
- La aplicación de la disciplina de Análisis de Negocios antes de entrar al proceso de Gestión de Portafolio provee mucho valor, pues asegura que las iniciativas que serán evaluadas ya tienen un análisis estratégico previo, y una identificación de problema u oportunidad.
- 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.

6. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

- El alcance del Trabajo de Grado se limita a la formulación de la estrategia de las sociedades BIC, por lo que, para trabajos futuros se recomienda realizar una guía metodológica que comprenda los pasos que una sociedad BIC debe realizar para la correcta ejecución de la estrategia, y así garantizar que se obtengan los resultados planteados en la etapa de formulación.
- Se recomienda utilizar como base los procesos y componentes descritos en la segunda parte del Círculo de Valor y buscar fuentes o asesoría de expertos.
- Así mismo, se recomienda hacer una prueba experimental que ponga en práctica la guía metodológica resultante, con el fin de identificar aspectos que se deban ajustar conforme a la realidad de cada organización

7. REFERENCIAS

- Axelos Global Best Practice. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2* PPM Official Product.
- Banco Santander. (13 de enero de 2022). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. Recuperado de <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>.
- 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%94%94typically%203%2D5%20years>
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and structure. Chapters in the history of the American*
- *Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- 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.
- 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.
- Project Management Institute. (2015a). *Business Analysis for practitioners, a practice guide*. Global Standard.
- Project Management Institute. (2015b). *Thought Leadership Series Delivering on Strategy: The Power of Project Portfolio Management*. Deloitte.
- Project Management Institute. (2018). *The Standard for organizational project management OMP*. Global Standard.