

**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**

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos  
Unidad de proyectos  
Bogotá D.C  
14 de abril de 2023**



---

UNIVERSIDAD

**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)**

**Trabajo de grado para optar al título de magíster en Gerencia y Desarrollo Integral  
de Proyectos, con énfasis en Gerencia de Proyectos**

**Luis Javier Mosquera Quijano  
Director trabajo de grado  
Ingeniero de Sistemas y Computación  
Magister en Administración**

**Ing. Fredy Oswaldo Carreño Sánchez  
Ing. Sofia López Ruiz  
Ing. Luis Javier Mosquera Quijano**

**Bogotá D.C  
14 de abril de 2023**

El trabajo de grado de maestría titulado “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)”, presentada por Johann Sebastián Guerrero Suárez, Lina Marcela Maldonado Ferreira y Danna Valentina Morales Ávila, cumple con los requisitos establecidos para optar al título de Magíster en Gerencia y Desarrollo Integral de Proyectos con énfasis en Gerencia de Proyectos.

Ing. Fredy Oswaldo Carreño Sánchez

Ing. Sofia López Ruiz

Ing. Luis Javier Mosquera Quijano

Bogotá D.C

14 de abril de 2023

## DEDICATORIA

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a cada uno de nuestros familiares, que nos acompañaron durante la presente maestría y brindaron su confianza y apoyo para llegar al punto donde nos encontramos, gracias por las palabras motivacionales en los momentos más difíciles. Al ingeniero Luis Javier Mosquera Quijano por ser el guía que nos enseñó el camino necesario para la realización del presente trabajo de grado, gracias por cada enseñanza.

## 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)

**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)

**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)

**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)

**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)

**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)

**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)

**DESARROLLO SOSTENIBLE:** Es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (GRI,2021)

## ABREVIATURAS

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

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

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

**IIBA:** *International Institute for Business Analysts.*

**MoP:** *Management of Portfolios.*

**ONU:** Organización de Naciones Unidas.

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

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

**BACCM:** *The Business Analysis Core Concept Model*

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

**PND:** *Plan Nacional de Desarrollo.*

**ASG:** *Ambiental, social y de gobernanza.*

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

**IFRS:** *International Financial Reporting Standards.*

**SASB:** *Sustainability Accounting Standards Board*

## TABLA DE CONTENIDO

1. PERFIL DEL TRABAJO DE GRADO .....	17
1.1. Contexto .....	17
1.2. Descripción del problema.....	19
1.3. Propósito del trabajo de grado .....	20
1.3.1. <i>Alineación estratégica</i> .....	21
1.4. Objetivos.....	21
1.4.1. <i>Objetivo general</i> .....	21
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	21
1.5. Justificación .....	22
1.6. Diseño Metodológico .....	23
2. MARCO TEÓRICO .....	25
2.1. ASG .....	25
2.1.1. <i>Impacto</i> .....	25
2.1.2. <i>Materialidad</i> .....	26
2.1.3. <i>Stakeholders o grupos de interés</i> .....	26
2.1.4. <i>Estándar SASB</i> .....	26
2.2. Sistema B .....	28
2.3. Sociedades BIC .....	29
2.3.1. <i>Naturaleza jurídica</i> .....	30
2.3.2. <i>Características por cumplir</i> .....	32

2.3.3.	<i>Las cinco dimensiones</i> .....	33
2.3.3.1.	Modelo de negocio .....	34
2.3.3.2.	Gobierno corporativo .....	34
2.3.3.3.	Prácticas laborales .....	35
2.3.3.4.	Prácticas ambientales .....	35
2.3.3.5.	Prácticas con la comunidad.....	36
2.3.4.	<i>Beneficios de ser una Sociedad BIC</i> .....	36
2.3.5.	<i>Reportes de gestión de Sociedades BIC</i> .....	37
2.3.5.1.	Evaluación B .....	39
2.3.5.2.	Estándar GRI del “Global Reporting Initiative” .....	41
2.3.5.3.	Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial de la International Organization for Standardization .....	42
2.3.5.4.	Guía para los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, <i>el World Business Council for Sustainable Development</i> .....	43
2.3.5.5.	Normas AA1000 de Relacionamiento y Responsabilidad Social .....	44
2.3.6.	<i>Incumplimiento de estándares y pérdida de condición BIC</i> .....	45
2.4.	Lineamientos estratégicos .....	46
2.4.1.	<i>Misión</i> .....	46
2.4.1.1.	¿Cómo se formula la misión?: .....	47
2.4.2.	<i>Visión</i> .....	47
2.4.2.1.	¿Cómo se formula la visión?: .....	48
2.4.3.	<i>Valores</i> .....	48

	10
2.4.3.1. ¿Cómo se formulan los valores?: .....	49
2.4.4. <i>Objetivos estratégicos</i> .....	49
2.4.4.1. ¿Cómo se formulan los objetivos estratégicos?:.....	49
2.5. Análisis estratégico .....	50
2.5.1. <i>Análisis PESTEL</i> .....	51
2.5.2. Análisis DOFA .....	52
2.5.3. <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i> .....	53
2.5.4. <i>Análisis de capacidades VRIO</i> .....	54
2.6. Análisis de negocios (BA) .....	55
2.6.1. <i>Guía práctica de análisis de negocios para profesionales (PMI)</i> .....	57
2.6.2. <i>BABOK (Business Analysis Body of Knowledge)</i> .....	58
2.6.3. <i>Análisis causa Raíz</i> .....	62
2.6.3.1. 5 Whys .....	62
2.6.3.2. Diagrama de espina de pescado .....	63
2.6.3.3. Diagrama de interrelación .....	64
2.6.4. <i>Business Case</i> .....	64
2.7. Fundamentos de OPM .....	65
2.7.1. <i>Marco de OPM</i> .....	67
2.7.2. <i>Portafolio y gestión de portafolio</i> .....	69
2.7.2.1. Gestión del portafolio según PMI.....	70
2.7.2.2. Gestión del portafolio según Axelos (Empresa conjunta creada por la Oficina del Gabinete en el Reino Unido) .....	71

2.7.2.3.	Gestión de valor del portafolio .....	72
2.7.3.	<i>Programa y gestión del programa</i> .....	73
2.7.3.1.	Gestión del programa .....	73
2.7.3.2.	Gestión de beneficios del programa .....	74
2.7.4.	<i>Proyecto y gestión del proyecto</i> .....	75
2.7.4.1.	Gestión del proyecto .....	76
2.7.5.	<i>Habilitadores organizacionales</i> .....	76
3.	GUÍA METODOLÓGICA .....	78
4.	VALIDACIÓN DE LA GUÍA .....	83
4.1.	Resultados .....	84
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	91
7.	ANEXOS .....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Crecimiento anual BIC en Colombia.....	22
<b>Figura 2.</b> Estudio de valor de mercado de activos intangibles .....	23
<b>Figura 3.</b> Mind Map BIC .....	30
<b>Figura 4.</b> Diagrama PESTEL .....	52
<b>Figura 5.</b> Diagrama matriz DOFA .....	53
<b>Figura 6.</b> Diagrama 5 fuerzas de Porter.....	54
<b>Figura 7.</b> Diagrama capacidades VRIO .....	55
<b>Figura 8.</b> Mind Map Análisis de Negocios.....	57
<b>Figura 9.</b> Relaciones entre áreas de conocimiento.....	60
<b>Figura 10.</b> Modelo de concepto central de Análisis de Negocios.....	62
<b>Figura 11.</b> Diagrama 5 Whys.....	63
<b>Figura 12.</b> Diagrama espina de pescado .....	63
<b>Figura 13.</b> Diagrama de interrelación .....	64
<b>Figura 14.</b> Mind Map OPM .....	68
<b>Figura 15.</b> Círculo de Valor.....	79
<b>Figura 16.</b> Fases para Definición de la Estrategia .....	80
<b>Figura 17.</b> Fase 1 Lineamientos Estratégicos.....	80
<b>Figura 18.</b> Fase 2 Análisis Estratégico .....	81
<b>Figura 19.</b> Fase 3 Análisis de Negocio .....	81
<b>Figura 20.</b> Fase 4 Gestión de Portafolio .....	82
<b>Figura 21.</b> Pregunta No. 5 validación Guía.....	84
<b>Figura 22.</b> Pregunta No. 6 validación Guía.....	85
<b>Figura 23.</b> Pregunta No. 7 validación Guía.....	85
<b>Figura 24.</b> Pregunta No. 9 validación Guía.....	85

<b>Figura 25.</b> Pregunta No. 11 validación Guía.....	86
<b>Figura 26.</b> Pregunta No. 13 validación Guía.....	86
<b>Figura 27.</b> Pregunta No. 15 validación Guía.....	87
<b>Figura 28.</b> Pregunta No. 17 validación Guía.....	87
<b>Figura 29.</b> Pregunta No. 19 validación Guía.....	88
<b>Figura 30.</b> Pregunta No. 21 validación Guía.....	88

## INTRODUCCIÓN

El Project Management Institute - PMI en 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".

De igual forma, el PMI (2015b) analiza en el artículo *Pulse of the profession* de 2012, como "la gestión de portafolios afecta al éxito de la organización. Dicho informe mostró que el 62 % de los proyectos dentro de las organizaciones que se describen a sí mismos como altamente efectivos en la gestión de portafolios, alcanzaron o excedieron el retorno esperado sobre la inversión (ROI). Así mismo, a pesar de que las organizaciones definían los beneficios cuantificables, pocas organizaciones habían perfeccionado la práctica, solamente el 17 % sintió que su organización era muy eficaz en la aplicación de los principios de la gestión de portafolios".

Por otra parte, el PMI (2015b) relaciona la importancia que tiene el cambio de mentalidad dentro de las organizaciones para el éxito de la gestión de portafolio, y el papel fundamental que puede llegar a tener un gerente de portafolio para funcionar como líder dentro de la estrategia organizacional. Haciendo énfasis en lo anterior, define el artículo que una gestión de portafolio es una forma tangible de hacer operativa la estrategia y anticipa a la organización a la toma de decisiones en aras de buscar la eficiencia entre lo invertido y lo esperado en torno a los resultados.

Adicionalmente, según el PMI (2022) se "monitorea activamente la dinámica tecnológica, los cambios demográficos y las complejidades de la globalización que están reformando el mundo, seis Mega tendencias se destacan en función de su impacto y las implicaciones para los

proyectos en todo el mundo, una de ellas es la crisis climática”, dentro de esta relación información relevante para el desarrollo del presente trabajo cuando destaca que “casi el 40 % de las organizaciones reportó importantes obstáculos para mejorar el impacto social, y solo el 33 % de los proyectos ofrecen mejoras para el medioambiente. Esto se debe principalmente a la falta de recursos financieros y compromiso organizacional. Es probable que tal compromiso solo ocurra si todos los ejecutivos de alto nivel se comprometen y reconocen explícitamente que mejorar la resiliencia planetaria mejora la resiliencia de la industria. Fomentar esta mentalidad y conectar proyectos con propósito puede aumentar la retención y mejorar la productividad, allanando el camino para una acción real”.

Si bien ya se explicó la importancia de la correcta formulación de la estrategia, para ahondar en el desarrollo del presente trabajo, también debe introducirse el concepto de lo que significa una compañía con propósito. En línea con esto, nacen en Colombia 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.

Ahora bien, al unir los dos conceptos de la formulación de la estrategia y las sociedades BIC en Colombia, se llega al objetivo de la presente investigación: diseñar una guía metodológica que permita a las organizaciones que tienen la condición de BIC o desean obtenerla, formular su estrategia integrando las prácticas de Análisis de Negocios (BA) y la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM), la guía debe ser una herramienta para cualquier empresa sin importar su tamaño, desde que en sus lineamientos estratégicos busque generar valor en ámbitos adicionales al económico.

Así pues, el presente trabajo de grado desarrolla en su primera parte un contexto general de la investigación, que permite entender y orientar la necesidad y planteamiento del problema a abordar, proporciona evidencias y a partir de las mismas propone los objetivos a desarrollar.

En el segundo capítulo se aborda el marco teórico, en el cual se aportan recursos académicos que permiten al lector comprender a detalle guías y marcos de referencia de organizaciones como el PMI, IIBA y AXELOS que profundizan en la temática de BA y OPM, así como se profundiza en aspectos de lineamientos y análisis estratégicos en el marco de la construcción de la estrategia organizacional. Además, se presenta la normativa y Legislación Colombiana que implica a las organizaciones de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), y los tipos de reporte de gestión con diferentes alternativas existentes para obtener la condición BIC.

A lo largo del tercer capítulo, se desarrolla la Guía Metodológica, donde se relacionan las fases propuestas y la respectiva validación por un grupo de expertos, para cerrar con las conclusiones y recomendaciones generales.

## 1. PERFIL DEL TRABAJO DE GRADO

En este primer capítulo se presenta el problema y la pregunta que genera la presente investigación, se podrá entender la relevancia del propósito del trabajo de grado y la respectiva alineación estratégica; por último, se definen los objetivos y la justificación de la investigación.

### 1.1. Contexto

Según el PMI (2016), “en un entorno empresarial caracterizado por un rápido cambio y una creciente complejidad, las empresas se esfuerzan por implementar las estrategias que necesitan para generar y mantener una ventaja competitiva”. Dentro de las organizaciones, en el entorno actual es de vital importancia para su perdurabilidad y su proyección a largo plazo, la correcta definición de la estrategia y los objetivos que ayudarán a cumplir la misma, así como reconocer cómo se ejecutará este camino dentro de su vigencia.

Adicionalmente el PMI (2016), relaciona que “no obstante, las organizaciones tienen un bajo nivel de aportes de los proyectos, programas y portafolios dentro de sus objetivos estratégicos, esto, ya que no se maneja un seguimiento de forma constante para saber si estos componentes, ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos mayores y ajustarlos de manera adecuada con las necesidades de las organizaciones”. El resultado, es una clara brecha entre la estrategia y la dirección de proyectos, no sé está teniendo en cuenta la forma correcta de analizar y definir el camino de las organizaciones para el cumplimiento de la estrategia organizacional. Hoy en día, las organizaciones buscan generar un valor adicional aparte del económico, sin embargo, muchas empresas se enfocan en realizar muchos proyectos individuales, sin tomarse el tiempo de evaluar si estos, ya sea de forma individual o conjunta, están ayudando al cumplimiento de la estrategia.

Según el PMI (2016), “la gestión organizacional de proyectos es la forma en que la estrategia se implementa con éxito, por lo anterior, surge la necesidad de implementar procesos que faciliten la identificación de los resultados estratégicos por adelantado, evalúen el progreso en comparación con esos resultados durante la ejecución y aseguren que esos resultados se mantengan después de que finalicen los proyectos”, por tal razón, es de suma importancia poder tener una correcta correlación entre la estrategia planteada por los líderes de las organizaciones, y el camino que debe llevarse a cabo desde la visual de análisis de negocios y la gestión organizacional de proyectos.

Por otro lado, para el desarrollo del presente trabajo de grado se hace indispensable conocer la situación actual de un tipo de compañías que va en aumento en el mundo: las llamadas compañías responsables, conocidas como B Corporation, B Corp. o Empresas B. Se trata de un movimiento surgido en 2006 en EE. UU., que certifica aquellas empresas que tienen por objeto la mejora de la sociedad y el medioambiente. Actualmente, unas 70.000 empresas en el mundo utilizan la Herramienta de Evaluación B, con el fin de medir y gestionar sus impactos en una comunidad, pero no todas logran el cumplimiento de objetivos para certificarse.

A la fecha, apenas hay 2.745 empresas B certificadas en el mundo, de las cuales 401 están en Latinoamérica. En Colombia, por su parte, sólo 53 empresas hacen parte de este grupo, aunque según las cifras, de cada 100 compañías, 30 han tratado de obtener este aval. De las 53 empresas que ya son certificadas Tipo B en Colombia, 41 fueron constituidas en el territorio nacional y 12 más son filiales extranjeras con presencia en el país. Algunos ejemplos de empresas que ya son certificadas como compañías B son: Crepes & Waffles, Biogar y Natura. Entendiendo el concepto general de Empresas B a nivel mundial, se procede a explicar un concepto similar pero aplicado a la realidad de Colombia. Actualmente en el país, existen las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), las cuales son organizaciones definidas por el Gobierno Nacional mediante la Ley 1901 del 2018, este tipo de organizaciones, 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, lo cual obliga a las empresas a tener compromisos definidos más allá del aspecto económico. En los últimos años, este tipo de empresas con objetivos sociales y ambientales ha presentado un crecimiento sostenido tanto en Europa, Norte América y Latinoamérica, dado a que, tanto los consumidores como los inversionistas se están enfocando en mayor proporción, en empresas que generen un impacto positivo dentro de la comunidad y el desarrollo sostenible, debido a esto, ser caracterizada como sociedad BIC para una organización, se convierte en una ventaja competitiva.

## **1.2. Descripción del problema**

Según PMI (2016), el bajo nivel de aportes de los proyectos a los objetivos estratégicos desencadena que, en el desarrollo de su objeto social las empresas generen un bajo impacto en aspectos económicos, sociales y ambientales. Los últimos dos, han tomado mayor relevancia en la actualidad, ya que, se busca que las empresas se alineen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se establecen en el programa de las Naciones Unidas, y con políticas que tengan objetivos no solo desde el punto de vista de rentabilidad, sino buscando profundizar en beneficios adicionales que permitan generar valor.

Por lo anterior, para el desarrollo de este trabajo de grado, se escogió la siguiente problemática: baja inclusión de iniciativas BIC dentro de los objetivos estratégicos, y la pregunta que surge de esta declaración, es la siguiente:

¿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?

### 1.3. Propósito del trabajo de grado

El propósito de este trabajo de grado, es 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 las teorías 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 imagina para la mayoría de las empresas - grandes, pequeñas y medianas- en Colombia.

De igual forma este trabajo de grado contribuye a las siguientes organizaciones –ver tabla 1-

**Tabla 1.**  
*Objetivos Estratégicos*

<b>Nombre de la organización</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Contribución del proyecto</b>
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior.	El resultado de este proyecto se utilizará como punto de referencia para la formulación de la estrategia de las empresas BIC, garantizando aportes al triple impacto (social, ambiental y económico), con el fin de generar mayor competitividad a nivel nacional e internacional, potenciar los negocios, incrementar su valor reputacional en el mercado y fidelizar tanto los clientes como los proveedores.
Superintendencia de sociedades	Construir una cultura de alto rendimiento y fortalecer la oferta de valor.	La guía metodológica resultante servirá de referencia para realizar acciones correctivas a las empresas que ya son BIC, y que no estén cumpliendo con los estándares.
Cámara de comercio de Bogotá	Servir de manera colectiva para que existan más y mejores empresarios y empresas, logrando así una sociedad más próspera y equitativa en Bogotá y la Región.	Se espera que, a partir del uso de la guía metodológica, las empresas incluyan prácticas que aporten al triple propósito: económico, social y ambiental.

**Fuente:** *Elaboración propia con base en Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s.f), Superintendencia de sociedades (s.f) y Cámara de comercio de Bogotá (s.f).*

### **1.3.1. Alineación estratégica**

Se aportará una guía metodológica enfocada a las sociedades BIC y todas aquellas que quieran obtener esta condición, que permita la formulación de su estrategia, garantizando la generación de valor en el triple impacto y las cinco dimensiones que las caracterizan, desde la línea de investigación de formulación y evaluación de la estrategia, del programa de Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

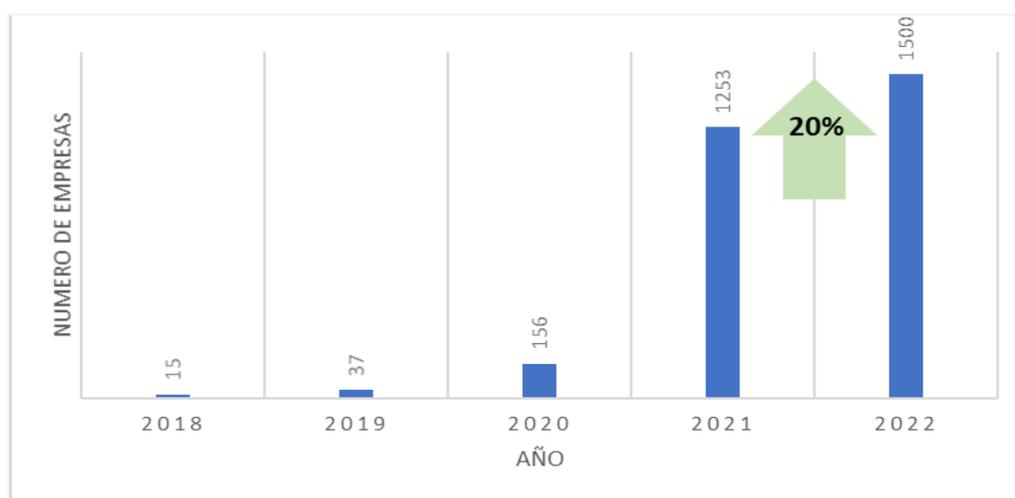
Diseñar una guía metodológica para formular la estrategia de las empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) integrando Análisis de Negocios (BA) y Gestión Organizacional de Proyectos (OPM).

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Realizar la caracterización de las sociedades BIC con base en los lineamientos internacionales y la legislación emitida en Colombia.
- Identificar los componentes de BA y OPM que son aplicables a la formulación de la estrategia de empresas BIC.
- Crear la guía metodológica que permita la formulación de la estrategia, de tal manera que cumplan con los lineamientos de las sociedades BIC.
- Realizar la validación del contenido de la guía metodológica.

## 1.5. Justificación

Como puede verse en la Figura 1, las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) tienen en Colombia una proyección de crecimiento para el año 2022 del 20 %, el cual se confirmará en el primer trimestre del 2023, convirtiéndose en un sector de élite y compromiso organizacional para los líderes de las grandes, medianas y pequeñas empresas. Por lo cual, este trabajo de grado se enfocará en este tipo de sociedades desde la visual que brinda la Escuela Colombiana de Ingeniería en la línea investigativa de formulación y evaluación de la estrategia, y en particular, se centrará en cómo se puede establecer el camino para que, durante la ejecución de la estrategia, se garantice la generación de valor en las tres dimensiones, utilizando elementos de Análisis de Negocios (BA) y Gerencia Organizacional de Proyectos (OPM).

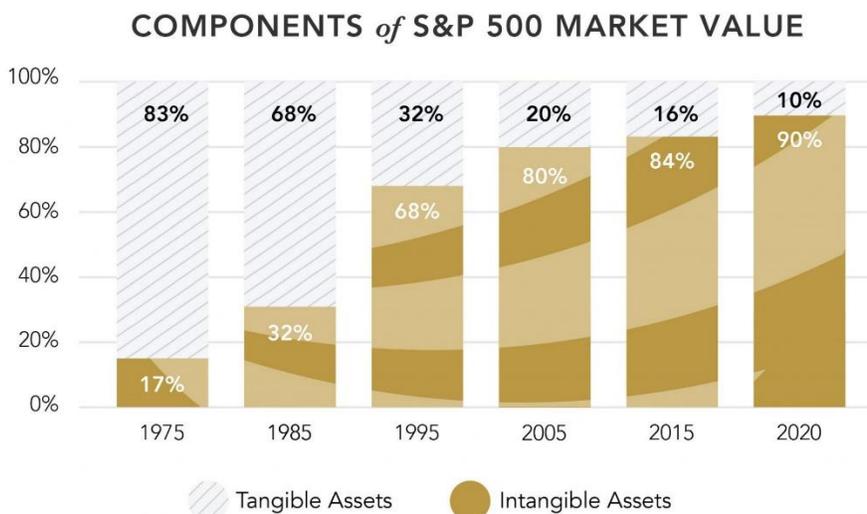


**Figura 1.** Crecimiento anual BIC en Colombia.

**Fuente:** Superintendencia de Sociedades (2022)

Por otra parte, como lo relaciona Ocean Tomo (2020), mediante su indicador Intangible Asset Market Value (IAMV) con el cual se mide el valor de las compañías tanto en sus activos tangibles como intangibles, durante los últimos años se ha presentado un crecimiento en el porcentaje de valor de activos intangibles de las organizaciones sobre el valor de activos tangibles, esto a razón de que las organizaciones están buscando generar un mayor valor en componentes diferentes a los indicadores financieros. Lo anterior se puede observar en la figura

2, donde se presenta un amplio crecimiento en los últimos años del indicador en el estudio realizado para las empresas que conforman S&P500.



**Figura 2.** Estudio de valor de mercado de activos intangibles

**Fuente:** Ocean Tomo, *Intangible Asset Market Value Study (2020)*

Finalmente se relaciona como Anexo A. Árbol de problemas, donde se justifica visualmente el problema central con sus respectivas causas y efectos, y del cual surge la problemática que soluciona el presente trabajo de grado.

## 1.6. Diseño Metodológico

Este trabajo de grado tiene un enfoque de investigación mixta de carácter descriptivo, en donde el resultado buscará el conocimiento de un contexto, un evento y una situación particular como lo es este tipo de sociedad BIC que ha tomado fuerza no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional -por medio del surgimiento de las empresas B-, enfocado en potenciar los negocios a través del triple impacto, mediante la revisión y análisis de información secundaria.

Dentro de la metodología de desarrollo del trabajo, se establecieron cuatro fases y para cada una de ellas se determinaron sus respectivas actividades, donde las fases uno y dos están

enfocadas en la recolección de información, la tercera se centra en la definición de los pasos de la guía metodológica y la última está dedicada a la verificación del contenido de esta. Las fases definidas son las siguientes:

- Análisis de los estándares y la legislación para las sociedades BIC y las empresas B:
  - Obtención de información de empresas B y sociedades BIC.
  - Revisión de la legislación colombiana para las sociedades BIC.
  - Extracción de los aspectos claves de la información recolectada.
  - Análisis de los aspectos claves.
- Revisión e identificación de las componentes de las metodologías de BA Y OPM, que se pueden aplicar a la estrategia de las sociedades BIC.
  - Recolección de información de las metodologías BA y OPM.
  - Análisis de la aplicación de las metodologías BA y OPM.
  - Establecer los componentes de las metodologías que son aplicables a la ejecución de la estrategia de las sociedades BIC.
- Definición de los pasos que componen una guía metodológica para estructurar la estrategia de las sociedades BIC.
  - Análisis de los aspectos claves recolectados.
  - Identificación de las características y actividades a incluir y su orden dentro de la guía.
  - Consolidación de la guía metodológica.
- Validación del contenido de una guía metodológica.
  - Identificar los métodos existentes para la verificación de una guía metodológica.
  - Selección del método a usar.
  - Ajustes a la guía metodológica en caso de ser necesario.

## 2. MARCO TEÓRICO

Para entender el contexto de este trabajo de grado, se hace necesario ahondar en el concepto internacional de Sistema B, la definición local de sociedades BIC, y los marcos de BA y OPM. A continuación, se describen tanto las generalidades, como los puntos más importantes de estos conceptos.

### 2.1. ASG

Según Deloitte (2021), “Cuando se habla de ASG, se refiere a la gestión que realizan las empresas sobre temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (por sus siglas en español, pero conocidos indistintamente como ESG en inglés). En los últimos años la información ASG se ha vuelto progresivamente más relevante, principalmente para los inversionistas con un enfoque de inversión responsable, buscando además gestionar distintos tipos de riesgos asociados a temas no financieros y que no se encuentran en los estados financieros de las compañías.”

Adicional Deloitte (2021), refiere que “cada vez hay mayor consenso sobre que los factores ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo (ASG) tienen vinculación a los resultados a largo plazo de una empresa y reduce el riesgo.”

Los criterios ASG hacen referencia a toda actividad que realice la compañía que impacte positiva o negativamente los tres pilares, ambiente, sociales y gobierno corporativo.

#### 2.1.1. *Impacto*

Según GRI (2021) “el término impacto se refiere al efecto que una organización tiene o podría tener sobre la economía, el medio ambiente y las personas, incluidos los impactos sobre

los derechos humanos, como resultado de sus actividades o de sus relaciones comerciales. Los impactos pueden ser reales o potenciales, negativos o positivos, de corto o largo plazo, intencionados o no intencionados, y reversibles o irreversibles. Estos impactos son indicativos de la contribución, negativa o positiva, de la organización al desarrollo sostenible”.

### **2.1.2. Materialidad**

Hace referencia a los temas que una organización puede considerar como prioritarios, los cuales representan los impactos sociales, económicos y ambientales más significativos o las preocupaciones o expectativas de sus grupos de interés, que incluyen en las decisiones futuras.

### **2.1.3. Stakeholders o grupos de interés**

Según GRI (2021), los grupos de interés son individuos o grupos con intereses que se ven afectados o podrían verse afectados de manera negativa o positivamente por las actividades de la organización. Algunos grupos de interés son: los socios comerciales, consumidores, clientes, empleados y otros trabajadores, gobiernos, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales, accionistas y otros inversores, proveedores, sindicatos y grupos vulnerables. Los grupos de interés no siempre tienen una relación directa con la organización, sin embargo, la participación y análisis de estos, ayuda a la organización a identificar y gestionar sus impactos positivos y negativos.

### **2.1.4. Estándar SASB**

Como lo relaciona SASB (s.f.), “El estándar SASB se ha creado para identificar un conjunto mínimo de cuestiones de sostenibilidad con mayor probabilidad de afectar el desempeño operativo o la situación financiera de una empresa típica de un determinado sector, independientemente de dónde se encuentre”. Las normas SASB están concebidas para permitir

la comunicación sobre la actuación de las empresas en cuestiones de sostenibilidad a nivel de cada sector de una forma que resulte rentable y útil para la toma de decisiones mediante el uso de los mecanismos de divulgación y presentación de informes existentes.

Los SASB son estándares industriales enfocados en la materialidad financiera creados en 2012, hacen parte del IFRS, son específicos para cada industria, actualmente se diseñaron para 77 industrias en específico. SASB define 6 principios clave:

- a) Materialidad financiera: Identifican los factores de ASG, que pudieran tener un efecto significativo en la condición financiera, el rendimiento operativo o perfil de riesgo de las empresas dentro de la industria.
- b) Específicos para cada industria, cada una de estas tiene sus propios riesgos y oportunidades en torno a ASG, adicional permite entender a detalle los perfiles de sostenibilidad de cada industria.
- c) Informados por el mercado: La retroalimentación del mercado facilita filtrar el universo de factores ASG en el subconjunto de temas clave, logrando 6 tópicos y 16 métricas.
- d) Basados en evidencia: Los estándares SASBI identifican factores ASG que impactan los elementos tradicionales de los estados financieros.
- e) Son útiles para la toma de decisiones.
- f) Efectivos en términos de costos.

Para la materialidad financiera, SASB define 26 factores divididos en 5 dimensiones.

- Medio ambiente.
- Capital Social.
- Capital humano.
- Liderazgo y gobernanza.
- Modelo de negocios e innovación.

En Colombia, ya existen empresas que adoptan los estándares SASB, tales como Grupo Argos, Ecopetrol y BVC. Cabe la pena resaltar que el estándar SASB se permite descargar de forma gratuita para la industria que se quiera validar. Adicionalmente, existe otro estándar de reporte denominado Estándares GRI, también utilizado como estándar de reporte para las sociedades BIC.

## **2.2. Sistema B**

Según Sistema B (2023), se define como una organización sin fines de lucro que opera a nivel global, y que cree que los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales, los ciudadanos y la responsabilidad social de las empresas, todos juntos, no son suficientes para resolver los problemas sociales y ambientales actuales. Impulsa a las Empresas B y otros actores económicos de América Latina para construir una nueva economía, en la que el éxito y los beneficios financieros incluyan el bienestar social y ambiental.

Es así, como nacen las llamadas “*B Corps*” o “Corporaciones B”, su principal lema es que se esfuerzan por ser las mejores empresas para el mundo, y no solo las mejores empresas en el mundo.

Las empresas B miden y analizan las cinco áreas más relevantes de su empresa: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medioambiente, si bien, estas áreas presentan similitudes con las cinco dimensiones de las Sociedades BIC, es importante hacer la distinción en sus nombres.

Todas las Empresas B 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

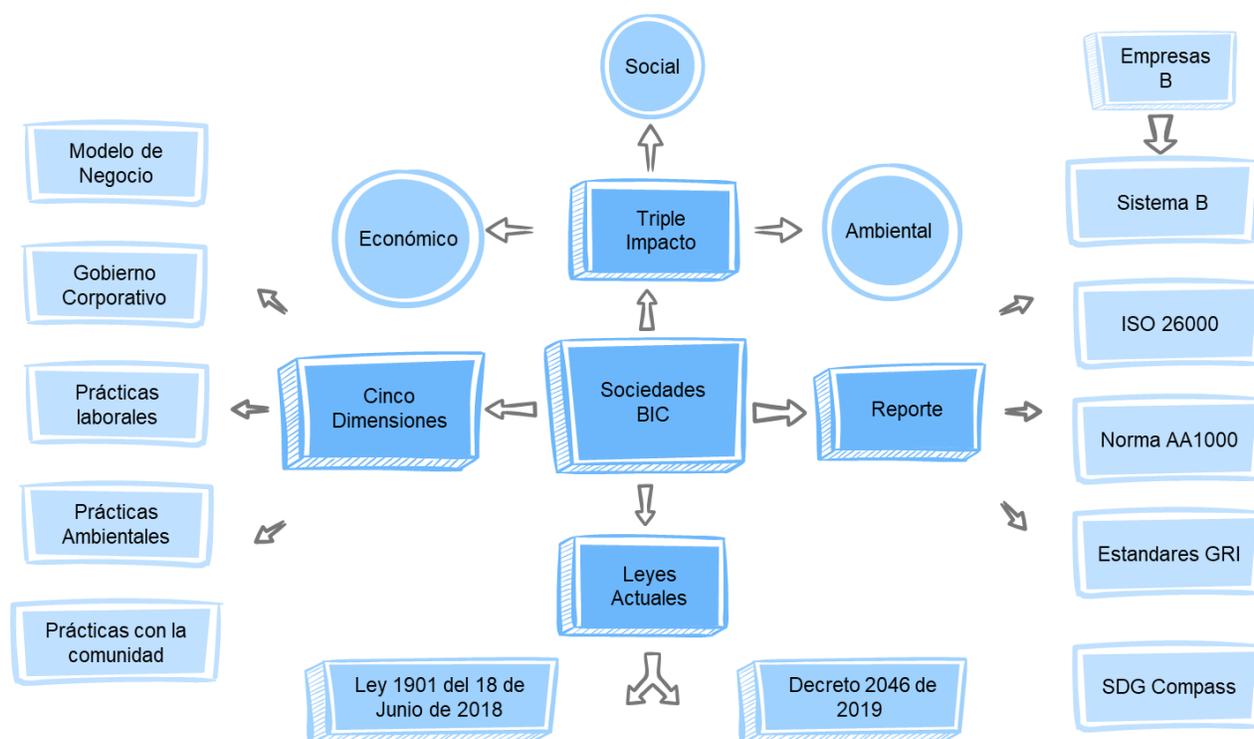
cambios, aprovechando el poder del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales.

En seguida se describe el paso a paso administrativo que debe seguir una compañía para obtener la certificación B:

1. Completar la evaluación de impacto B.
2. Diligenciar el cuestionario de divulgación e industrias controversiales, en este, la empresa debe declarar su relación con industrias o prácticas controversiales o negativas.
3. Enviar la evaluación de impacto B para revisión.
4. Elegibilidad inicial.
5. Pago inicial.
6. Evaluación y verificación.
7. Cuota Anual Certificación.
8. Modificación de sus estatutos.
9. Recertificación de empresas B.

### **2.3. Sociedades BIC**

Es la denominación que se le da en Colombia, a las sociedades comerciales que deciden adoptar prácticas que tienen propósitos adicionales a generar ganancias para sus socios, las cuales, además del beneficio e interés de sus accionistas, actuarán en procura del interés de la colectividad y del medioambiente, es así, como se empieza hablar de un triple impacto: económico, social y ambiental. La figura 3 muestra un mind map para empresas BIC.



**Figura 3.** Mind Map BIC

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

La creación de empresas que se centren en otro tipo de beneficios, aparte de los económicos, es un movimiento que crece en el mundo, y Colombia entró en esta tendencia el 18 de junio de 2018 con la Ley 1901, creando la condición legal para que cualquier empresa existente o futura de cualquier tipo societario, pueda adoptar voluntariamente la condición de Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Con el Decreto 2046 de 2019 se reglamenta la mencionada Ley, y las empresas tendrán ahora una carta de presentación en materia de cumplimiento de estándares de gobernanza, trabajadores, medioambiente y comunidad. Las empresas BIC se caracterizarán por ser empresas con propósito.

### **2.3.1. Naturaleza jurídica**

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. La adopción de la denominación BIC no implica, de ninguna forma, un cambio de tipo societario, o creación de tipo societario nuevo.

Adicionalmente, las sociedades que adopten la denominación BIC seguirán estando obligadas a cumplir con las obligaciones del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y complementarios, el régimen común sobre las ventas y a las demás obligaciones tributarias de carácter nacional, departamental y municipal.

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". Entonces, este tipo de sociedades deben pasar por el siguiente proceso:

1. Tener la convicción de generar un impacto positivo en la sociedad y en el medioambiente.
2. Aprobar la decisión de adoptar dicha condición por parte de la junta de socios o asamblea de accionistas.
3. Reformar los estatutos de la compañía, así: Agregar en la razón social la expresión "Beneficio e Interés Colectivo" o la sigla "BIC". Ejemplo: SOLUCIONES TECNOLÓGICAS S.A.S. BIC. Incluir en el objeto social las actividades BIC que la sociedad se compromete a desarrollar. Deberá incluirse al menos una actividad BIC por cada una de las cinco dimensiones que se muestran en la figura 3: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad.
4. Acercarse a la Cámara de Comercio de su ciudad con los estatutos de la compañía ajustados para realizar el registro formal de adopción de la condición BIC.

### **2.3.2. Características por cumplir**

Mediante la Ley 1901 de 2018, se establecieron una serie de condiciones que las Sociedades BIC deben cumplir, a continuación, se listan:

- Establecen una remuneración salarial razonable para sus trabajadores.
- Establecen subsidios para capacitar y desarrollar profesionalmente a sus trabajadores.
- Crean opciones para que los trabajadores tengan participación en la sociedad, a través de la adquisición de acciones.
- Crean un manual para sus empleados, con el fin de consignar los valores y expectativas de la sociedad.
- Brindan opciones de empleo que le permitan a los trabajadores tener flexibilidad en la jornada laboral y crean opciones de teletrabajo.
- Crean opciones de trabajo para la población estructuralmente desempleada.
- Promueven 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.
- Incentivan las actividades de voluntariado y crean alianzas con fundaciones que apoyen obras sociales en interés de la comunidad.
- 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.
- Efectúan anualmente auditorías ambientales sobre eficiencia en uso de energía, agua y desechos, 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 y aumentan progresivamente las fuentes de energía renovable utilizadas por la sociedad.
- Utilizan sistemas de iluminación energéticamente eficientes y otorgan incentivos a los trabajadores por utilizar en su desplazamiento al trabajo, medios de transporte ambientalmente sostenibles.
- Divulgan ante sus trabajadores los estados financieros de la sociedad.
- Expresan la misión de la sociedad en los diversos documentos de la empresa.
- 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.

Además, mediante el decreto 2046 del 12 de noviembre de 2019, 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 dimensiones: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad”.

### **2.3.3. Las cinco dimensiones**

Con el Decreto 2046 del 12 de noviembre de 2019 se clasificaron las actividades descritas en la Ley 1901 de 2018 en las cinco dimensiones, teniendo en cuenta que se debe cumplir al menos una actividad por cada dimensión.

### **2.3.3.1. Modelo de negocio**

Según el Decreto 2046 del 12 de noviembre de 2019, en esta dimensión se contemplan las siguientes actividades de beneficio e interés colectivo:

- 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.

### **2.3.3.2. Gobierno corporativo**

Según el Decreto 2046 del 12 de noviembre de 2019, en esta dimensión se contemplan las siguientes actividades de beneficio e interés colectivo:

- Crean un manual para sus empleados, 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.

### **2.3.3.3. Prácticas laborales**

Según el Decreto 2046 del 12 de noviembre de 2019, en esta dimensión se contemplan las siguientes actividades de beneficio e interés colectivo:

- 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 nutrición salud mental y física, propendiendo por el equilibrio entre la vida laboral y la vida 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.

### **2.3.3.4. Prácticas ambientales**

Según el Decreto 2046 del 12 de noviembre de 2019, en esta dimensión se contemplan las siguientes actividades de beneficio e interés colectivo:

- 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.

#### **2.3.3.5. Prácticas con la comunidad**

Según el Decreto 2046 del 12 de noviembre de 2019, en esta dimensión se contemplan las siguientes actividades de beneficio e interés colectivo:

- 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.

#### **2.3.4. Beneficios de ser una Sociedad BIC**

Según el Decreto 2046 del 12 de noviembre de 2019, al ser una Sociedad BIC se obtienen ciertas ventajas competitivas dentro del mercado como lo son:

- Incrementar su valor reputacional en el mercado.
- Se crea fidelización entre clientes y proveedores.

- Retención del talento humano.
- Es miembro de una comunidad que persigue propósitos en las tres dimensiones.
- Atracción de inversionistas privados.

Además, el Gobierno Nacional genera cierta línea de incentivos para las sociedades BIC en Colombia, como lo son:

- Adaptar el portafolio de servicios, en materia de propiedad industrial, ofrecidos por la Superintendencia de Industria y Comercio. Esto permitirá, por ejemplo, ofrecer tasas preferenciales para el registro de signos distintivos o nuevas creaciones.
- Crear líneas de crédito preferenciales. Esto permitirá beneficiar especialmente a los emprendedores y a aquellas empresas que necesitan invertir para seguir creciendo. El Gobierno Nacional será el que determine cuáles serán las líneas de crédito preferenciales.
- Beneficios tributarios a máximo el 10 % de las utilidades que las empresas generen y repartan a través de acciones a sus trabajadores, teniendo en cuenta que deben ser sociedades que estén organizadas como una sociedad por acciones y que sean contribuyentes al impuesto de renta o impuesto a las ganancias ocasionales, estas utilidades se manejarán como ingreso no constitutivo, es decir que no serán gravables de impuestos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 1.2.1.12.10. del Decreto 1625 de 2016, Decreto Único Reglamentario en Materia Tributaria.

### **2.3.5. Reportes de gestión de Sociedades BIC**

A lo largo de este trabajo también se encuentran ciertas referencias a marcos internacionales de reportes, mediante los cuales las empresas BIC hacen informes de sus

actividades para obtener o rectificar su certificación. A continuación, se explican las características de estos marcos.

El representante legal de la sociedad BIC elaborará y presentará ante el máximo órgano social, tales como la junta de socios o la asamblea de accionistas, un reporte sobre el impacto de la gestión de la respectiva sociedad, en el que se dará cuenta de las actividades de beneficio e interés colectivo desarrolladas por la compañía. Dicha información deberá incluirse dentro del informe de fin de ejercicio.

El reporte de gestión deberá publicarse en la página web de la sociedad para su consulta por el público. En el evento que la sociedad no disponga de página web, dicho informe deberá estar disponible en el domicilio social, y será remitido a quien así lo solicite por escrito mediante comunicación dirigida al representante legal de la Sociedad BIC.

El reporte de gestión deberá realizarse de conformidad con un estándar independiente y podrá estar sujeto a la auditoría de las autoridades competentes o de un tercero. El estándar elegido para la elaboración de este reporte deberá tener las siguientes características:

- **Comprensivo:** Dentro del informe se deben evidenciar los cambios o avances desarrollados en las actividades seleccionadas para la sociedad BIC y que generen beneficios en las cinco dimensiones.
- **Independencia:** El estándar seleccionado debe ser desarrollado y administrado por una entidad diferente a la sociedad BIC o sus aliados.
- **Confiabilidad:** La entidad que desarrolle el estándar debe contar con experiencia en evaluaciones de impacto de actividades relacionadas con el medioambiente o la comunidad, y debe contar con mediciones desde diferentes perspectivas.
- **Transparencia:** La información que se genere por parte de la entidad que desarrolle el estándar y de las empresas que lo utilicen debe ser difundida para conocimiento público.

- Reconocimiento: Como lo define la Resolución 200-004394 del 18 de octubre de 2018, el estándar seleccionado debe ser de los que la Superintendencia de Sociedades ha reconocido dentro de los cuales están:
  - La Certificación de Sociedad Tipo B de *B Corporation*.
  - Los Estándares GRI del *Global Reporting Initiative*.
  - La norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial de la *International Organization for Standardization*.
  - La Guía para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG Compass) de las Naciones Unidas, el *World Business Council for Sustainable Development*.
  - La serie de normas AA1000 de Relacionamiento y Responsabilidad Social de *AccountAbility*.

Se debe tener en cuenta que el Gobierno Nacional en cualquier momento y si lo considera pertinente, puede agregar o eliminar estándares independientes debido al cumplimiento de los requisitos mencionados anteriormente.

A continuación, se detallan los cinco estándares de reporte reconocidos.

#### **2.3.5.1. Evaluación B**

La evaluación B es un estándar desarrollado por la corporación sin ánimo de lucro llamada Sistema B, el cual permite realizar la medición del impacto en las cinco áreas por medio de una herramienta digital, respondiendo una serie de preguntas sobre las actividades desarrolladas en cada una de ellas.

La herramienta de la evaluación es de carácter gratuito, y permite al final de la evaluación imprimir los resultados, estos servirán como reporte independiente, y se deben presentar a la

Superintendencia de Sociedades al final del ejercicio contable. Otra ventaja de este estándar es que la herramienta se puede utilizar a nivel global sin importar el tamaño de la empresa o el sector donde esta se desempeñe.

Esta evaluación está dividida en cinco áreas que a su vez se dividen en temas de impacto para cada una:

- **Gobernanza:** Misión y compromiso, ética y transparencia, métricas de gobernanza y protección de la misión.
- **Trabajadores:** Métricas de trabajadores, seguridad financiera, salud bienestar y seguridad, desarrollo profesional y satisfacción, y compromiso.
- **Comunidad:** Introducción a la comunidad, diversidad equidad e inclusión, impacto económico, compromiso cívico, donaciones y gestión de la cadena de suministro.
- **Medioambiente:** Introducción a medioambiente, gestión ambiental, aires y clima, agua y tierra y vida.
- **Clientes:** Introducción a clientes y gestión de clientes.

Para cada área de impacto se establece una cantidad de preguntas, que para toda la evaluación pueden variar en un rango de 50 a 250 preguntas, de acuerdo con la información suministrada en las variables de registro que son:

- **Mercado - País de constitución:** Se debe seleccionar el país donde se encuentre la sede principal de la empresa.
- **Sector e industria:** Se debe indicar las principales actividades que la empresa desarrolla y la industria en la que tienen lugar estas actividades.
- **Tamaño:** Se debe mencionar el tamaño de la empresa en función al número de empleados en nómina.

El siguiente enlace dirige directamente a la herramienta de evaluación <https://app.bimpactassessment.net/get-started>

### **2.3.5.2. Estándar GRI del “Global Reporting Initiative”**

El GRI es un organismo internacional sin ánimo de lucro, que provee un estándar de reporte de uso gratuito. No es validador, no es un sello o certificación. Permite a las organizaciones declarar públicamente los impactos más significativos y así, tomar decisiones que generen beneficios sociales, económicos y ambientales. El uso de este tipo de estándar le va a permitir a cualquier tipo de sociedad BIC lo siguiente:

- Divulgar información de sostenibilidad de forma consistente y comparable.
- Estructuración modular y flexible, para poder iniciar el proceso de reporte.
- Crear un lenguaje global para información no financiera.
- Presentar un formato de requisitos claros.

Inicialmente las organizaciones deben elegir el formato que mejor les permita reflejar sus impactos y rendir cuentas ante sus grupos de interés, es clave pensar cual será el lector que revisará este documento antes de definir este punto. Por lo anteriormente relacionado, se listan a continuación los formatos que se pueden utilizar:

- Formato de sostenibilidad impreso.
- PDF del informe anual (Versión digital).
- Páginas con links a las secciones y temas.
- Boletines periódicos (impreso, digital) a ciertos grupos de interés.

Posterior se debe tener en cuenta los estándares que se utilizaran en el reporte, según lo anterior dentro del GRI se cuenta con tres estándares universales: GRI 1 (Fundamentos), este presenta el propósito y el sistema de los estándares GRI, incluyendo los conceptos clave para la

elaboración de estos informes; GRI 2 (Contenidos generales), define los contenidos que una organización puede utilizar para presentar su información general y sus prácticas de presentación de informes de sostenibilidad; por último el GRI 3 (Temas materiales), ofrece contenidos y orientaciones sobre los temas materiales de la organización. Adicionalmente, se tienen los estándares que presentan específicamente las temáticas económicas (GRI 201 al GRI 207), ambientales (GRI 301 al GRI 208) y sociales (GRI 401 al GRI 418).

Se deben utilizar los estándares temáticos que estén relacionados únicamente con los temas materiales del reporte en cuestión, esto se logra mediante una matriz de materialidad, la cual refleja la importancia relativa de cada asunto de sostenibilidad para la empresa y los grupos de interés.

Los estándares deben utilizarse de acuerdo con las actividades de la organización enfocados a sociedades BIC y buscar dentro de GRI, los estándares que generen concordancia con lo que se requiere.

Posteriormente, deben descargarse cada uno de los estándares definidos anteriormente y con la estructura presentada por el GRI dentro de cada estándar, informa con exactitud lo que cada organización debe reportar y adicional apoya ejemplificando este para la facilidad de las organizaciones.

### **2.3.5.3. Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial de la International Organization for Standardization**

Según ISO (2010), la norma ISO 26000 “es una norma internacional que desarrolló una guía en responsabilidad social”, la cual puede ser utilizada por todo tipo de organizaciones medido en 7 materias fundamentales, las cuales están alineadas con el modelo de sociedades BIC.

- Gobernanza de la organización

- Participación activa y desarrollo de la comunidad.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.
- Medio ambiente.
- Practicas justas de operación.
- Asuntos de consumidores.

Para Colombia según ISO (2010), el ente regulador de la norma es ICONTEC, y para el caso de empresas BIC, se generó la guía para la elaboración de reportes BIC basados en la ISO 260000. Según ICONTEC (s.f) para la guía se relacionan tres fases:

- Fase I Preparación: En esta fase la organización prepara el reporte en un formulario desarrollado por ICONTEC, que evalúa la implementación y ejecución de las actividades de beneficio e interés colectivo.
- Fase II Generalidades de la organización: En esta fase la organización debe consolidar su información básica, de acuerdo con unos parámetros establecidos.
- Fase III Desarrollo de la temática de reporte (resultados e informe de gestión): Se debe consolidar el resultado de la evaluación realizada por la empresa, obtenido desde la aplicación de la herramienta.

#### **2.3.5.4. Guía para los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, el *World Business Council for Sustainable Development*.**

Es una guía conformada por cinco pasos, los cuales buscan ayudar a las empresas a maximizar los aportes que estas realizan a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

- Paso 1 Entendiendo los ODS: Las empresas deben entenderlos y familiarizarse con su contribución a los objetivos de desarrollo sostenible.

- Paso 2 Definiendo prioridades: Las empresas deben definir prioridades basados en una evaluación de su impacto.
- Paso 3 Estableciendo objetivos: Para garantizar que la empresa está desarrollando actividades asociadas a los ODS, se deben establecer objetivos medibles y cuantificables.
- Paso 4 Integrando: Se deben integrar metas de desarrollo sostenible en todas las funciones de la empresa.
- Paso 5 Reportando y comunicando: Se utilizan indicadores comunes alineados con las prioridades compartidas, con el fin de que esos se puedan publicar y comunicar.

#### **2.3.5.5. Normas AA1000 de Relacionamiento y Responsabilidad Social**

Las normas AA1000 son una herramienta reconocida internacionalmente, orientada a fortalecer su compromiso con los grupos de interés, incorporando un sistema de gestión del aseguramiento de la sostenibilidad. Los conceptos claves del aseguramiento de la sostenibilidad pueden resumirse en:

- Rendir cuentas de las acciones.
- Asumir las consecuencias de estas acciones frente a los grupos de interés.
- Fomentar el dialogo y el compromiso con los grupos de interés.

Los beneficios de estas normas son:

- Proporcionan un medio global para responder sobre la gestión y desempeño de una organización.
- Evalúan la forma en que las organizaciones gestionan la sostenibilidad más allá de los datos e informes financieros.
- Evalúan la calidad de la información divulgada relativa al desempeño en sostenibilidad

- Proporcionan herramientas para evaluar el desempeño de la gestión medioambiental, emisiones de gases de efecto invernadero y otros aspectos como la gestión sostenible de explotaciones forestales o etiquetas de comercio justo.

### **2.3.6. Incumplimiento de estándares y pérdida de condición BIC**

Como se explica anteriormente, la Ley que reglamenta este tipo de sociedades es muy clara en los compromisos que adquieren estas empresas y las actividades que se deben incluir en el desarrollo de sus operaciones, existen escenarios en donde una empresa que ya es una sociedad BIC puede perder esta denominación, debido al incumplimiento de alguno de los puntos exigidos por la ley.

Por otra parte, la Superintendencia de Sociedades será la autoridad competente para decidir el incumplimiento de los estándares independientes. Si por el contenido del incumplimiento alegado en la solicitud, la Superintendencia de Sociedades requiere del concepto técnico de otra autoridad, deberá solicitarlo a alguna de las siguientes autoridades:

- Actividades relacionadas con el medio ambiente: El concepto técnico podrá solicitarse al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, a las Secretarías Distritales o Municipales de Ambiente, o a las Corporaciones Autónomas Regionales.
- Actividades relacionadas con prácticas laborales: El concepto técnico podrá solicitarse al Ministerio del Trabajo, o a cualquier Inspector del Trabajo según su ámbito territorial de competencias.
- Actividades relacionadas con la comunidad: El concepto técnico podrá solicitarse al Ministerio del Interior, a la Gobernación, a la Alcaldía Municipal, a la Procuraduría General de la Nación, a la Defensoría del Pueblo, o a los personeros del municipio en donde la sociedad desarrolle las actividades en cuestión.

La pérdida de la condición de Beneficio e Interés Colectivo puede ocurrir por la reforma voluntaria de los estatutos, o por la declaratoria del incumplimiento del estándar independiente escogido por la sociedad. En ambos eventos, la pérdida de la condición es un acto sometido a inscripción en el registro mercantil y, a partir de ese momento, se eliminará de su razón social la expresión "Beneficio e Interés Colectivo" o la sigla BIC.

Igualmente, perderá dicha condición cuando a juicio de la Superintendencia de Sociedades dicho incumplimiento se califique como grave. La gravedad estará determinada por el interés que resulte afectado con el incumplimiento, por la diligencia de la sociedad en atender sus deberes legales y por los demás criterios contenidos en el artículo 50 la Ley 1437 de 2011 que resulten aplicables.

Finalmente, es importante que estas sociedades realicen sus reportes de gestión de forma correcta, usando alguno de los estándares ya mencionados, para que su gestión y resultados sean públicos y claros, de otra forma, esto también puede generar la pérdida de su condición BIC.

## **2.4. Lineamientos estratégicos**

Dentro de los lineamientos estratégicos de una compañía se encuentran la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. A continuación, se hace una descripción de estos conceptos y una breve explicación de cómo construirlos.

### **2.4.1. Misión**

Según Kaplan et al. (2008), 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. 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”.

#### **2.4.1.1. ¿Cómo se formula la misión?**

Para formular la misión se deben tener en cuenta las siguientes características:

- 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 que generan las operaciones de la empresa, en cierto grupo específico o la sociedad en general.

#### **2.4.2. Visión**

Según Kaplan et al. (2008), la visión es una declaración concisa que define los objetivos a mediano y largo 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. La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas”.

La visión de cada compañía depende de la ambición de cada empresa, y de sus posibilidades y limitaciones.

#### **2.4.2.1. ¿Cómo se formula la visión?**

Para formular la visión se deben tener en cuenta las siguientes características:

- 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 la audiencia esperada, definida desde el principio.

#### **2.4.3. Valores**

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

#### **2.4.3.1. ¿Cómo se formulan los valores?**

Para formular los valores se deben tener en cuenta las siguientes características:

- Deben ser coherentes y alineados con la empresa: Valores que deben ser soportados por los socios, ya que estos permearán 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.

#### **2.4.4. *Objetivos estratégicos***

Según 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”.

##### **2.4.4.1. ¿Cómo se formulan los objetivos estratégicos?**

Para formular los objetivos estratégicos se deben tener en cuenta las siguientes características:

- 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.

## **2.5. Análisis estratégico**

El análisis estratégico consiste en el estudio de los factores internos y externos que pueden afectar a una organización, y su finalidad, es comprender el entorno en el que se encuentra la empresa para identificar las ventajas competitivas que se pueden potenciar, y las oportunidades de mejora. Mediante este análisis se identifican los factores que son claves para el éxito de la empresa dentro del entorno en el que se encuentra. El análisis estratégico permite a las empresas gestionar el camino que deben tomar, para poder cumplir con las metas establecidas.

Por otra parte, el análisis estratégico permite a las organizaciones tomar decisiones inmediatas que pueden afectar el futuro de la organización, pero para esto debe conocerse claramente la situación de la compañía en el momento, y junto con los líderes y miembros de la organización, analizar las posibles alternativas que generen valor a la organización y que conlleven a cumplir con los objetivos estratégicos.

Dentro del análisis estratégico se presentan varios modelos que pueden beneficiar a la compañía, dependiendo de lo que se busque analizar en la organización, a continuación, se describen los modelos más populares.

### **2.5.1. 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.
- Económico.
- Social.
- Ambiental.
- 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. La figura 4 muestra un esquema explicativo de los seis elementos que componen el análisis PESTEL.



**Figura 4.** Diagrama PESTEL

**Fuente:** Recuperado de pensemos (2022)

### 2.5.2. Análisis DOFA

Es una herramienta que permite a la organización plantear posibles estrategias, con 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, se presenta en forma de matriz como se ve en la figura 5.



**Figura 5.** Diagrama matriz DOFA

Fuente: Recuperado de pensemos (2022)

### 2.5.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Es un marco que permite evaluar el nivel de competencia de una organización dentro de su industria, y mediante este análisis, desarrollar una estrategia de negocio orientada a esas oportunidades dentro de un comparativo de mercado.

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

- Fuerza 1: Poder de negociación de los compradores o clientes.
- Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores entrantes.
- Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos.
- Fuerza 5: Rivalidad entre competidores

La siguiente figura muestra el esquema del diagrama de las cinco fuerzas de Porter.



**Figura 6.** Diagrama 5 fuerzas de Porter

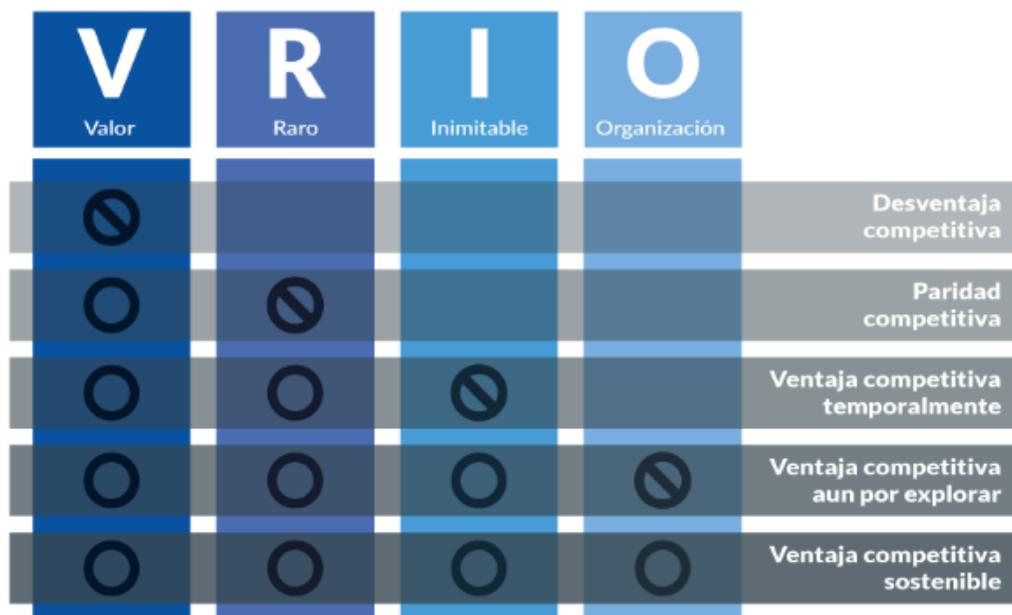
**Fuente:** Recuperado de pensemos (2022)

#### **2.5.4. Análisis de capacidades VRIO**

VRIO es una herramienta que permite a las organizaciones conocer las capacidades internas que los hacen diferenciales en el mercado, y que les permitirá perdurar en el largo plazo dentro del mercado mediante sus ventajas competitivas, en el análisis VRIO se deben definir los recursos que permitirán competir dentro del sector en específico, se abarcan dichos recursos desde la siguiente perspectiva:

- V – Valioso.
- R – Raro.
- I – Inimitable.
- O– Organizado.

Mediante esta herramienta se pueden descubrir aquellas capacidades y recursos de la organización que deben protegerse para lograr competir en el mercado –Ver figura 7–.



**Figura 7.** Diagrama capacidades VRIO

Fuente: Recuperado de pensemos (2022)

## 2.6. Análisis de negocios (BA)

Según la 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.

El Análisis de Negocios consiste en analizar, evaluar y definir las soluciones a oportunidades o problemáticas que permitan cumplir con los objetivos estratégicos de las organizaciones, desde el punto de vista económico, social, ambiental, etc. Responde a la necesidad de cambio que requieren las organizaciones en la actualidad para lograr su perdurabilidad y competitividad, buscando suplir las necesidades de las actuales sociedades.

Por otra parte, en la visión que se representa desde IIBA (2015), el Análisis de Negocios “es la práctica que permite el cambio en una empresa por definición de necesidades y recomendación de soluciones que aporten valor a las partes interesadas del negocio”. Este análisis permite a una empresa articular las necesidades y la justificación del cambio, y diseñar y descubrir soluciones que pueden ofrecer valor no solo económico sino también social y ambiental.

Adicionalmente para PMI (2015a), el análisis empresarial se realiza en una variedad de iniciativas dentro de una empresa y las iniciativas pueden ser estratégicas, tácticas u operativas. El Análisis de Negocios puede ser realizado dentro de los límites de un proyecto o a lo largo de la evolución de la empresa y mejora continua, para comprender el estado actual y definir el estado futuro, y así determinar las actividades requeridas para pasar del estado actual al estado deseado.

En resumen, el Análisis de Negocios 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. La figura a continuación contiene un mind map del Análisis del negocio.

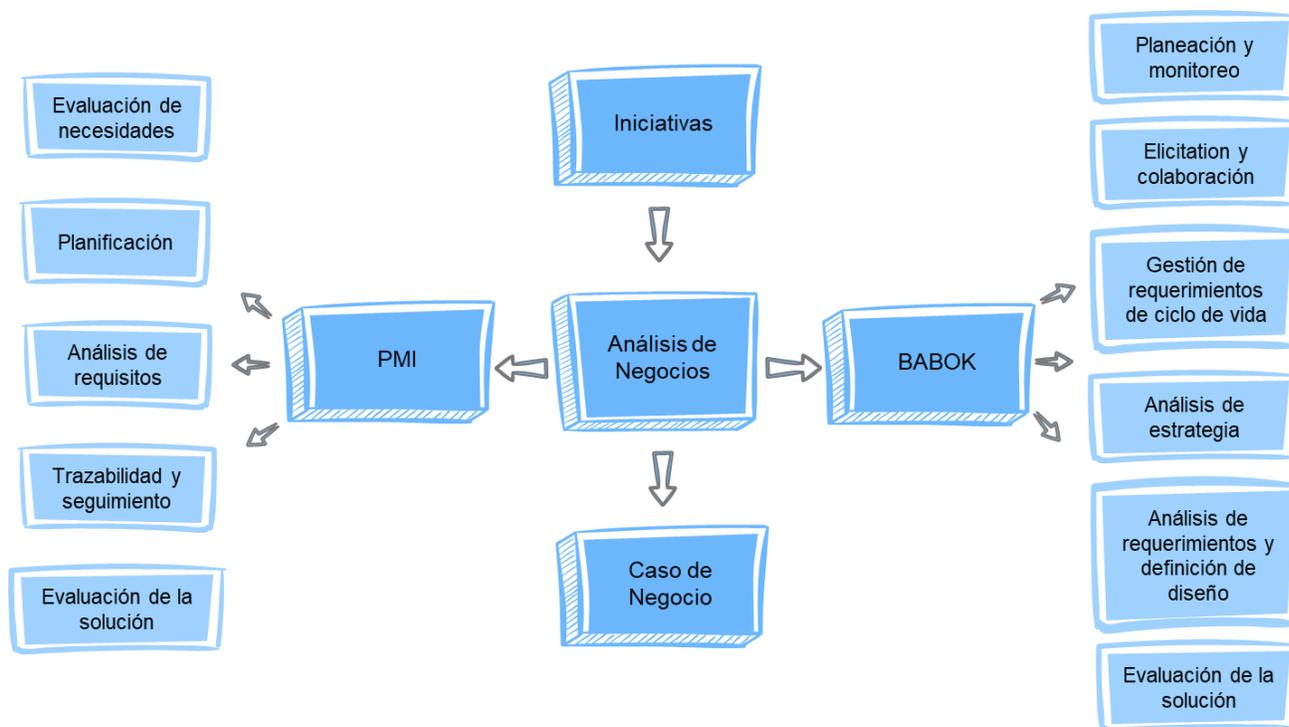


Figura 8. Mind Map Análisis de Negocios

Fuente: Fuente propia (2022)

### 2.6.1. Guía práctica de análisis de negocios para profesionales (PMI)

Como se evidencia en la figura 8, en la guía del PMI (2015a), se relaciona el trabajo que se debe realizar desde el Análisis de Negocios en los siguientes cinco dominios clave:

- **Evaluación de necesidades:** Consiste en el análisis ambiental, social y económico, el cual se utiliza para evaluar los entornos internos y externos actuales, y las capacidades de la organización con el fin de determinar las opciones de solución viables que, cuando se persiguen, ayudarían a la organización a alcanzar el estado futuro deseado y cumplir sus objetivos organizacionales.
- **Planificación:** La planificación consiste en una serie de actividades, que se realizan para garantizar que se seleccione el enfoque de análisis empresarial óptimo para el proyecto, desde todas las perspectivas necesarias como lo pueden ser su modelo de negocio,

gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad.

- **Análisis de requisitos:** Es el trabajo iterativo para planificar, preparar y realizar la obtención de información de las partes interesadas, analizar y documentar los resultados de ese trabajo y, finalmente, definir un conjunto de requisitos con suficiente detalle para permitir la definición y selección de la solución preferida.
- **Trazabilidad y seguimiento:** La trazabilidad y el seguimiento consisten en las actividades que son completadas para garantizar que los requisitos se aprueben y se gestionen durante todo el ciclo de vida del proyecto. Durante la trazabilidad y el monitoreo, la matriz de trazabilidad y los atributos asociados se crean y aplican para ayudar a monitorear y controlar el alcance del producto.
- **Evaluación de la solución:** La evaluación determina qué tan bien una solución satisface las necesidades comerciales, sociales y ambientales expresadas por las partes interesadas, incluida dentro de la entrega de valor al cliente. Algunas actividades de evaluación dan como resultado una evaluación cualitativa o cuantitativa gruesa de una solución que abarca los tres pilares relacionados con anterioridad.

### **2.6.2. *Business Analysis Body of Knowledge (BABOK)***

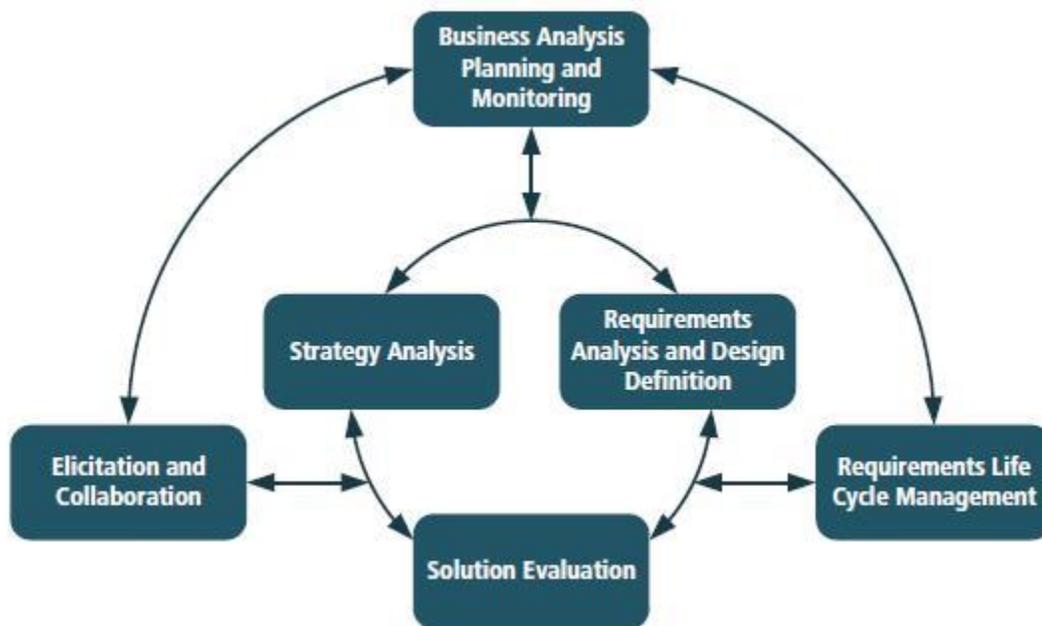
El IIBA (2015), propone para el desarrollo del análisis de negocios seis áreas de conocimiento, las cuales se explican a continuación:

- **Planeación y monitoreo de análisis de negocio:** Describe las tareas que lleva a cabo el analista de negocio, organiza y coordina los esfuerzos de este y de los interesados. Estas tareas producen salidas, las cuales son utilizadas como entradas clave y directrices para otras tareas a lo largo del BABOK.

- *Elicitation* y colaboración: Describe las tareas que el analista de negocios lleva a cabo para prepararse y conducir las actividades de elicitation -obtención de información de los interesados sobre los requerimientos de la solución- y confirmar los resultados obtenidos. Este describe también la comunicación de los interesados, una vez la información del Análisis de Negocios es ensamblada y se encuentra en curso la colaboración con estos interesados a lo largo del mismo.
- Gestión del ciclo de vida de los requerimientos: Describe las tareas que el analista de negocios lleva a cabo en orden, para gestionar y mantener los requerimientos y el diseño de información desde su comienzo hasta su cierre. Estas tareas establecen relaciones significativas entre requerimientos afines y diseños, evaluando, analizando y ganando conclusiones en propuestas de cambio para requerimientos y diseños.
- Análisis de estrategia: Describe el trabajo del Análisis de Negocios que debe ser realizado para colaborar con los interesados, con el fin de identificar una necesidad o táctica importante (necesidad del negocio), permitiendo que la empresa aborde esa necesidad y alineando los resultados estratégicos por el cambio con estrategias de alto y bajo nivel.
- Análisis de requerimientos y definición de diseño: Describe las tareas que los analistas de negocios desempeñan para estructurar y organizar los requisitos encontrados durante las actividades de elicitación, especifica y modela los requisitos y diseños, valida y verifica información, identifica opciones de solución que cumplan necesidades del negocio, y estima el valor potencial que se podría obtener para cada opción de solución. Esta área de conocimiento cubre los procesos incrementales y actividades iterativas que van desde el concepto inicial y la exploración de necesidades a través de la transformación de estas en una determinada solución.

- Evaluación de la solución: Describe las tareas que los analistas de negocios realizan para evaluar el rendimiento y el valor entregado por una solución aplicada en la empresa, y recomendar la remoción de barreras o restricciones que puedan impedir la plena realización del valor.

A continuación, se presenta un esquema del relacionamiento entre las áreas de conocimiento – ver figura 9–.



**Figura 9.** Relaciones entre áreas de conocimiento

Fuente: BABOK (2015).

Adicionalmente el IIBA (2015), propone una lista de tareas que componen de manera formal o informal el Análisis de Negocios, las cuales están relacionadas dentro de las áreas de conocimiento previamente explicadas, estas tareas son las siguientes:

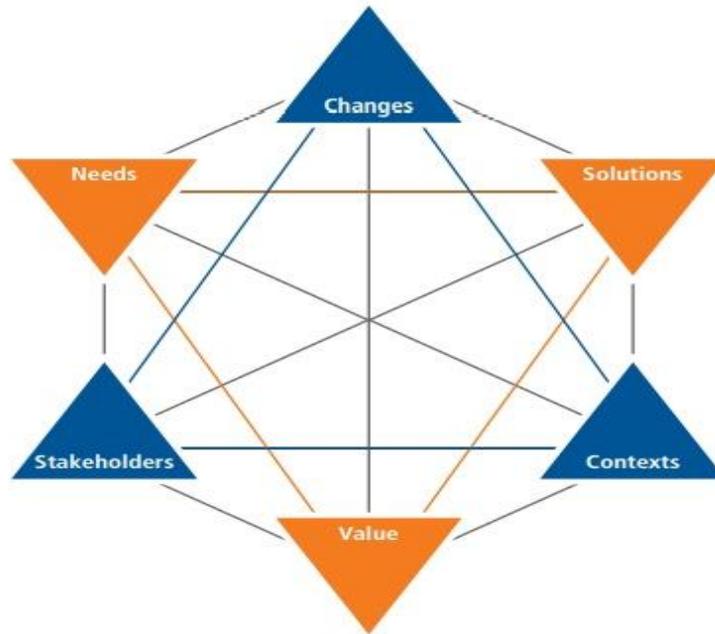
- Propuesta.
- Descripción.
- Entradas.
- Elementos.

- Herramientas y directrices.
- Técnicas.
- Interesados.
- Salidas

Por otra parte, se relaciona dentro del IIBA (2015), un marco denominado The Business Analysis Core Concept Model (BACCM), en el cual se abarca lo que es el Análisis de Negocios y lo que significa para aquellos que realizan tareas de análisis de negocios independientemente de perspectiva, industria, metodología o nivel en la organización.

Este marco suele ser usado para:

- Describir respecto a la profesión y el dominio acerca del Análisis de Negocios.
- Definir la terminología adecuada para comunicar acerca del Análisis de Negocios.
- Evaluar las relaciones de conceptos claves en Análisis de Negocios.
- Evaluar el impacto de estos conceptos y relaciones en cualquier momento durante un esfuerzo de trabajo con el fin de establecer tanto una base como un camino a seguir.
- Realizar un mejor análisis de negocios mediante la evaluación holística de las relaciones entre estos seis conceptos, los cuales son: a) Cambio: Definido como el acto de transformación en respuesta a una necesidad, b) Necesidad: Un problema o una oportunidad a ser definido, c) Solución: Un camino específico satisfaciendo una o más necesidades en un contexto, d) Interesado: Un grupo o individuo con una relación a el cambio, la necesidad o la solución, e) Valor: la importancia o la utilidad de algo para un partes interesadas dentro de un contexto, no solamente se mide desde lo económico, tiene en cuenta valores sociales y ambientales que generan impacto, f) Contexto: son aquellas circunstancias que influyen y proporcionan comprensión al cambio. La figura 10 muestra el modelo de concepto central de Análisis de Negocios.



**Figura 10.** Modelo de concepto central de Análisis de Negocios

Fuente: BABOK (2015).

### 2.6.3. Análisis causa Raíz

Es el proceso de descubrir las causas raíz de los problemas para identificar soluciones adecuadas. Se presentan los siguientes 3 métodos para análisis de causa raíz.

#### 2.6.3.1. 5 Whys

Se centra en preguntar las razones de un problema pasando por respuestas que inicialmente presentan una respuesta superficial, luego proceden a una respuesta profunda y finalmente presentan la causa raíz –ver figura 11–.

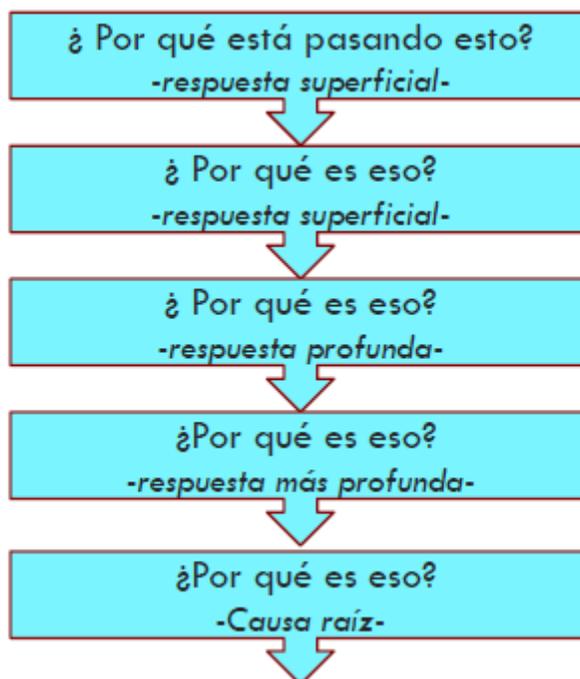


Figura 11. Diagrama 5 Whys

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

### 2.6.3.2. Diagrama de espina de pescado

Presenta gráficamente las causas que llevan a un efecto negativo y corregirlo. Se busca agrupar en 5 componentes los cuales son: materiales, métodos, mano de obra, maquinaria y medio ambiente. Este método permite descomponer y entender un problema.

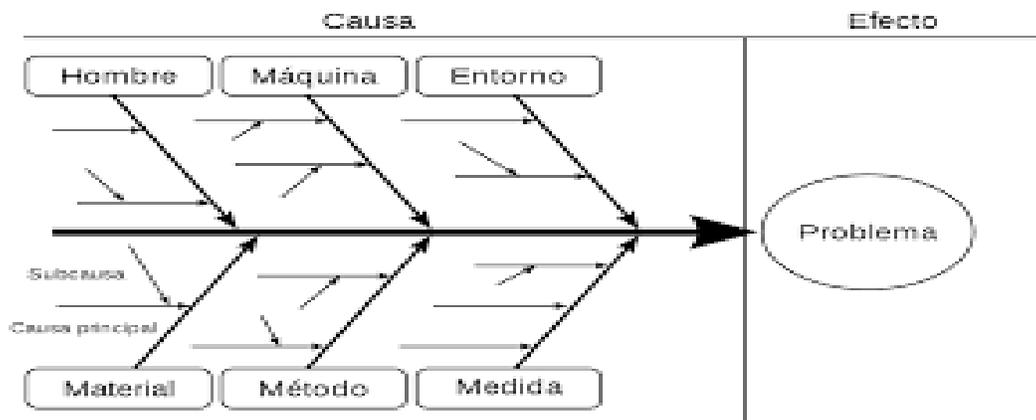
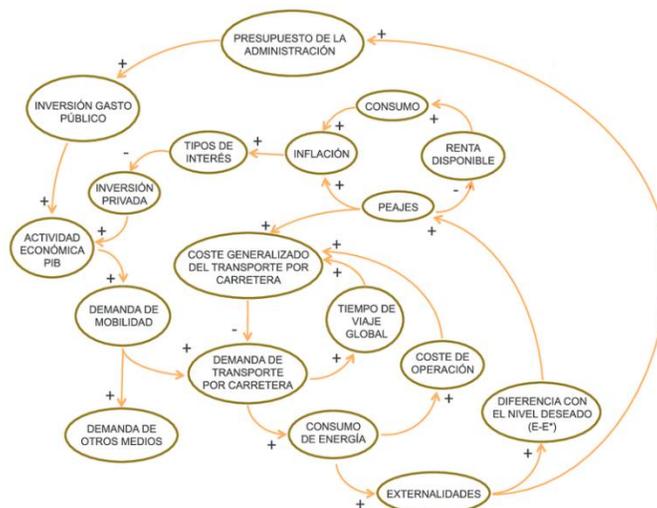


Figura 12. Diagrama espina de pescado

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

### 2.6.3.3. Diagrama de interrelación

Presenta las relaciones entre factores/ problemas. Toma la idea principal o problema y presenta la conexión entre los ítems relacionados –Ver ejemplo en la figura 13–.



**Figura 13.** Diagrama de interrelación

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

### 2.6.4. Business Case

Como se relaciona dentro de 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”.

Adicionalmente relaciona Axelos (2017), que el Business Case contiene las siguientes partes:

- Resumen ejecutivo: Es un breve resumen del *Business Case* donde se resaltan los aspectos clave, como los beneficios y el retorno de la inversión.
- Justificación: Define las razones por las cuales se quiere realizar el proyecto, y como este contribuye a la ejecución de la estrategia y los objetivos de la organización.

- Opciones de negocio: Se recomienda establecer mínimo tres opciones para cualquier inversión: no realizar ningún cambio, hacer ajustes mínimos, y hacer un cambio significativo. La primera opción de no realizar ningún cambio se utiliza como base para cuantificar, comparar y analizar las demás opciones, el análisis de cada opción brindará la información necesaria para la toma de decisiones.
- Beneficios esperados: Se enumeran los beneficios que se esperan obtener mediante el uso del resultado del proyecto, estos deben ser medibles y pueden ser cualitativos o cuantitativos.
- Contra beneficios esperados: Es un resultado que se percibe como negativo para una o más partes interesadas.
- Tiempo: Es el periodo de tiempo en el cual se espera ejecutar el proyecto y el periodo en el cual se espera obtener los beneficios esperados.
- Costos: Es un resumen de los costos del proyecto, las operaciones, el mantenimiento y el costo de financiación.
- Evaluación de la inversión: Es la comparación de los beneficios y los costos, se pueden utilizar técnicas como el retorno de la inversión (ROI), periodo de recuperación de la inversión, tasa interna de retorno (TIR), valor presente neto (VPN) entre otros.
- Riesgos: Se enlistan los riesgos clave asociados, con el impacto negativo y el plan de mitigación en caso de que ocurran.

## **2.7. Fundamentos de OPM**

Para entender el concepto de OPM, se toma como base la definición del PMI (2018a): “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. La implementación de prácticas de

negocio o mejora de procesos que soporten la ejecución de la estrategia no asegura el logro de mejores resultados. Para obtener mejores resultados, la ejecución de la estrategia debe ser combinada con la mezcla apropiada de personas capacitadas usando procesos definidos para lograr los objetivos estratégicos” (p. 4).

Mediante la implementación de OPM, se busca ayudar a las organizaciones a generar valor. En el caso específico de lo que concierne a este trabajo de grado, se hace énfasis en que la generación de valor no está enfocada solo en el ámbito económico, si se piensa en OPM aplicado a una sociedad BIC, se entiende que la búsqueda de valor está alineada con el triple impacto, en donde también se busca valor social y ambiental.

Para ayudar a generar el valor, según PMI (2018a), relaciona que el marco de OPM se basa en seis principios que se listan a continuación:

- Alineación con estrategia organizacional: Todos los portafolios, programas y proyectos deben apoyar la estrategia organizacional, y su contribución debe ser medible.
- Integración con habilitadores organizacionales: La alineación, ejecución y entrega de portafolios, programas y proyectos se basan en la cooperación de las prácticas directa o indirectamente involucradas.
- Consistencia en ejecución y entrega: los portafolios, programas y proyectos autorizados deben ser ejecutados y entregados consistentemente dentro de los parámetros de gobernanza y metodología, de forma ética y profesional.
- Integración organizacional: La alineación, ejecución y entrega de portafolios, programas y proyectos se basan en la cooperación de las partes interesadas de la organización, además del apoyo de los altos ejecutivos.
- Valor para la organización: Invertir y trabajar dentro del marco de OPM genera productos, servicios, resultados o beneficios que superan el costo de operarlo.

- Desarrollo continuo: Monitorear y documentar las competencias de los empleados, habilidades, conocimiento y experiencia adquirida formal e informalmente en el desempeño de sus actividades diarias.

Es así como puede concluirse que las organizaciones serán capaces de lograr sus objetivos estratégicos cuando cumplan los siguientes puntos:

- La estrategia y la gestión de portafolios, programas y proyectos están alineadas.
- La organización usa ejecutivos como patrocinadores de los proyectos y así mismo les provee visibilidad.
- La organización maneja el cambio de manera efectiva, contrata gerentes de proyectos calificados, y estos manejan proyectos que cumplen objetivos estratégicos.

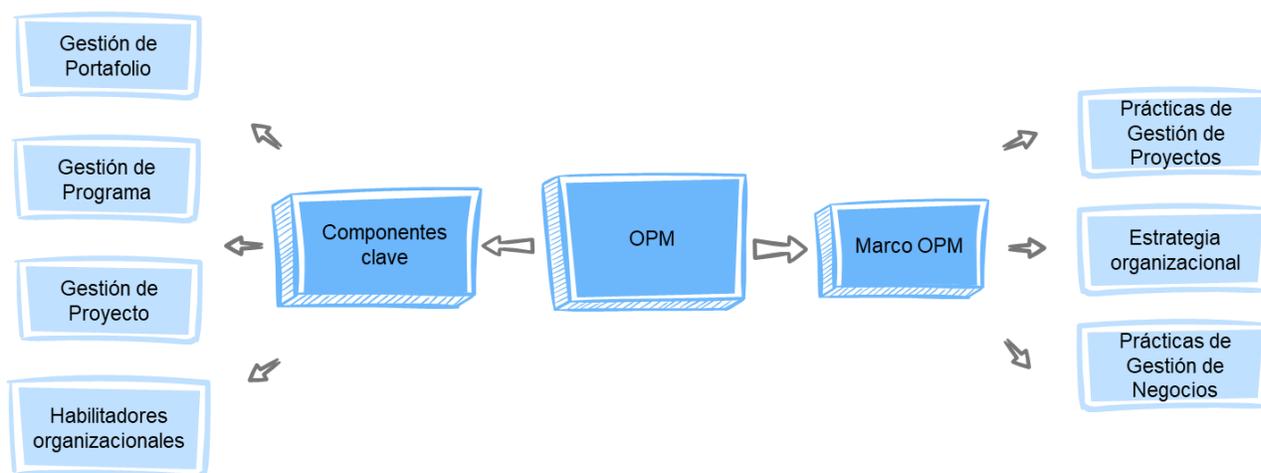
### **2.7.1. Marco de OPM**

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. Básicamente, ayuda a que la organización alinee sus recursos para lograr sus objetivos estratégicos.

En consecuencia, el marco de OPM incluye la priorización y selección de programas y proyectos, basados en los componentes que sean importantes para la realización de la estrategia de cada organización, en una sociedad BIC, esta priorización además de los componentes propios del objeto social de cada compañía, también debe incluir el impacto generado en las cinco dimensiones: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad. Esta priorización y alineamiento del portafolio son las que finalmente aseguran el éxito de los programas y los proyectos.

Según la Guía Práctica Para Implementar OPM del PMI (2014), el enfoque de OPM asegura que el portafolio se alinee con el conjunto de programas y/o proyectos que generen decisiones de valor y beneficios apropiados para la organización. Las revisiones de portafolio ocurren regularmente y son ajustadas a medida que las condiciones de mercado o la estrategia cambian. Un análisis del impacto de negocio del portafolio es el que guía la revisión del mismo. El portafolio es ajustado según la necesidad para entregar resultados, o cuando otras condiciones hacen necesaria su revisión. Estos resultados conectan directamente a la realización de valor del negocio. La retroalimentación del análisis de la generación de valor, influencia la estrategia de la organización.

En la figura 14, se evidencian los componentes clave de la teoría de OPM y el Marco definido por el PMI.



**Figura 14.** Mind Map OPM

**Fuente:** Fuente propia (2022)

OPM permite la incorporación de prácticas de gerencia de proyectos, con procesos de negocios y operaciones, como una unidad de negocio funcional dentro de la estructura organizacional. Los proyectos son una parte integral del negocio, pues contribuyen a beneficios que habilitan la realización de los objetivos estratégicos, además, ayudan a mejorar la satisfacción de los clientes y demás partes interesadas.

El marco de OPM describe ciertos elementos que son necesarios para proveer soporte continuo. A continuación, se describen los elementos básicos de la metodología de OPM, la gestión de conocimiento y la gestión de talento. Para que OPM apoye la realización de la estrategia de una organización, un marco de gobernanza relevante también es fundamental para el éxito. Los elementos críticos del marco OPM son los siguientes:

- Metodología OPM: Sistema de prácticas, técnicas, procedimientos, y reglas, usados en OPM.
- Gestión del conocimiento: Creación, intercambio y uso de experiencias, valores y creencias para abordar las necesidades de la organización.
- Gestión del talento: Enfoque de una organización para retener y desarrollar a las personas respecto a conocimiento, desempeño y competencias personales, para aumentar la probabilidad de entregar resultados que cumplan los requerimientos de las partes interesadas.
- OPM *governance*: Marco, funciones y procesos de las actividades de OPM para alinear prácticas de gestión de proyecto, programa y portafolio, para alcanzar los objetivos organizacionales y la estrategia.

Se hace entonces imprescindible entender lo que significan los conceptos de gestión de portafolio, gestión de programa, gestión de proyecto y habilitadores organizacionales.

### **2.7.2. Portafolio y gestión de portafolio**

La definición oficial de portafolio según el PMI (2017b) es “Una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones que son manejadas como un grupo para así alcanzar los objetivos estratégicos”. Esto significa que cada organización tiene la responsabilidad de optimizar y balancear los componentes de sus portafolios, ya que la cantidad de recursos disponibles es limitada.

La razón de existir del portafolio es lograr el cumplimiento de las estrategias y metas tanto organizacionales como de negocio, es por esto por lo que un portafolio se puede interpretar como la intención y la dirección de una organización en un momento específico. Es importante tener claro que los componentes del portafolio y sus objetivos pueden o no estar interrelacionados.

El rol de las iniciativas es vital en un portafolio, ya que estas eventualmente se convierten en programas o proyectos que deben ser ubicadas y priorizadas en un portafolio existente, o por el contrario dar nacimiento a un nuevo portafolio en la organización. Dependiendo del tamaño las organizaciones pueden tener uno o varios portafolios.

Finalmente, los portafolios tienen mucha flexibilidad en cuanto a su uso dentro de una organización, pueden existir en varios niveles de una organización, se pueden organizar individualmente o dentro de una jerarquía, y pueden apoyar funciones base de negocio, así como funciones de soporte en la organización.

#### **2.7.2.1. Gestión del portafolio según PMI**

Luego de entender el concepto de portafolio, su gestión se puede describir como la aplicación de principios para alinear el portafolio o los múltiples portafolios de una organización y sus componentes con la estrategia organizacional, mediante la selección de los mejores componentes, priorización del trabajo, provisión de recursos, supervisión de la implementación y supervisión de la transición a operaciones.

Las estrategias de las organizaciones y sus objetivos sirven para guiar las decisiones de una organización, su dirección, propósito, y asignación de recursos para lograr los valores esperados. Para lograr esta alineación entre estrategia y ejecución, la gerencia de portafolios se basa en los siguientes principios:

- Esfuerzo para lograr excelencia en la ejecución de la estrategia.

- Mejorar la transparencia, responsabilidad, sostenibilidad y equidad.
- Balancear el valor del portafolio con los riesgos potenciales.
- Asegurar que las inversiones en componentes del portafolio estén alineadas con la estrategia organizacional.
- Obtener y mantener el patrocinio y compromiso de los altos ejecutivos y personas claves.
- Ejercer liderazgo activo y decisivo para la optimización de uso de recursos.
- Fomentar cultura que acepte el cambio y los riesgos.
- Navegar en las dificultades para habilitar resultados exitosos

Si bien las estrategias son ideas, conceptos o planes, y sirven como dirección para la organización, el logro del valor para el negocio necesita acción para la ejecución de esas ideas, y la mayoría de estas actividades se realiza a través de programas y proyectos, es por eso que, si una organización se quiere mantener competitiva a través del tiempo, requiere una fuerte ejecución de los portafolios, programas y proyectos. Es importante recordar que la gestión del portafolio necesita ser integrada con análisis de negocios y planeación organizacional para analizar los riesgos de negocio.

#### **2.7.2.2. Gestión del portafolio según Axelos (Empresa conjunta creada por la Oficina del Gabinete en el Reino Unido)**

Como relaciona Buchtik (2016), el estándar definido por Axelos, es el MoP, el cual incluye doce practicas o procesos para gestionar portafolios. Las mismas se agrupan en dos ciclos: la definición y la entrega del portafolio y se sustentan en los siguientes cinco principios:

- Contar con el compromiso de los ejecutivos.
- Alineación de la gobernanza del portafolio y de la organización.
- Alineación del portafolio con la estrategia.

- Oficina de portafolios.
- Cultura de cambio energizante.

Se resalta de manera importante en este estándar que es de vital importancia hacer los proyectos correctos y hacerlos bien.

### **2.7.2.3. Gestión de valor del portafolio**

La gestión de valor del portafolio se asegura de que la inversión en un portafolio va a generar el retorno como se definió en la estrategia organizacional, los portafolios son manejados para maximizar y mantener el valor de la organización, ya sea valor tangible o intangible, eso es muy importante para las organizaciones y particularmente para las sociedades BIC, pues dentro de los beneficios generados se encuentran intangibles que van más allá de lo económico.

Existen ciertas actividades que son indispensables para gestionar el valor de una forma efectiva en el portafolio de una organización, estas actividades se aseguran de conectar el propósito de la organización, con el efecto del portafolio en el entorno y el desarrollo de la estrategia. A continuación, se presenta la lista de actividades:

- Negociar el valor esperado (comparado tanto con la estrategia organizacional, como con los demás elementos del portafolio): Básicamente el gerente del portafolio debe generar conexión entre los dueños de los componentes (programas, proyectos, portafolios subsidiarios), y la estrategia de la organización.
- Maximizar el retorno: Ya que en la primera actividad el valor ya está negociado, el gerente del portafolio debe buscar generar este valor al menor costo posible, sin generar riesgos.
- Asegurar el valor: En esta actividad se asegura que se pueda generar el valor comprometido, a través de planes de ejecución para los componentes del portafolio.

- Medir el valor: Esta actividad define como se va a medir el valor del portafolio, el gerente de portafolio debe identificar los procesos que son impactados por los componentes del portafolio.
- Reportar el valor: Es importante hacer seguimiento a la entrega de valor del portafolio para generar acciones correctivas o predicciones para el futuro, ya que los portafolios son de gran continuidad.

### **2.7.3. Programa y gestión del programa**

Según el PMI (2017c), un programa se define como “Un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades del programa manejados de una forma coordinada para obtener beneficios que no son posibles de obtener si se manejan individualmente”. El rol de los programas dentro de la estructura de una organización es entregar beneficios para los patrocinadores, y los componentes de un programa están relacionados en cuanto a la búsqueda de metas complementarias que soporten la entrega global de beneficios.

La diferencia fundamental entre portafolio y programa es que los componentes de un programa deben tener objetivos o metas que se complementen y contribuyan a una visión específica, si este no fuera el caso sería adecuado tratar a estos componentes como un portafolio y no como un programa.

#### **2.7.3.1. Gestión del programa**

Según el PMI (2017c), la gestión del programa incluye la alineación de todos sus componentes para asegurar que las metas del programa sean alcanzadas y que los beneficios del programa sean entregados de una forma óptima. Mientras que el gerente de portafolio se asegura de la selección y priorización de programas y proyectos sean acordes el plan estratégico

de la organización, el gerente de programa se enfoca en entregar los beneficios organizacionales mediante la coordinación de los componentes de su programa.

La estrategia organizacional y las prioridades que se establecen por el gerente de portafolio, sirven como base o guía, para que el gerente de programa defina los componentes que deben ser seleccionados, y asignando recursos para que estos se puedan realizar. Claramente estos dos roles deben funcionar de una manera colaborativa, para que todo funcione mejor.

### **2.7.3.2. Gestión de beneficios del programa**

Para gestionar los beneficios de un programa, existen procesos que ayudan a clarificar los beneficios planeados y salidas esperadas, además de monitorear la capacidad del programa de generar estos beneficios. Esto aplica tanto para beneficios que son relativamente fáciles de cuantificar: objetivos financieros, creación de infraestructura o índices de consumo, como para beneficios no tan fáciles de medir y que pueden generar resultados inciertos: mejora de la moral, mejora de la reputación de la marca, entre otros. Esto se hace vital para los programas dentro de una sociedad BIC, ya que dentro del triple impacto se busca impactar a la sociedad y al medio ambiente, y esto podría traducirse en definir beneficios intangibles, pero de gran importancia.

Los procesos que el gerente de programa debe seguir para manejar los beneficios son:

- **Identificación de beneficios:** En esta fase el objetivo es recopilar información sobre la estrategia de la organización, los factores internos y externos que pudieran afectarla, para así registrar los beneficios que los patrocinadores del programa esperan conseguir. El caso de negocio se puede usar como una declaración formal de los beneficios del programa y su justificación.

- **Análisis y planeación de beneficios:** Después de la identificación, lo que se busca es establecer el plan de gestión de beneficios, realizar la priorización y dependencia de los componentes del programa, declarar métricas para medir estos beneficios, y finalmente actualizar los riesgos del programa en base a esta información.
- **Entrega de beneficios:** Luego de la planeación se debe asegurar que el programa entregue los beneficios esperados, es por esto que se realiza monitoreo de factores del entorno, manejar las dependencias entre los componentes del programa, evaluación de oportunidades y amenazas en todos los frentes, evaluación de indicadores y métricas que describan el rendimiento del programa, y finalmente el registro del progreso de los beneficios a través del tiempo para poder reportar a los patrocinadores e interesados.
- **Transición de beneficios:** Cuando el programa entrega los beneficios, se debe asegurar que estos pueden ser transferidos al área de operaciones, y que seguirán entregando los resultados esperados para ser usados por la organización.
- **Sostenimiento de beneficios:** Finalmente, luego de que el proceso de transición es terminado, hay actividades de mantenimiento que deben seguir siendo realizadas para asegurar la generación de valor del programa en el tiempo. Esta responsabilidad, podría ser del mismo programa, de otro programa o incluso de otra organización.

#### **2.7.4. Proyecto y gestión del proyecto**

La definición oficial de proyecto según el PMI (2017a) “Es un esfuerzo temporal que se realiza para llevar a cabo un producto, un servicio o un resultado único. Tiene un principio y un final bien definido.”. Dentro del contexto del trabajo de grado, los proyectos son usados para generar las salidas que los programas requieren para generar sus beneficios, teniendo en cuenta restricciones específicas de costo, tiempo, especificaciones, alcance y calidad.

#### **2.7.4.1. Gestión del proyecto**

Mediante la aplicación de ciertas habilidades, herramientas y técnicas, el gerente de proyecto busca cumplir los requerimientos del proyecto (definidos previamente por los patrocinadores y personas clave) mediante la realización de entregables del proyecto. Esto se logra siguiendo los procesos definidos en la teoría, siempre aplicados a la particularidad de cada proyecto. Ya que cada proyecto es único, sus circunstancias particulares (internas o externas), pueden influenciar positiva o negativamente las restricciones bajo las cuales el proyecto se realiza.

#### **2.7.5. *Habilitadores organizacionales***

El concepto de habilitadores organizacionales se refiere al ambiente que debe asegurar una organización para la implementación del marco OPM, es importante que dentro de la organización se tengan ciertas prácticas y capacidades que fomenten el cambio pero que también soporten aspectos más técnicos de la gerencia de portafolio, programa y proyecto. A continuación, la lista de los 18 habilitadores organizacionales listados por el PMI, los cuales están organizados en cuatro grandes grupos.

Estructurales:

- Estructuras organizacionales
- Asignación de recursos
- Alineación estratégica

Culturales:

- Gobierno
- Comunidades OPM
- Normas y visión OPM

- Patrocinio de proyectos

Prácticas de recursos humanos:

- Gestión de competencias
- Entrenamiento en gestión de proyectos
- Gestión del conocimiento y PMIS

Tecnológicos:

- Benchmarking
- Evaluación de rendimiento individual
- Sistemas de gestión
- Métricas de gestión de proyectos
- Criterios de éxito de proyectos
- Metodologías OPM
- Prácticas OPM
- Técnicas OPM

Al final, las organizaciones deben medir el nivel de madurez que tienen, sus capacidades, y luego diseñar e implementar un plan que permita la mejora y el desarrollo de las prácticas que sean apropiadas para alcanzar el estado deseado.

### 3. GUÍA METODOLÓGICA

El objetivo de la guía metodológica es orientar al lector para que formule la estrategia de una organización, la cual tenga la particularidad que sus objetivos estratégicos y metas propuestas, esté encaminada a satisfacer el triple impacto: económico, social y ambiental, con el fin de obtener o mantener la condición BIC.

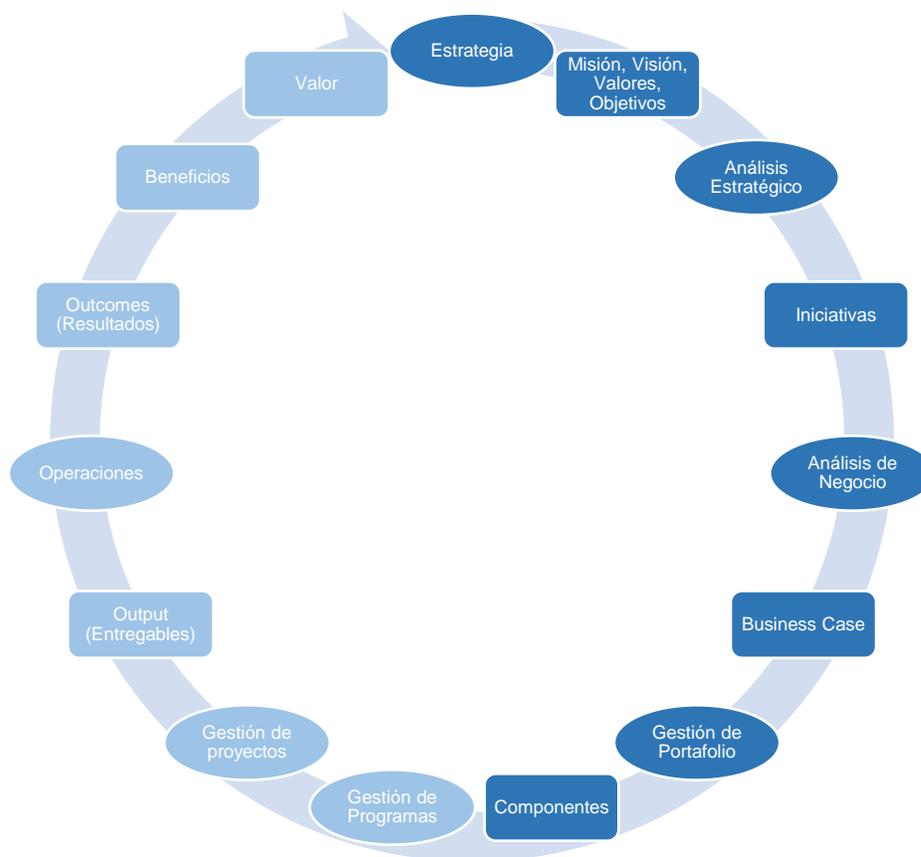
El desarrollo de la guía está basado en el Círculo de Valor, el cual, es un grupo de procesos y componentes organizados de forma tal, que ilustra el flujo desde la concepción de la estrategia, hasta la realización de beneficios y medición de su valor en una organización como se muestra en la figura 15.

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 casos de negocio, 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 guía se enfoca únicamente en la primera parte del Círculo de Valor, es decir, desde la definición de los lineamientos estratégicos hasta la Gestión de Portafolio, haciendo uso de la

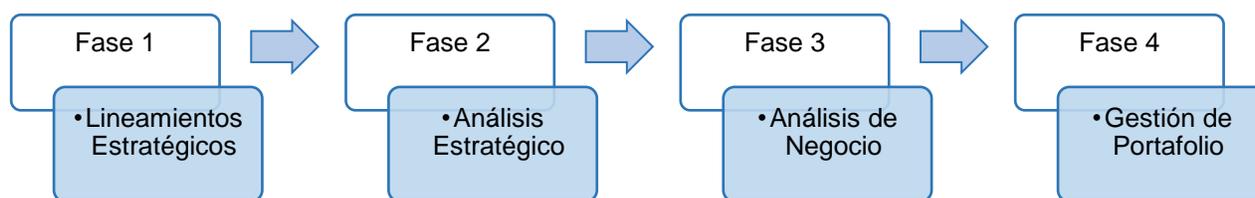
construcción de casos de negocio a partir del planteamiento de iniciativas, resultantes de modelos de análisis de planeación estratégica como PESTEL y DOFA, que permite abarcar de una manera global los propósitos fundamentales de las organizaciones de beneficio e interés colectivo (BIC). En tal sentido, los procesos que siguen en el Círculo de Valor a continuación de la Gestión de Portafolio, es decir la ejecución de la estrategia, no están cubiertos en esta guía.



**Figura 15.** *Círculo de Valor*

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

La guía se compone de cuatro fases para la definición de la estrategia que incluyen los procesos y componentes de la primera parte del Círculo de Valor como puede verse en la figura 16.



**Figura 16.** Fases para Definición de la Estrategia

Fuente: *Elaboración propia (2023)*

- 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 17.

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 17.** Fase 1 Lineamientos Estratégicos

Fuente: *Elaboración propia (2023)*

- 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 negativo o positivo sobre la organización de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales 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 este análisis será una serie 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 18.

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

**Figura 18.** Fase 2 Análisis Estratégico

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

- Fase 3 Análisis de Negocio: La tercera fase se centra en la construcción de varios casos de negocio a partir de las iniciativas resultantes de 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.

Los pasos que componen esta fase se muestran en la figura 19.

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

**Figura 19.** Fase 3 Análisis de Negocio

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

- 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 de las limitaciones de recursos y apetito al riesgo de la organización.

Los pasos que componen esta fase se muestran en la figura 20.

<b>Fase 4 Gestión de Portafolio</b>	
Identificación del responsable de la Gestión de Portafolio.	Ciclo de definición del Portafolio.

**Figura 20.** Fase 4 Gestión de Portafolio

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

En el documento “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)”, se describe detalladamente cada una de las fases, los pasos y actividades que se deben realizar a lo largo de la guía, para que al final de está, se obtenga como resultado la correcta definición de la estrategia en el portafolio.

#### 4. VALIDACIÓN DE LA GUÍA

Con el fin de validar que la guía desarrollada durante este trabajo de grado cumpla con las necesidades de una Sociedad BIC para la formulación de su estrategia, 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 la encuesta es 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.

En esta etapa se pretende realizar la validación de la pertinencia de la guía metodológica, de tal manera que se examine, desde el punto de vista de la experiencia, si es provechosa y acertada, y así cumplir con que una guía metodológica debe estar basada en experiencia según la literatura.

Luego de relacionar los objetivos de validación de la guía, se procedió al envío a 3 diferentes expertos en proyectos de implementación de la condición BIC, dentro de los cuales se cuenta con los siguientes perfiles:

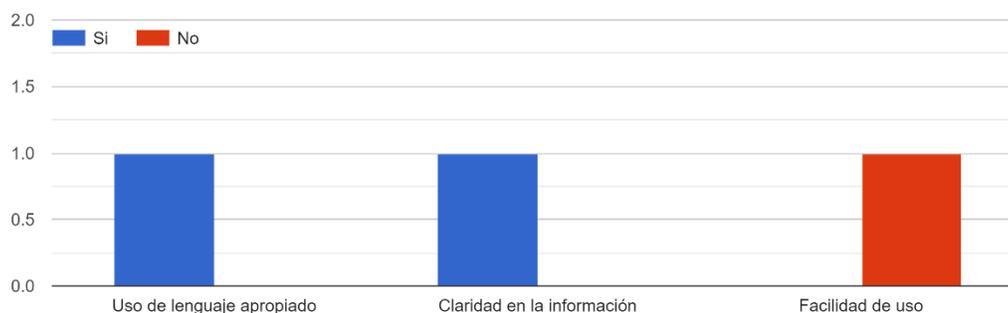
- Fernando Atuesta, Coordinador de sostenibilidad en Alpina Productos alimenticios S.A BIC.
- Mónica Montes, Gerente de sostenibilidad en Tetra Pak LTDA BIC.
- Jacqueline Melo, Abogada Senior en Calec Abogados BIC.

El detalle de la encuesta mencionada se encuentra en el Anexo B.

#### 4.1. Resultados

Con base a las respuestas recibidas mediante la encuesta, se procedió con la validación, donde se destacan los siguientes resultados. La figura 21 muestra las respuestas a la validación de la guía la cual evalúa 3 aspectos.

5. Considera que la guía incluye las siguientes características:



**Figura 21.** Distribución del cumplimiento de características

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la validación con expertos (2023)

6. Si su respuesta a la pregunta anterior en alguna característica fue "No" explique la razón

1 respuesta

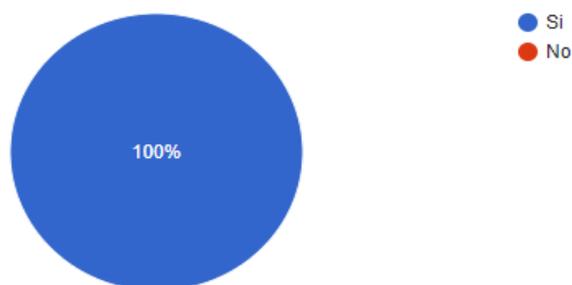
Para la facilidad de uso podría existir un "paso a paso" más claro sobre como obtener la certificación. No sobre como plantear la estrategia que es un poco más claro. En ese paso a paso se podría referenciar cada una de las herramientas presentadas y especificar en que punto puede ser útil. Es casi desarrollar una herramienta "propia" (paso a paso, o árbol de decisiones) que va llamando otras herramientas (existentes). Aunque la guía presenta fases específicas, se podrían resumir en conclusiones y validar si seguir esas fases es suficiente para una certificación. Añadir información operativa (como tiempos, entidades a las que se debe presentar, consecuencias para la organización, o reportes periódicos) puede ser muy útil.

**Figura 22.** Pregunta No. 6 validación Guía

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la validación con expertos (2023)

7. ¿Considera que las 4 fases de la guía: Lineamientos Estratégicos, Análisis Estratégico, Construir el caso de negocio y realizar gestión de portafolio contribuyen a la Formulación de la Estrategia dentro de una organización?

1 respuesta

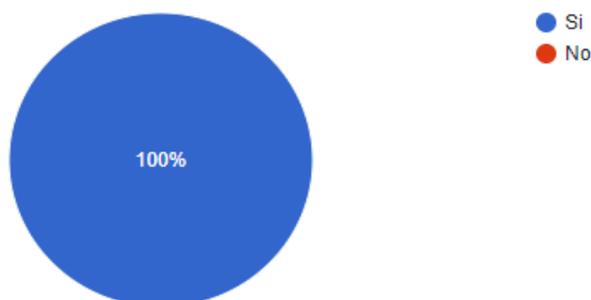


**Figura 23.** Distribución de contribución a la formulación de la estrategia de las 4 fases

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la validación con expertos (2023)

9. Fase 1 - ¿Considera que la definición de Lineamientos Estratégicos propuesto en la guía genera valor para la formulación de la estrategia de las organizaciones BIC?

1 respuesta

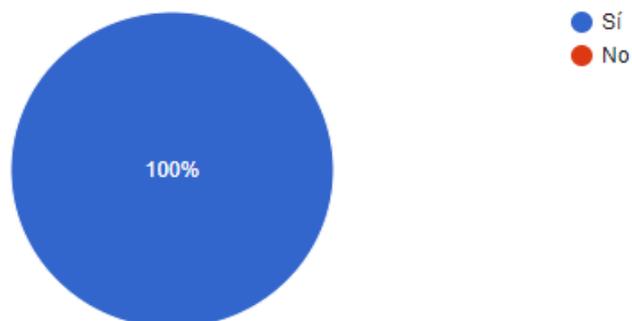


**Figura 24.** Distribución de contribución a la formulación de la estrategia de lineamientos estratégicos

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la validación con expertos (2023)

11. Fase 2 - ¿Considera que el Análisis Estratégico es una herramienta que aporta valor durante la etapa de formulación de iniciativas?

1 respuesta

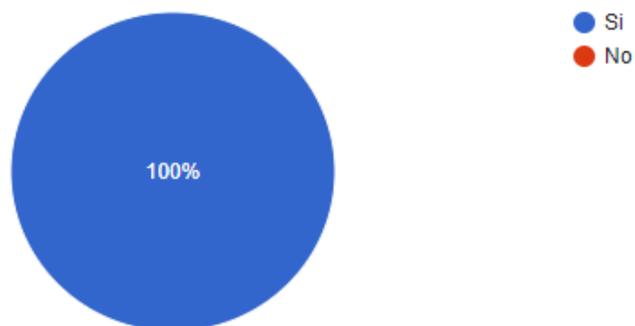


**Figura 25.** Distribución de contribución a la formulación de la estrategia de la fase 2

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la validación con expertos (2023)

13. Fase 2: ¿Considera que los dos métodos de Análisis Estratégico propuestos en la guía aportan para una correcta generación de iniciativas?

1 respuesta



**Figura 26.** Distribución de contribución a la formulación de la estrategia de dos métodos

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la validación con expertos (2023)

15. Fase 3: ¿Según su expertis 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?

1 respuesta



**Figura 27.** Distribución de aceptación de análisis de negocios

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la validación con expertos (2023)

17. ¿Considera que la guía cumple con su objetivo de orientar a las organizaciones para la Formulación de la Estrategia relacionada con la condición BIC?

1 respuesta

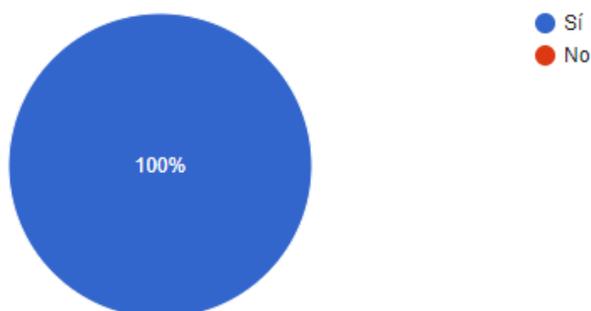


**Figura 28.** Distribución de cumplimiento de objetivos

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la validación con expertos (2023)

19. ¿Considera que la ejemplificación es un método relevante para la comprensión de la presente guía?

1 respuesta



**Figura 29.** Pregunta No. 19 validación Guía

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la validación con expertos (2023)

21. A continuación, tendrá un espacio para enviar posibles recomendaciones que tenga sobre la guía

1 respuesta

Es un muy buen insumo para empresas con algo de trayectoria, pero sería también muy util para empresas que nunca han teniendo una aproximación a BIC si se presenta una herramienta adicional con los pasos más concretos e incluyendo información operativa. Pero el método es bueno, y hay una variedad de herramientas que bien usadas pueden ser de mucho valor para transformar un negocio/organización para que aporte a una mejor sociedad.

**Figura 30.** Recomendaciones a la guía

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la validación con expertos (2023)

Luego de los resultados obtenidos, se puede definir que la guía cumple con los objetivos definidos para la misma, y que puede ser utilizada para compañías BIC y las que desean optar por obtener esta condición, adicionalmente se puede observar que existe la recomendación de mejorar la facilidad de uso, pero al profundizar con los expertos se refieren a facilitar un paso a paso para obtener la certificación, no desde el punto de vista de la metodología utilizada para la formulación de la estrategia.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El círculo de valor es una herramienta que permite comprender la relación directa entre la estrategia organizacional, y la gestión de proyectos, programas y portafolios; permite articular desde los objetivos estratégicos planteados por el *governance*, hasta la generación de valor para las organizaciones.
- El impacto que han tenido en el país las organizaciones BIC (Beneficio e interés colectivo), marca un diferencial de mercado sobre las empresas que siguen bajo el modelo convencional de generación de flujo económico sin retribuir desde el punto de vista social y ambiental.
- La perdurabilidad organizacional requiere un correcto funcionamiento desde los habilitadores organizacionales, como el entendimiento de las necesidades reales del mercado donde el consumidor actual cambia sus necesidades constantemente y busca suplirlas correctamente con el análisis adecuado de los requerimientos, capacidades, inversiones y beneficios a entregar.
- La estrategia por sí sola no puede cumplirse, así haya tenido una construcción detallada con la visual de todos los aspectos actuales relevantes para cualquier tipo de organización, es necesario que este acompañada de un plan estructurado (gestión de portafolio), que le permita soportar frente al *governance* las inversiones a realizar y las retribuciones que traerán estas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Dentro del análisis estratégico de las organizaciones, los instrumentos que mayor valor generan dentro de este tipo de revisión son DOFA y PESTEL, dado que ambos verifican la actualidad de la organización tanto desde la perspectiva interna como externa y generan valor dentro de la construcción de oportunidades e iniciativas.
- La caracterización de las sociedades BIC se realizó con base a la actual legislación de Colombia, haciendo énfasis en las actividades que deben incluir dentro de sus

operaciones en el marco de las cinco dimensiones. Además de esto, se abordó el tema de reportes de gestión, para asegurar el uso de estándares aceptados nacional e internacionalmente en cuanto a temas de responsabilidad social y ambiental.

- De la disciplina de BA se hizo uso de varios procesos y herramientas que facilitan la formulación de la estrategia de una empresa en general, como lo son el análisis estratégico, el análisis de causa raíz y la creación de documento de caso de negocio, pero se hizo especial enfoque en añadir análisis sociales y medioambientales, para garantizar la generación de valor en estos dos ámbitos desde el inicio.
- Del concepto de OPM creado por el PMI, se hizo uso de la definición de portafolio y la gestión de este, haciendo énfasis en la creación del portafolio, como escoger los componentes, y sobre todo como asegurar que los componentes ayudan al cumplimiento de la estrategia de una empresa, incluyendo el reconocimiento de ser una sociedad BIC.
- La guía metodológica fue validada por personas con experiencia laboral actual o pasada en empresas BIC, esto permitió validar el contenido creado, pues los validadores pudieron aportar su perspectiva de como la guía planteada añade valor a la formulación de estrategia y definición de objetivos de una empresa, independiente del sector económico en el que esta opere.
- La creación de la guía se realizó definiendo las cuatro fases principales, y luego ahondando en el detalle de los elementos de BA y OPM aplicables a cada fase, sin perder de vista las cinco dimensiones y el triple impacto característico de sociedades BIC.
- 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.

- Para trabajos futuros, se recomienda analizar la perspectiva de los estándares SASB, con respecto a la visual internacional, que permita construir con base al impacto financiero a detalle no únicamente con respecto a sociedades BIC.
- Para trabajos futuros, se sugiere incluir un análisis de las operaciones necesarias para soportar los componentes del portafolio una vez entran en funcionamiento. Los costos de operación pueden ser decisivos para la selección de componentes del portafolio, y las operaciones son necesarias para la correcta ejecución.

## 6. 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\\_de\\_einterescolectivo\\_BIC-compressed.pdf](https://www.ccb.org.co/content/download/171765/file/Cartilla_sociedadescomerciales_de_einterescolectivo_BIC-compressed.pdf).
- Cámara de comercio de Bogotá. (2022). *Quienes Somos*. Tomado de <https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB>.
- 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. (2021). *Punto de vista, transformación ESG*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/cl-transformacion-ESG.pdf>
- 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). *GRI 1: Fundamentos 2021*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>.
- 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>.
- International Institute of Business Analysis (2015). *A guide to the business analysis body of Knowledge BABOK*.

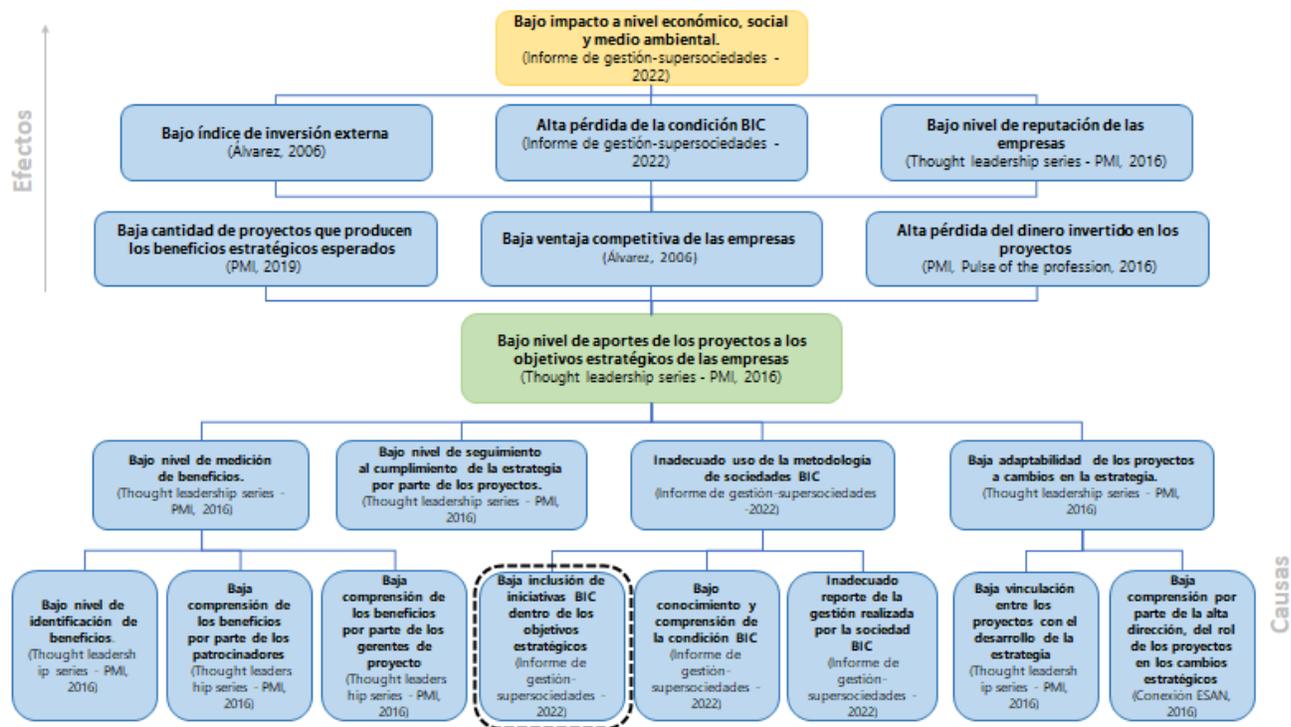
- Impulsa. (2020). *Analítica*. Recuperado de [https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica\\_II%20%281%29.pdf](https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica_II%20%281%29.pdf).
- ISO. (2010). ISO 26000 *Responsabilidad 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)
- Kaplan Robert S, Norton P. David, Barrows Jr Edward. (2008). *Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis*.
- 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.
- 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#>
- 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-Estrategico#:~:text=Objetivos%20y%20funciones&text=Impulsar%20el%20desarrollo%20y%20fortalecimiento,al%20entorno%20nacional%20e%20internacional>.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible ODS*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.
- 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/>.

- 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.>
- Office of Government Commerce. (2010). Management of portfolio, MoP – Reino Unido.
- 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).
- 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. (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.
- Project Management Institute (2017a). A guide to the project management body of knowledge PMBOK GUIDE. Global Standard.
- Project Management Institute (2017b). *The Standard for portfolio management* fourth edition. Global Standard.
- Project Management Institute (2017c). *The Standard for program management* fourth edition. Global Standard.
- Project Management Institute. (2018a). *The Standard for organizational project management OMP*. Global Standard.
- Project Management Institute. (2022). *Megatendencias 2022*.

- 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>.
- SASB (s.f.). *SASB Estandars.* Recuperado de <https://www.sasb.org/>
- 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\\_PESTEL](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PESTEL)

## 7. ANEXOS

### Anexo A. Árbol de problemas.



## Anexo B. Encuesta de validación.



### VALIDACIÓN GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

“DISEÑO DE UN 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.guerrero1997@gmail.com](mailto:johann.guerrero1997@gmail.com) (no se comparten)  
[Cambiar cuenta](#) 

**\*Obligatorio**

1. Nombre y apellidos \*

Tu respuesta

2. Correo electrónico \*

Tu respuesta

3. Nombre de la compañía donde labora \*

Tu respuesta

4. Cargo que desempeña \*

Tu respuesta

5. Considera que la guía incluye las siguientes características: \*

	Si	No
Uso de lenguaje apropiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Claridad en la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad de uso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Si su respuesta a la pregunta anterior en alguna característica fue "No" explique la razón

Tu respuesta \_\_\_\_\_

7. ¿Considera que las 4 fases de la guía: Lineamientos Estratégicos, Análisis Estratégico, Construir el caso de negocio y realizar gestión de portafolio contribuyen a la Formulación de la Estrategia dentro de una organización? \*

- Si  
 No

8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "No" explique la razón

Tu respuesta \_\_\_\_\_

9. Fase 1 - ¿Considera que la definición de Lineamientos Estratégicos propuesto en la guía genera valor para la formulación de la estrategia de las organizaciones BIC? \*

- Si  
 No

10. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "No" explique la razón

Tu respuesta \_\_\_\_\_

11. Fase 2 - ¿Considera que el Análisis Estratégico es una herramienta que aporta valor durante la etapa de formulación de iniciativas? \*

Sí

No

12. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "No" explique la razón

Tu respuesta \_\_\_\_\_

13. Fase 2: ¿Considera que los dos métodos de Análisis Estratégico propuestos en la guía aportan para una correcta generación de iniciativas? \*

Si

No

14. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "No" relacione que otro método aportaría valor en la generación de iniciativas y porqué

Tu respuesta \_\_\_\_\_

15. Fase 3: ¿Según su expertis 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?

Si

No

16. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "No" explique la razón

Tu respuesta

---

17. ¿Considera que la guía cumple con su objetivo de orientar a las organizaciones para la Formulación de la Estrategia relacionada con la condición BIC? \*

- Sí
- No
- Parcialmente

18. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "No" ó "Parcialmente" explique la razón

Tu respuesta

---

19. ¿Considera que la ejemplificación es un método relevante para la comprensión de la presente guía? \*

- Sí
- No

20. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "No" explique la razón

Tu respuesta

---

21. A continuación, tendrá un espacio para enviar posibles recomendaciones que tenga sobre la guía

Tu respuesta

---

## Anexo C. Cartas validación guía metodológica.

- Alpina Productos Alimenticios S.A BIC



Bogotá D.C – 11 de febrero de 2023

Estimado(a):

Fernando Atuesta

Alpina

Actualmente nos encontramos desarrollando el trabajo de grado de la Maestría en Gerencia y Desarrollo Integral de Proyectos, enfocado en la formulación de la estrategia para las compañías interesadas en obtener, o mantener la condición BIC. El presente documento tiene como finalidad, solicitar su colaboración con la validación de nuestro producto de trabajo de grado titulado "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)". Amablemente, solicitamos el diligenciamiento de la encuesta relacionada en el correo enviado, según la experiencia adquirida en las organizaciones a las que ha pertenecido a lo largo de su vida profesional.

Agradeciendo su colaboración y atención prestada,

*Danna Morales*

\_\_\_\_\_  
Danna Valentina Morales Ávila

*Lina Maldonado F*

\_\_\_\_\_  
Lina Marcela Maldonado Ferreira

\_\_\_\_\_  
Johann Sebastián Guerrero Suárez

- Tetra Pak LTDA BIC



Bogotá D.C – 11 de febrero de 2023

Estimado(a):

Monica Montes

Tetra Pak LTDA BIC

Actualmente nos encontramos desarrollando el trabajo de grado de la Maestría en Gerencia y Desarrollo Integral de Proyectos, enfocado en la formulación de la estrategia para las compañías interesadas en obtener, o mantener la condición BIC. El presente documento tiene como finalidad, solicitar su colaboración con la validación de nuestro producto de trabajo de grado titulado "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)". Amablemente, solicitamos el diligenciamiento de la encuesta relacionada en el correo enviado, según la experiencia adquirida en las organizaciones a las que ha pertenecido a lo largo de su vida profesional.

Agradeciendo su colaboración y atención prestada,

*Danna Morales*

-----  
Danna Valentina Morales Ávila

*Lina Maldonado F*

-----  
Lina Marcela Maldonado Ferreira

-----  
Johann Sebastián Guerrero Suárez

- Calec Abogados



Bogotá D.C – 25 de febrero de 2023

Estimado(a):

Jacqueline Melo

Calec Abogados

Actualmente nos encontramos desarrollando el trabajo de grado de la Maestría en Gerencia y Desarrollo Integral de Proyectos, enfocado en la formulación de la estrategia para las compañías interesadas en obtener, o mantener la condición BIC. El presente documento tiene como finalidad, solicitar su colaboración con la validación de nuestro producto de trabajo de grado titulado "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)". Amablemente, solicitamos el diligenciamiento de la encuesta relacionada en el correo enviado, según la experiencia adquirida en las organizaciones a las que ha pertenecido a lo largo de su vida profesional.

Agradeciendo su colaboración y atención prestada,

*Danna Morales*

\_\_\_\_\_  
Danna Valentina Morales Ávila

*Lina Maldonado*

\_\_\_\_\_  
Lina Marcela Maldonado Ferreira

\_\_\_\_\_  
Johann Sebastián Guerrero Suárez

## Anexo D. Soporte envió guía a validadores.

### Validación Guía Metodológica

 JOHANN SEBASTIAN GUERRERO SUAREZ  
Para:  monica.montes@tetrapak.com

Sáb 11/02/2023

 GUÍA METODOLÓGICA PARA... 614 KB

 Carta Validación Tetra Pak Fir... 296 KB

2 archivos adjuntos (910 KB) Guardar todo en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO Descargar todo

Estimada Mónica,

Según lo que hemos conversado, solicito tu apoyo con la presente validación de la guía metodológica adjunta, relaciono adicional carta de la presente validación, la guía correspondiente para tu revisión y la encuesta de validación como resultado de tu apoyo solicito la diligencias.

Nuevamente agradezco tu ayuda y atención prestada.

Link encuesta: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLHhZdrc9Su3u5D6FfXgp5jVWobssrAe\\_5T5ooGtRDMkRfw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLHhZdrc9Su3u5D6FfXgp5jVWobssrAe_5T5ooGtRDMkRfw/viewform?usp=sf_link)



### Validación Guía Metodológica

 JOHANN SEBASTIAN GUERRERO SUAREZ  
Para:  fernando.atuesta@alpina.com

Sáb 11/02/2023

 Carta Validación Alpina Firma... 298 KB

 GUÍA METODOLÓGICA PARA... 614 KB

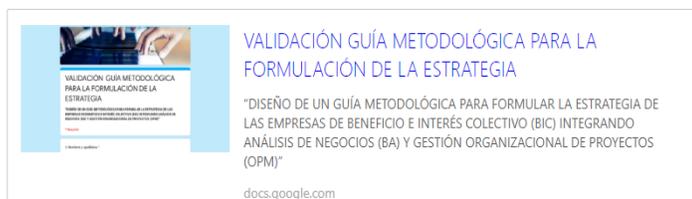
Mostrar los 2 datos adjuntos (912 KB) Guardar todo en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO Descargar todo

Estimado Fernando,

Según lo que hemos conversado, solicito tu apoyo con la presente validación de la guía metodológica adjunta, relaciono adicional carta de la presente validación, la guía correspondiente para tu revisión y la encuesta de validación como resultado de tu apoyo solicito la diligencias.

Nuevamente agradezco tu ayuda y atención prestada.

Link encuesta: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLHhZdrc9Su3u5D6FfXgp5jVWobssrAe\\_5T5ooGtRDMkRfw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLHhZdrc9Su3u5D6FfXgp5jVWobssrAe_5T5ooGtRDMkRfw/viewform?usp=sf_link)



### Validación Guía Metodológica

 JOHANN SEBASTIAN GUERRERO SUAREZ  
Para:  jacqueline.melo@calec.com.co

      
Sáb 25/02/2023 10:15

-  GUÍA METODOLÓGICA PARA... 614 KB
-  Carta Validación Calec Abog... 275 KB

2 archivos adjuntos (889 KB)  Guardar todo en OneDrive - ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO  Descargar todo

Estimada Jacqueline,

Según lo que hemos conversado, solicito tu apoyo con la presente validación de la guía metodológica adjunta, relaciono adicional carta de la presente validación, la guía correspondiente para tu revisión y la encuesta de validación como resultado de tu apoyo solicito la diligencias.

Nuevamente agradezco tu ayuda y atención prestada.

Link encuesta: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSflHhZdrc9Su3u5D6FFXgp5jbVWobssrAe\\_5T5ooGtRDMkRfw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSflHhZdrc9Su3u5D6FFXgp5jbVWobssrAe_5T5ooGtRDMkRfw/viewform?usp=sf_link)

