

## DESARROLLO DE UN MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS DE LA COMPAÑÍA COLMAQUINAS S.A.

Sebastián Donato Nova, Ingeniero de Calidad, Bureau Veritas - Enel,  
[sebastian.donato@mail.escuelaing.edu.co](mailto:sebastian.donato@mail.escuelaing.edu.co)

Pablo Enrique Alvarado Lopez, Coordinador de refrigeración Coca-Cola,  
[pablo.alvarado@mail.escuelaing.edu.co](mailto:pablo.alvarado@mail.escuelaing.edu.co)

Jhoan Manuel Garzón Torres, Director de operaciones y contratos COLMAQUINAS S.A.  
[jhoan.garzon-t@mail.escuelaing.edu.co](mailto:jhoan.garzon-t@mail.escuelaing.edu.co)

### **Resumen**

Este artículo presenta las fases para desarrollar el modelo de generación de beneficios para la gestión de programas en COLMAQUINAS S.A. Mediante el análisis de los marcos de referencia BA, OPM, BRM y el modelo de Cadena de Valor, se determinó la forma de integrar las disciplinas de la compañía, para obtener beneficios y gestionarlos de la mejor forma. Para el desarrollo del modelo, se inició con un diagnóstico de la estrategia y los procesos actuales de la compañía, detectando oportunidades de mejora. Considerando estos hallazgos, se plantearon cambios en el desarrollo de la estrategia, abordando la visión, misión, valores y objetivos estratégicos; y mejoras al mapa de procesos para alinearlos con la estrategia previamente planteada. La validación de la nueva estrategia y mapa de procesos se realizó con directivos de la compañía, usando un instrumento de evaluación detallado, para establecer si el modelo cumple el objetivo planteado y es coherente con la visión estratégica. Los resultados indican que el modelo se ajusta a las necesidades y expectativas de la compañía, logrando cumplimiento de los objetivos del trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** Beneficios, Análisis de Negocios; Gestión Organizacional de Proyectos; estrategia; Cadena de valor

### **Abstract**

This article presents the phases to develop the benefits generation model for program management in COLMAQUINAS S.A. Through the analysis of the BA, OPM, BRM frameworks and the Value Chain model, it was determined how to integrate the company's disciplines, to obtain benefits and manage them in the best way. For the development of the model, it began with a diagnosis of the company's current strategy and processes, detecting opportunities for improvement. Considering these findings, changes were proposed in the development of the strategy, addressing the vision, mission, values and strategic objectives; and improvements to the process map to align it with the previously proposed strategy. The validation of the new strategy and process map was carried out with company executives, using a detailed evaluation instrument, to establish whether the model meets the proposed objective and is coherent with the strategic vision. The results indicate that the model fits the needs and expectations of the company, achieving compliance with the objectives of the work.

**KEY WORDS:** Benefits, Business Analysis; Organizational Project Management; strategy; value chain.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Las empresas, como entidades económicas dedicadas a la producción y distribución de bienes y servicios con el fin de generar utilidades y obtener beneficios, estructuran una serie de objetivos estratégicos que guían sus acciones y decisiones. Estos objetivos estratégicos enlazan la visión y la misión de una organización y definen el camino hacia un estado deseado, que contemplan la entrega de una utilidad financiera y en última instancia la generación de beneficios que proporcionen valor para la organización y sus interesados. Según el Project Management Institute (PMI, 2019), la gestión de realización de beneficios (BRM) se define como “el hilo conductor que se extiende desde la estrategia organizacional hasta los entregables del proyecto que aportan beneficios”. De esta manera, BRM representa un enfoque estratégico que equilibra el éxito financiero con el bienestar de clientes, empleados y demás partes interesadas.

El presente trabajo se centra en el caso de la compañía COLMAQUINAS S.A., una empresa dedicada a la fabricación de soluciones a vapor, que cuenta con un sistema de gestión enfocado en aspectos técnicos, operativos y de seguridad, pero aún no ha desarrollado una metodología estandarizada para la gestión de beneficios. El propósito de este trabajo es desarrollar un modelo de generación de beneficios para COLMAQUINAS, que permita alinear los resultados financieros de sus proyectos con los objetivos estratégicos, entregando valor sostenible tanto a la compañía como a sus clientes.

Cabe señalar que, en el sistema actual de gestión y sus actores relacionados, sí se evidencia la capacidad para la integración de nuevos procesos, procedimientos y su posterior estandarización. Además, se detecta como fortaleza y oportunidad, para el desarrollo de esta investigación, que la compañía ya cuenta con un sistema adecuado para la gestión de sus programas y su actual modelo de negocio, brinda las herramientas para una correcta gestión de los aspectos técnicos y administrativos de los proyectos en ejecución. Esto puede servir como punto de partida para integrar modelo de gestión de beneficios que se propone este trabajo de grado.

La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, empleando la revisión documental de la información de la compañía, revisión de marcos de referencia y entrevistas a funcionarios clave de la compañía. Los resultados permitirán comprender la situación actual de COLMAQUINAS respecto a BRM y definir lineamientos para diseñar un modelo acorde con sus necesidades y expectativas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Misión**

Peter Drucker, Michael Porter, y Kaplan y Norton tienen opiniones similares sobre la misión de una organización. Drucker dice que la misión indica cómo la organización se ve haciendo una diferencia en la economía y la sociedad. Porter, define la misión como el propósito o razón de ser de la organización. Por su lado, Kaplan y Norton dicen que la misión debe describir el propósito de la organización y lo que ofrece a sus clientes.

Los tres autores coinciden en que la misión debe:

- Indicar el objetivo principal de la organización
- Decir por qué existe la organización y cuál es su propósito
- Explicar cómo la organización se diferencia en el mercado

## **2.2. Visión**

La visión define las metas a mediano y largo plazo de una compañía, expresando cómo quiere ser percibida ante el mundo. Según Kaplan y Norton (Robert S. Kaplan D. P., 2004), debe tener tres características: un objetivo acotado, definición de nicho y horizonte de tiempo. Así mismo, debe manifestar objetivos ambiciosos para la estrategia, incluyendo una medida de éxito y plazo específico.

## **2.3. Valores**

Para Arthur Thompson (Thompson, 2008), los valores estratégicos son componentes fundamentales de la cultura de una organización y son los cimientos sobre los cuales se construye la identidad y la dirección de esta. Estos valores influyen en el liderazgo, la filosofía y el comportamiento de la organización.

## **2.4. Objetivos estratégicos**

Kaplan y Norton, por su lado, argumentan que los objetivos estratégicos deben estar vinculados a medidas específicas que ayuden a evaluar el progreso hacia la estrategia (Robert S. Kaplan D. P., 1996). Una vez establecida la visión de la compañía, los directivos deben dividir la brecha que existe entre esa visión y el estado actual de la compañía en objetivos consistentes para el cliente y el proceso, tales como, los procesos más críticos y las capacidades de los empleados. Estos objetivos se consideran consistentes si al cumplirlos logran cerrar esa brecha que existe y, además, lograr el resultado especificado en la visión.

## **2.5. Análisis estratégico**

### **2.5.1. Análisis DOFA**

Con la herramienta de análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), se logra evaluar la situación actual de una compañía teniendo en cuenta factores internos a través de las debilidades en las que se debe trabajar y las fortalezas que se pueden potenciar; y externos evaluando amenazas del mercado y aprovechando las oportunidades del sector al que la compañía pertenece (Roncancio, 2019).

### **2.5.2. Cadena de Valor**

A partir de la cadena se logra ver como las organizaciones generan valor a través de actividades primarias y de soporte, y de ese modo obtienen productos diferenciales. Según Porter, la cadena de valor de una organización debe estar conformada por 9 categorías de actividades de valor, las cuales están conectadas de tal forma que se enfoca el proceso completo del producto o servicio. Dichas actividades se dividen en dos grupos, actividades primarias y de apoyo o soporte. Las actividades primarias son aquellas implicadas en la creación del producto, su venta y servicio post venta. Por su parte, las actividades de soporte sustentan las actividades primarias aportando insumos, tecnología, recursos humanos entre otras actividades requeridas para el funcionamiento de la organización. (Porter's, 1985)

## **2.6. Análisis de negocio**

Para el PMI el análisis de negocios es “La aplicación de conocimiento, habilidades, técnicas y herramientas para (PMI, 2019):

- Identificar problemas y necesidades de negocio.
- Identificar y recomendar soluciones viables para resolver necesidades.
- Investigar requisitos, documentar y gestionar interesados con el propósito de cumplir con objetivos del negocio y del proyecto.

Donato S., Alvarado P. E., Garzón J. M. (2024). Desarrollo de un modelo de generación de beneficios para la gestión de programas de la compañía COLMAQUINAS S.A.

- Facilitar la implementación exitosa del producto, servicio o resultado del proyecto”.

Para ejecutar correctamente el análisis de negocio, en la guía Business Analysis for practitioners: A practice guide, se consideran 5 etapas.

- Evaluación de necesidades
- Planeación del análisis de negocio
- Análisis de requisitos
- Trazabilidad y seguimiento
- Evaluación de la solución

### 3. METODOLOGÍA

El desarrollo del modelo, producto del trabajo de grado, se fundamentó en las siguientes fases:

- Identificar y analizar de manera estructurada el modelo de negocios de COLMAQUINAS S.A., analizando el mapa de procesos desde las labores de mercadeo y ventas hasta las actividades postproyectos.

Se realizó una investigación sobre la estrategia y mapa de procesos de COLMAQUINAS S.A. Como resultado de la información obtenida, se evidencia que la compañía no tiene un mapa de procesos estructurado, por lo que se genera un mapa actual, con las operaciones y áreas presentes.

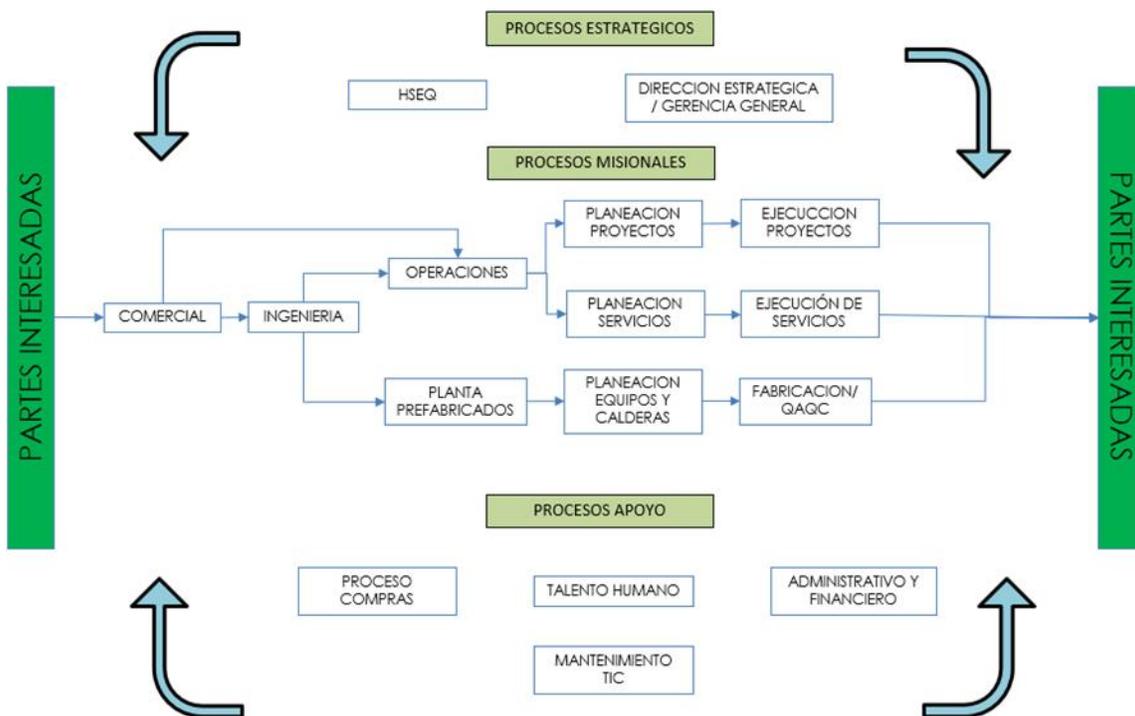


Figura 1 Mapa actual de procesos de COLMAQUINAS S.A.

Donato S., Alvarado P. E., Garzón J. M. (2024). Desarrollo de un modelo de generación de beneficios para la gestión de programas de la compañía COLMAQUINAS S.A.

- Identificar y analizar información acerca de marcos de referencia BA, BRM, OPM, el “marco de referencia para la gestión de beneficios integrando análisis de negocios (BA) y dirección organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM)” y El Círculo de Valor, enfocadas a la identificación y gestión de beneficios.

El desarrollo de este modelo está basado en el Círculo de Valor, el cual integra las diferentes disciplinas necesarias para la generación de valor, en grupo de procesos y componentes organizados de tal forma que, ilustra el flujo desde la concepción de la estrategia y su ejecución, hasta el logro de beneficios y generación de valor.

Este círculo de valor nace de las notas de clase de “Estrategia, Portafolio, Programas y Proyectos” de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, donde el Ingeniero Luis Javier Mosquera expuso su propuesta de integración de todas las disciplinas necesarias para la generación de beneficios.

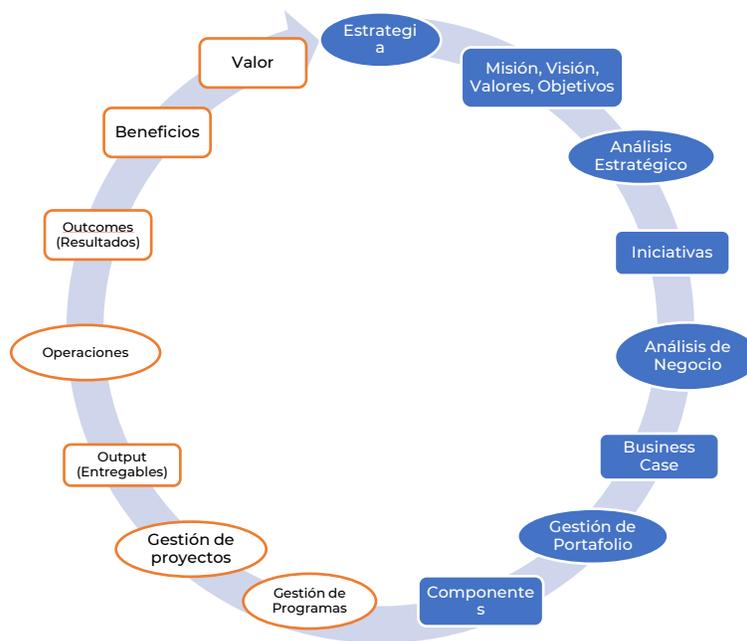


Figura 2 Círculo de Valor (Mosquera, 2022)

- Ajustar el modelo de negocios y el mapa de procesos para asegurar que se incluyan los elementos necesarios para asegurar la generación de beneficios.

A partir de la información disponible de COLMAQUINAS S.A. y los marcos de referencia abordados, se estructura un mapa de procesos, que permita optimizaciones que contribuyan a la generación de beneficios y que se ajuste a los deseos y necesidades de la compañía.

- Verificar con los directivos y gerentes de COLMAQUINAS S.A. que los ajustes al modelo de negocio y al mapa de procesos sigan siendo consistentes con la orientación general de la compañía.

Finalmente, se desarrolla un instrumento para conocer la opinión de determinados funcionarios de la compañía, y lograr validar que el modelo cumpla con el objeto de generar beneficios para la compañía.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Modelo de generación de beneficios**

Como resultado del trabajo de grado, se obtiene un modelo a partir de las siguientes optimizaciones:

- Redefinir la visión de la compañía, incluyendo una definición de nicho (lugar específico) y un horizonte de tiempo definido.
- Formalizar valores organizacionales.
- Formalizar objetivos estratégicos, cuantificables y alcanzables.
- Estructurar un mapa de procesos integral que articule las áreas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la generación de valor.

#### **4.1.1. Definición de la visión**

Teniendo en cuenta que la visión actual de COLMAQUINAS no tiene una definición de nicho (lugar específico) ni un horizonte de tiempo claro, se recomienda adaptar la visión de la compañía de la siguiente manera:

“Ser reconocidos para el año 2030, como la compañía con mayor participación en el mercado de Colombia para brindar soluciones de vapor, fabricación de equipos a presión, tanques y equipos industriales, así como en la ejecución de proyectos para los sectores de energía, petróleo, gas e industria de Colombia”

#### **4.1.2. Definición de los valores organizacionales**

De la información disponible de la compañía, se evidencia que no se tienen valores definidos formalmente. Por tal motivo, se sugieren los siguientes valores que, se considera, pueden ser aquellos principios fundamentales que guíen su comportamiento y estructuren adecuadamente su toma de decisiones.

- Excelencia en la Calidad de Productos y Servicios:

La compañía se compromete a mantener una búsqueda constante de la excelencia en la calidad de sus productos y servicios. Respaldados por los estándares y procesos de fabricación, se aseguran de ofrecer productos y servicios que destacan por su calidad. Este compromiso no solo asegura la satisfacción del cliente, sino que también contribuye a construir posicionamiento y una reputación sólida en la industria.

- Prioridad en la Satisfacción del Cliente:

La compañía reconoce al cliente como el eje central de todas sus operaciones. Su satisfacción se convierte en la métrica fundamental del éxito. Se esfuerzan por comprender las necesidades y expectativas del cliente, anticipándose y superándolas. Cada interacción con el cliente se aborda con el objetivo de fortalecer relaciones duraderas y cumplir con sus exigencias de manera adecuada.

- Foco en las Personas:

La compañía reconoce el valor y el potencial de su equipo humano. Fomenta un entorno de trabajo que promueve el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores. Valora la diversidad, la colaboración y la creatividad como pilares fundamentales. El éxito de la compañía se construye sobre la base de individuos comprometidos y motivados que contribuyen al logro de objetivos comunes.

Donato S., Alvarado P. E., Garzón J. M. (2024). Desarrollo de un modelo de generación de beneficios para la gestión de programas de la compañía COLMAQUINAS S.A.

- Perspectiva Emprendedora:

La compañía motiva una mentalidad emprendedora que impulsa el compromiso y la disposición para afrontar nuevos retos. Se fomenta la creatividad y la exploración de nuevas oportunidades. Esta perspectiva no solo permite adaptarse a un entorno dinámico, sino que también les posiciona para identificar soluciones innovadoras, manteniéndose a la vanguardia en el mercado.

- Decisores Asertivos:

En la organización, los líderes enfrentan decisiones con determinación y claridad. Basan sus elecciones en el análisis y la comprensión de sus implicaciones. La toma de decisiones ágil y asertiva es esencial para el éxito en un entorno competitivo y en constante evolución.

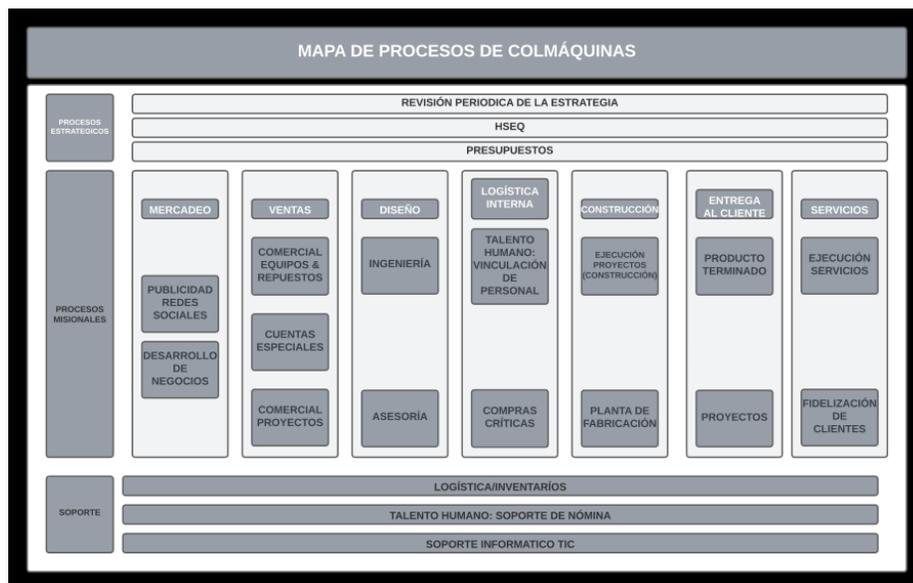
#### 4.1.3. Definición de los objetivos estratégicos

COLMAQUINAS S.A. no tiene unos objetivos estratégicos definidos, por lo tanto, teniendo en cuenta las definiciones de objetivos de Kaplan y Norton, se proponen los siguientes objetivos:

- Establecer y mantener altos estándares de calidad en el diseño, fabricación y entrega de calderas, mediante sistemas de gestión y auditorías internas para asegurar la conformidad con normativas y estándares que generen reconocimiento y posicionamiento a la compañía.
- Optimizar los procesos de fabricación, operativos y postventa, generando beneficios económicos, y asegurando la satisfacción continua del cliente.
- Desarrollar estrategias de marketing y participar activamente en eventos de la industria para resaltar la excelencia en calidad, confiabilidad y sostenibilidad de nuestros productos, buscando certificaciones y reconocimientos que respalden nuestra reputación en el mercado.

#### 4.1.4. Estructuración del mapa de procesos

Teniendo en cuenta el mapa de procesos actual de la compañía, creado a partir de la información disponible, se estructura un nuevo mapa, donde se encontró una oportunidad de mejora para algunos procesos y se incluyeron otros, encaminándolos a lograr los objetivos estratégicos previamente planteados.



Donato S., Alvarado P. E., Garzón J. M. (2024). *Desarrollo de un modelo de generación de beneficios para la gestión de programas de la compañía COLMAQUINAS S.A.*

Dentro de las recomendaciones se tienen los siguientes aspectos importantes:

- **Procesos Estratégicos:**
  - Revisión periódica de la estrategia organizacional
  - Fortalecer el área de HSEQ en gestión documental y procedimientos
  - Robustecer el área de presupuestos, capacitación y experiencia de campo
  
- **Procesos Misionales:**
  - En Mercadeo, mejorar presencia digital, identidad de marca y desarrollo de negocios
  - En Ventas, capacitación técnica, empoderamiento, colaboración interdepartamental y estandarización
  - En diseño, desarrollo tecnológico, estandarización, ampliación de equipo y creación de área de innovación
  - En Talento Humano, optimizar proceso de contratación y formación de personal fluctuante
  - En Compras Críticas, mejorar planificación, crear alianzas con proveedores y adoptar la metodología just in time (JIT).
  - En construcción, fortalecer sistema de seguimiento y control con KPIs y gestión del valor ganado
  - En Servicios, ofrecer mantenimientos predictivo y preventivo para generar valor agregado, brindar soporte técnico continuo y suministro de repuestos originales, realizar capacitaciones y gestionar garantías extendidas

#### **4.1.4.1. Indicadores clave de gestión**

Para verificar la viabilidad de las recomendaciones, se proponen los siguientes indicadores claves para cada uno de los procesos.

- **Proceso comercial,**

Se recomienda emplear la Tasa de Conversión de Marketing a Ingresos por Nuevos Proyectos (TCMNP). Este KPI combina métricas clave de ambas áreas y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{TCMNP} = \frac{\text{Ingresos por Nuevos Proyectos}}{\text{Número Total de Leads Generados por Marketing}}$$

Este indicador mide la efectividad del proceso completo, desde la generación de leads a través de actividades de marketing (redes sociales, publicidad digital, etc.) hasta la conversión final en nuevos proyectos y, por lo tanto, en ingresos.

- **Proceso de diseño,**

Se recomienda hacer seguimiento a partir de la medición de la Productividad del departamento de Ingeniería.

$$\text{Productividad de Ingeniería} = \frac{\text{Horas Reales de Trabajo}}{\text{Horas Estimadas}}$$

Donato S., Alvarado P. E., Garzón J. M. (2024). *Desarrollo de un modelo de generación de beneficios para la gestión de programas de la compañía COLMAQUINAS S.A.*

Este KPI mide la eficiencia del equipo de ingeniería y asesoría en la utilización de los recursos asignados (horas hombre) para completar las tareas de diseño y asesoría.

- **Proceso de compras críticas,**

Se recomienda emplear la Tasa de Cumplimiento de Solicitudes de Personal (TCSP).

$$TCSP = \frac{\text{Número de Posiciones Cubiertas}}{\text{Número Total de Solicitudes de Personal}} \times 100\%$$

Este KPI mide la efectividad del departamento de talento humano en satisfacer las necesidades de contratación de la empresa.

- **Proceso de construcción,**

Se recomienda emplear la medición por el indicador CPI Cost performance index, por sus siglas en inglés para la medición de todos sus procesos de construcción y entrega al cliente.

$$\frac{\text{Valor ganado (EV)}}{\text{Costo real (AC)}}$$

Este indicador permitirá evaluar si el costo de la entrega al cliente está dentro del presupuesto planificado.

- **Proceso de calidad,**

Se recomienda emplear Tasa de Rendimiento de Producto Conforme (Tasa PC).

$$Tasa PC = \frac{\text{Unidades Conformes}}{\text{Unidades Totales Producidas}} \times 100\%$$

Este KPI mide la eficiencia del proceso de fabricación al cuantificar el porcentaje de unidades producidas que cumplen con los estándares de calidad y especificaciones desde la primera vez, sin necesidad de reprocesos o correcciones.

- **Proceso de entrega al cliente,**

Se recomienda emplear la Tasa de Proyectos Entregados a Tiempo (TPYET).

$$TPYET = \frac{\text{Proyectos Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Proyectos Entregados}} \times 100\%$$

Este KPI mide la proporción de entregas satisfactorias y puede ser utilizado tanto para los productos terminados de la planta de fabricación como para los proyectos de la compañía.

- **Proceso de servicio al cliente,**

Se recomienda emplear Tasa de Clientes Altamente Leales,

$$\text{Tasa de Clientes Altamente Leales} = \frac{\text{Clientes Altamente Leales}}{\text{Total de Clientes}} \times 100\%$$

Este KPI mide la proporción de clientes que muestran un alto nivel de lealtad hacia la compañía, basado en su comportamiento de compra repetitiva, recomendaciones positivas y satisfacción general con los productos y/o servicios ofrecidos.

#### 4.2. Validación del modelo

Con el fin de validar si el modelo propuesto para la generación de beneficios, en este trabajo de grado, se ajusta a las necesidades y expectativas de la compañía COLMAQUINAS S.A., se desarrolla un instrumento para conocer la opinión de determinados funcionarios de la compañía. A partir de la encuesta se obtienen los siguientes resultados:

3. Considero que el mapa de procesos inicial es un reflejo completo y preciso de la realidad operativa y está acorde con los objetivos estratégicos de la compañía.

[Más detalles](#)

● Completamente en desacuerdo	0
● Algo en desacuerdo	0
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
● Algo de acuerdo	1
● Completamente de acuerdo	2

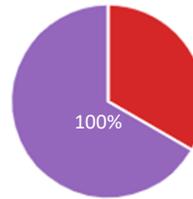


Figura 3 Pregunta 3 validación modelo

4. El modelo Canvas planteado refleja de manera completa la operación y el funcionamiento integral del negocio de la compañía.

[Más detalles](#)

● Completamente en desacuerdo	0
● Algo en desacuerdo	0
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
● Algo de acuerdo	2
● Completamente de acuerdo	0

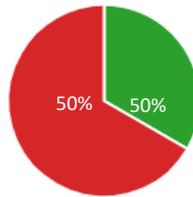


Figura 4 Pregunta 4 validación modelo

5. ¿La descripción de la estructura y operación de la compañía que se presenta en el trabajo de grado refleja, coherentemente la realidad y actualidad de está?

[Más detalles](#)

● Completamente en desacuerdo	0
● Algo en desacuerdo	0
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
● Algo de acuerdo	2
● Completamente de acuerdo	1

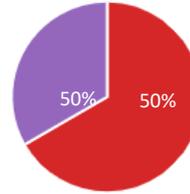


Figura 5 Pregunta 5 validación modelo

6. Entiendo que el Círculo de Valor propone una integración de las diversas disciplinas necesarias para la generación de valor y entrega de beneficios. ¿Esta de acuerdo con este planteamiento para la estructuración del nuevo mapa de procesos?

[Más detalles](#)

● Completamente en desacuerdo	0
● Algo en desacuerdo	0
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Completamente de acuerdo	3

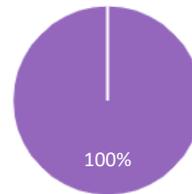


Figura 6 Pregunta 6 validación modelo

7. ¿Considera que, la adecuada articulación de los procesos en el mapa de procesos de la compañía impacta positivamente en la ejecución de la estrategia y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

[Más detalles](#)

● Completamente en desacuerdo	0
● Algo en desacuerdo	0
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Completamente de acuerdo	3

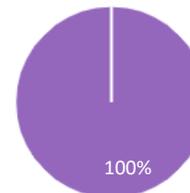


Figura 7 Pregunta 7 validación modelo

8. ¿El proceso de análisis y revisión de la estrategia que se propone es valido para establecer la dirección y las acciones necesarias que permitan a la compañía alcanzar sus metas y objetivos estratégicos de manera efectiva?

[Más detalles](#)

● Completamente en desacuerdo	0
● Algo en desacuerdo	0
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
● Algo de acuerdo	2
● Completamente de acuerdo	1

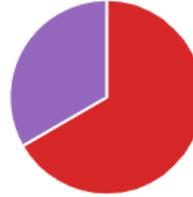


Figura 8 Pregunta 8 validación modelo

9. Tener un mapa de procesos establecido me da una visión integral de la operación de la compañía

[Más detalles](#)

● Completamente en desacuerdo	0
● Algo en desacuerdo	0
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Completamente de acuerdo	3

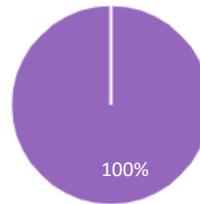


Figura 9 Pregunta 9 validación modelo

10. Considero adecuada la definición de la visión que se propone, y es acorde con la realidad actual y la proyección de la compañía

[Más detalles](#)

● Completamente en desacuerdo	0
● Algo en desacuerdo	0
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
● Algo de acuerdo	1
● Completamente de acuerdo	2

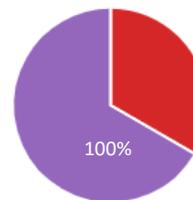


Figura 10 Pregunta 10 validación modelo

11. Estoy de acuerdo con la definición del siguiente objetivo estratégico, y es acorde con los deseos y necesidades de la compañía: "Establecer y mantener altos estándares de calidad en el diseño, fabricación y entrega de calderas, mediante sistemas de gestión y auditorías internas para asegurar la conformidad con normativas y estándares que generen reconocimiento y posicionamiento a la compañía"

[Más detalles](#)

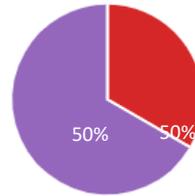
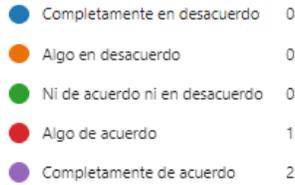


Figura 11 Pregunta 11 validación modelo

12. Estoy de acuerdo con la definición del siguiente objetivo estratégico, y es acorde con los deseos y necesidades de la compañía: "Desarrollar la estrategia de la organización, de tal manera que promueva la excelencia, calidad, confiabilidad y sostenibilidad de nuestros productos y servicios, manteniendo el reconocimiento que respalda nuestra marca y nuestra reputación en el mercado."

[Más detalles](#)

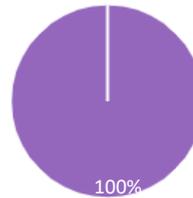
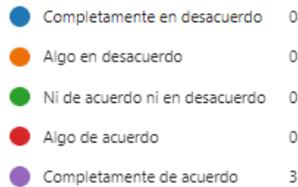


Figura 12 Pregunta 12 validación modelo

13. Estoy de acuerdo con la definición del siguiente objetivo estratégico, y es acorde con los deseos y necesidades de la compañía: "Optimizar los procesos de fabricación, operativos y postventa, generando beneficios económicos, y asegurando la satisfacción continua del cliente"

[Más detalles](#)

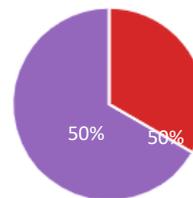
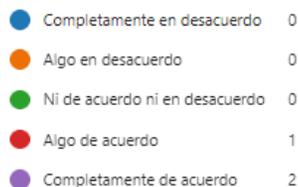


Figura 13 Pregunta 13 validación modelo

14. Me parece adecuado cada uno de los valores y su enfoque sugeridos para la compañía

[Más detalles](#)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



Figura 14 Pregunta 14 validación modelo

15. Considero que el Mapa de Procesos planteado, articula las áreas y operaciones de tal forma que se alcanzarán los objetivos estratégicos planteados, se generará valor y se entregarán beneficios.

[Más detalles](#)

● Completamente en desacuerdo 0  
 ● Algo en desacuerdo 0  
 ● Ni de acuerdo ni en desacuerdo 0  
 ● Algo de acuerdo 2  
 ● Completamente de acuerdo 1

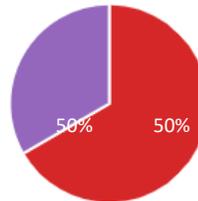


Figura 15 Pregunta 15 validación modelo

16. Considero importante la creación de un área de innovación en COLMAQUINAS S.A. para fomentar la eficiencia y competitividad, alineada con los objetivos estratégicos de la compañía

[Más detalles](#)

● Completamente en desacuerdo 0  
 ● Algo en desacuerdo 0  
 ● Ni de acuerdo ni en desacuerdo 0  
 ● Algo de acuerdo 1  
 ● Completamente de acuerdo 2

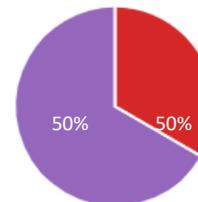


Figura 16 Pregunta 16 validación modelo

17. Las recomendaciones contribuirán a la articulación de los procesos, la generación de valor y la entrega de beneficios.

[Más detalles](#)

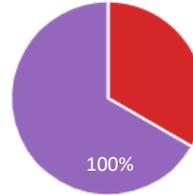
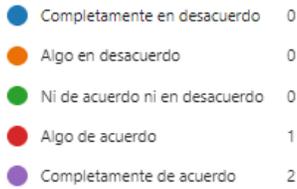


Figura 17 Pregunta 17 validación modelo

18. Considero que en el desarrollo del modelo:

[Más detalles](#)



Permite analizar la información de forma clara.

Usa los términos adecuados y es acorde a la cultura de la compañía.

Las recomendaciones son coherentes con los marcos de referencia.

Las recomendaciones se ajustan a las necesidades y expectativas de la empresa.

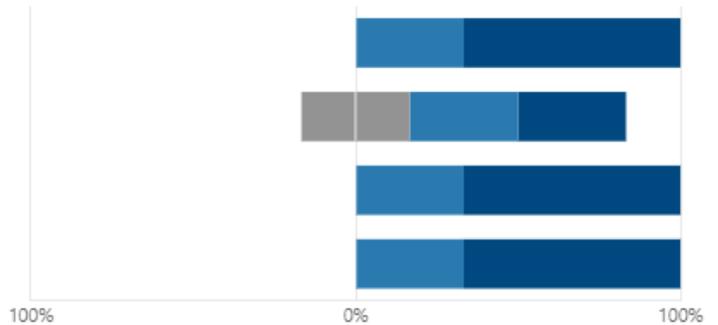


Figura 18 Pregunta 18 validación modelo

19. ¿Considera viable adaptar las recomendaciones que se realizan para la compañía?

[Más detalles](#)

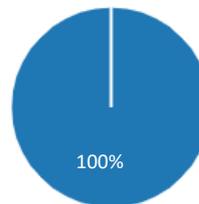


Figura 19 Pregunta 19 validación modelo

*Donato S., Alvarado P. E., Garzón J. M. (2024). Desarrollo de un modelo de generación de beneficios para la gestión de programas de la compañía COLMAQUINAS S.A.*

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia una percepción general positiva, teniendo en cuenta que los encuestados, están en gran medida de acuerdo con las propuestas, como el mapa de procesos, la visión, los objetivos estratégicos y los valores sugeridos. Esto indica que el trabajo ha logrado capturar adecuadamente la realidad operativa y las necesidades estratégicas.

Por otro lado, existe consenso en que el mapa de procesos planteado está alineado con los objetivos estratégicos propuestos y contribuirá a su cumplimiento, gracias a la adecuada articulación de áreas y operaciones.

Así mismo, las recomendaciones son consideradas coherentes con los marcos de referencia, ajustadas a las necesidades de la empresa y viables para su implementación.

El modelo permite analizar la información claramente, utiliza términos adecuados y acordes con la cultura de la compañía.

En general, los resultados sugieren que el trabajo ha logrado desarrollar un modelo sólido y bien fundamentado para la gestión de procesos y generación de beneficios, siendo bien recibido por el personal clave encuestado.

## **5. CONCLUSIONES**

- A partir del análisis realizado al mapa de procesos actual de COLMAQUINAS S.A, se evidencian oportunidades de mejora y recomendaciones para la generación de valor y la entrega efectiva de beneficios, más allá de la generación de utilidades económicas. Si bien, actualmente su gestión se enfoca en ser redituable, esta visión limita su potencial para alcanzar beneficios adicionales como el crecimiento sostenible, el aumento de la competitividad, el reconocimiento en el mercado y otros aspectos fundamentales que deben estar alineados con su razón de ser. En este contexto, se realizaron recomendaciones con un enfoque integral y estratégico para maximizar los beneficios obtenidos de sus programas y proyectos.
- Estas recomendaciones fueron analizadas por los directivos de COLMAQUINAS S.A. y con base en sus respuestas y comentarios, se puede determinar que el trabajo desarrollado ha logrado capturar de manera efectiva la realidad operativa y las necesidades estratégicas de la compañía, entendiendo su contexto organizacional y el planteamiento de su estrategia. El mapa de procesos que se planteó con base en la cadena de valor de Porter, se usó como herramienta fundamental para analizar la articulación actual de los procesos y su operación, logrando estructurar una propuesta para el mapa de procesos que se alinee con su cultura organizacional, lo que sugiere que la visión integral que se propone sea fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.
- Basados en los comentarios, se infiere también que las recomendaciones que se realizaron con base en el marco de referencia se ajustan a las necesidades de la compañía y son viables para su implementación, demostrando un enfoque factible que considera tanto los aspectos teóricos como las condiciones reales de la organización. En general, los resultados sugieren que el trabajo ha logrado desarrollar un modelo bien fundamentado para la gestión de los procesos y la generación de beneficios, siendo bien recibido por el personal clave encuestado.
- En conclusión, el trabajo realizado plantea un enfoque coherente y viable para COLMAQUINAS S.A., alineado con las necesidades, expectativas y realidad de la organización, sentando las bases para la implementación del modelo o un punto de partida para construir y plantear iniciativas para la generación de valor y la entrega de beneficios.

## **6. RECOMENDACIONES**

- Redefinir la visión de la compañía alineándola con los objetivos propuestos para la organización, concentrando la visión en el segmento específico en el que se desempeña la compañía y proponiendo plazos definidos con metas tangibles.
- Adoptar los valores propuestos para la compañía, toda vez que, la excelencia en la calidad y la prioridad en la satisfacción del cliente construyen a la formación de una reputación sólida, el enfoque en las personas y la mentalidad emprendedora impulsan el compromiso y la innovación. Además, la toma de decisiones asertivas garantiza la adaptabilidad y el crecimiento en un entorno competitivo como en el que se desempeña COLMAQUINAS S.A. Estos valores fomentan la base de una cultura organizacional resiliente y orientada al logro de objetivos.
- Adoptar los objetivos estratégicos propuestos en este trabajo de grado, pues con estos se plantea la operación con altos estándares de calidad para fortalecer la reputación y el reconocimiento en la industria. Luego, optimizando procesos para generar beneficios económicos y garantizar la satisfacción del cliente. Finalmente, desarrollando estrategias de mercadeo para resaltar la excelencia en calidad y confiabilidad, asegurando una posición sólida en el mercado y atrayendo

nuevos clientes. Estos objetivos traducen la visión y estrategia de la compañía en resultados tangibles y sostenibles.

- Considerar las recomendaciones del capítulo 6 respecto de los procesos que representan oportunidades concretas de optimización. Si bien se elaboraron con la información disponible, se consideran recomendaciones prácticas y efectivas para su adopción en la compañía y pueden fortalecer el posicionamiento estratégico y la generación de valor de la organización.
- Impulsar decididamente la potenciación del talento humano, la innovación y la optimización de la eficiencia operativa para incrementar la competitividad de COLMAQUINAS S.A. en el mercado.
- Monitorear de forma continua el desempeño de los procesos e indicadores clave de gestión, para identificar nuevas oportunidades de mejoramiento.
- Verificar permanentemente que todas las áreas organizacionales se mantengan alineadas con el logro de los objetivos estratégicos corporativos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Alderton, M. (2015). Bird's eye view. Four practitioners discuss how portfolio management fuels business , 40-46.
- Ambriz Avelar, R. (2008, Agosto 13). La gestión del valor ganado y su aplicación. São Paulo, Newton Square, , Brazil.
- COLMAQUINAS S.A. (2023, Octubre). [www.colmaquinas.com](http://www.colmaquinas.com). Retrieved from <https://www.colmaquinas.com/>
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Gitomer, J. (2004). *The Little Red Book of Selling*. Austin, Texas: Bard Press.
- International Institute of Business Analysis (IIBA). (2015). *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide) Version 3*. Toronto, Canadá: International Institute of Business Analysis (IIBA).
- James S. Pennypacker, R. P. (2005). The four P's of strategy execution. Integrating portfolio, program, project, and performance, program, project, and performance management., 1-13.
- Medina, J. (2023, Mayo 02). Toyota. Retrieved from Material handling: <https://blog.toyota-forklifts.es/origenes-just-in-time>
- Mosquera, L. J. (2022). *EPPP Portfolio Management*. Bogotá.
- Pigneur, A. O. (2010). *Business Model Generation*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- PMI, P. M. (2019). *Benefits Realisation Management A Practice Guide*. Newtown Square: PMI.
- Porter, M. E. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy". Boston: Harvard Business Review.
- Porter's, M. E. (1985). *Competitive Advantage explores the underpinnings of competitive advantage in the individual firm*. Nueva York: Free Press.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Sexta edición. Newtown Square, PA: PMI Publications.
- Robert S. Kaplan, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts (Estados Unidos): Harvard Business School Press.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2004). *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press.

*Donato S., Alvarado P. E., Garzón J. M. (2024). Desarrollo de un modelo de generación de beneficios para la gestión de programas de la compañía COLMAQUINAS S.A.*

- Robert S. Kaplan, D. P. (2008). Developing the strategy: Vision, Value Gaps and Analysis. Balanced Scorecard Report, The Strategy Execution Resource, 1-7.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2008). Developing the strategy: Vision, Value Gaps and Analysis.
- Roncancio, G. (2019). Pensemos. Retrieved from ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Schein, E. H. (1985). "Organizational Culture and Leadership" (Cultura Organizacional y Liderazgo). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, H. (2018).
- Welsch, G. (2005). Presupuestos planificación y control de utilidades. Madrid: Pearson Educación.