



**Análisis del nivel de madurez en buenas  
prácticas de gerencia de proyectos en el área de  
servicios de mantenimiento de Grupo Éxito  
Regional Costa basado en modelo OPM3**

**Eduardo Mario Villarreal Córdoba**  
**Karen Marcela Guerrero Paredes**

Universidad EAN  
Facultad de Ingeniería  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
2023

---

**Análisis del índice de madurez en buenas prácticas de gerencia de proyectos en el área de servicios de mantenimiento de Grupo Éxito Regional Costa basado en modelo OPM3**

**Eduardo Mario Villarreal Córdoba**  
**Karen Marcela Guerrero Paredes**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gerencia de Proyectos**

**Director (a):**

**ALFREDO ANTONIO URIBE ARIAS**

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

2023

---

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 28- 02-2023

## **Dedicatoria**

A Dios primero y luego a nuestras familias por impulsarnos a ser persistentes en los retos que se nos presentan cada día.

## **Agradecimientos**

Especial agradecimiento al comité de grados de la universidad EAN por confiar en nuestras capacidades en los momentos más críticos, luego a los colaboradores de Grupo Éxito Hugo Ospina y Cesar Fernández que apoyaron esta iniciativa.

## Resumen

El presente trabajo fue desarrollado a partir del examen de la gestión de procesos dentro de los almacenes del Grupo Éxito en el área de mantenimiento en la regional Costa, tomando como guía el modelo de maduración de capacidades de Gerencia de Proyectos para las organizaciones OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) para la consolidación de un plan de acción desde las buenas prácticas como principio rector.

Este documento se plantea el análisis, revisión, aplicación y encuesta como instrumentos de medición del nivel de madurez en los proyectos del área de mantenimiento. En donde se observaron diversas problemáticas relacionadas a retrasos en la ejecución de compras, sobrecostos en los procesos de contratación y control de cambios en los proyectos, junto a retrasos en tiempos de compra y ejecución de proyectos que requieren de mejoras y capacitación propios a la cadena de producción y su capital humano, junto al acceso a tecnologías que hagan posible la generación de proyectos, dinamización en la toma de decisiones, puesta en marcha de dinámicas empresariales y comerciales para una correcta gestión; así como apoyo desde las buenas prácticas con relación al trabajo colectivo como ecosistema cuyo fortalecimiento posibilite el buen desempeño y el crecimiento empresarial, son algunos de los problemas detectados.

El análisis de resultados arrojó un diagnóstico acerca de los problemas en la gestión de proyecto del área de mantenimiento, por lo que se planteó una serie de acciones tendientes a la resolución de estas dificultades, a partir de la elaboración de un plan de trabajo, enfocado en la dinamización de procesos, recursos humanos, exigencias del mercado tras la llegada de la pandemia por Covid-19 y estrategias laborales apoyadas en el buen uso de los recursos tecnológicos, todo desde el desarrollo de un plan de mejoras en un corto, mediano y plazo que tenga como motivador la gestión y el trabajo colectivo, la formación del personal y la constante retroalimentación relacionada con los avances y progresos que se proyectan en esta área desde las cambiantes necesidades y exigencias del mercado, matrices operacionales a las que se llegó tras un examen descriptivo-analítico, centrado en la encuesta y el estudio

---

de datos pertenecientes al área en cuestión, con el que sea posible darle valor a la compañía como beneficio implícito tras la revisión de procesos internos y la revisión general de equipamientos y subdivisiones que componen el área de servicios de mantenimiento, todo lo anterior para llegar a la elaboración de un plan de intervención que proporcione una mejora sustentable en alcance, tiempo y costos de los proyectos del área.

**Palabras clave:** madurez, gestión de proyectos, OPM3, buenas prácticas, plan de acción.

# Abstract

This work was developed from the examination of the process management within the warehouses of Grupo Éxito in the maintenance area in the Costa region, taking as a guide the maturity model of Project Management capabilities for organizations OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) for the consolidation of an action plan from good practices as a guiding principle.

This document arises from the analysis, review, application and survey as instruments for measuring the level of maturity in projects in the maintenance area. Problems such as delays in the execution of purchases, cost overruns in the contracting processes and control of changes in projects, together with delays in purchase times and execution of projects that require improvements and training of the production chain and its human capital, together with access to technologies that make possible the generation of projects, dynamization in decision-making, implementation of business and commercial dynamics for proper management; as well as support from good practices in relation to collective work as an ecosystem whose strengthening enables business performance and growth.

The analysis and subsequent survey resulted in a diagnosis that brought to light both the virtues and the problems already mentioned in the management within the department, so that -in line with the good practices related to the OPM3 model- a series of actions were proposed to solve those problems through the development of a work plan, focused on the dynamization of processes, human resources, market demands after the arrival of the Covid-19 pandemic and work strategies supported by the good use of technological resources, all from the development of an improvement plan in the short, medium and long term that has management and collective work as a motivator, the training of the personnel and the constant feedback related to the advances and progress that are projected in this area from the changing needs and demands of the market, operational matrices that were arrived at after a descriptive-analytical examination, centered on the survey and the study of data pertaining to the area in question, with which it is possible to give value to the company as

---

an implicit benefit after the review of internal processes and the general review of equipment and subdivisions that make up the area of maintenance services, all this to reach the development of an intervention plan that provides a sustainable improvement in scope, time and costs of projects in the area.

**Keywords:** maturity, project management, OPM3, good practices, action plan.

## Tabla de contenido

<b>1.</b>	14	
<b>2.</b>	16	
<b>2.1</b>	16	
<b>2.2</b>	16	
<b>3.</b>	17	
<b>3.1</b>	19	
<b>4.</b>	22	
<b>4.1</b>	22	
4.1.1	Conceptualizaciones	25
<b>5.</b>	32	
<b>5.1</b>	34	
<b>5.2</b>	37	
<b>6.</b>	42	
<b>6.1</b>	46	
<b>7.</b>	51	
<b>7.1</b>	52	
<b>7.2</b>	57	
<b>7.3</b>	58	
<b>7.4</b>	64	
7.4.1	Proyectos y sostenibilidad	68
7.4.2	Mantenimiento	68
<b>7.5</b>	68	

---

**7.6** 69

**8.** 74

**9.** 101

**9.1** 102

**10.** 112

**11.** 116

**12.** 123

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Especialidades de mantenimiento.	38
<b>Tabla 2.</b> Especialidades de mantenimiento.	41
<b>Tabla 3.</b> Objetivos estratégicos OPM3 aplicados a la Organización Éxito.	46
<b>Tabla 4.</b> Método de solución (etapas).	52
<b>Tabla 5.</b> Descripción de la matriz de medición de nivel de madurez.	78
<b>Tabla 6.</b> Estandarización de los procesos activos.	82
<b>Tabla 7.</b> <i>Estandarización de documentación procesos activos.</i>	83
<b>Tabla 8.</b> <i>Estandarización de buenas prácticas.</i>	84
<b>Tabla 9.</b> Modelo de estandarización de buenas prácticas.	85
<b>Tabla 10.</b> Medición requerimientos del cliente.	87
<b>Tabla 11.</b> Medición descripción crítica.	88
<b>Tabla 12.</b> Medición relación entradas – resultados.	89
<b>Tabla 13.</b> Medición de entradas críticas.	90
<b>Tabla 14.</b> Control desarrollo de la planeación.	91
<b>Tabla 15.</b> Control (puesta en práctica de la planeación).	92
<b>Tabla 16.</b> Control solidez lograda.	93
<b>Tabla 17.</b> Mejora (identificación de problemas).	94
<b>Tabla 18.</b> Mejoras (implementación de mejoras).	95
<b>Tabla 19.</b> Mejoras (sostenibilidad de mejoras).	96
<b>Tabla 20.</b> Nivel de cumplimiento OPM3	100
<b>Tabla 21.</b> Nivel de cumplimiento PMbok	101
<b>Tabla 22.</b> Plan de acción	103

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Ventajas competitivas en las empresas gimnásticas (2021).	21
<b>Figura 2.</b> Cambios registrados en las empresas gimnásticas.	22
<b>Figura 3.</b> Adopción de las formas de trabajar facilitadas por la tecnología.	32
<b>Figura 4.</b> Marco para agilidad organizacional.	34
<b>Figura 5.</b> Estructura de organización.	36
<b>Figura 6.</b> Método de solución (dominios).	51
<b>Figura 7.</b> Proyectos por especialidad.	57
<b>Figura 8.</b> Cumplimiento del presupuesto ejecutado.	58
<b>Figura 9.</b> Cumplimiento del tiempo.	59
<b>Figura 10.</b> Proyectos iniciados.	59
<b>Figura 11.</b> Estado de avance de ejecución del alcance.	60
<b>Figura 12.</b> Intervención según el estado x evaluado.	62
<b>Figura 13.</b> Orden de trabajo.	63
<b>Figura 14.</b> Solped.	64
<b>Figura 15.</b> Orden de compra.	65
<b>Figura 16.</b> Cierre comercial de la orden de compra.	65
<b>Figura 17.</b> Presupuesto inicial vs. presupuesto final CAPEX.	71
<b>Figura 18.</b> Niveles de madurez.	72
<b>Figura 19.</b> Resumen resultados indicador estandarización según la matriz OPM3.	97
<b>Figura 20.</b> Resumen resultados indicador medición según la matriz OPM3.	98
<b>Figura 21.</b> Resumen resultados indicador control según la matriz OPM3.	98
<b>Figura 22.</b> Resumen resultados indicador mejorar según la matriz OPM3.	99
<b>Figura 23.</b> Resultado nivel de madurez según matriz OPM3.	99
<b>Figura 24.</b> Resumen de la encuesta	100
<b>Figura 25.</b> Resumen de los resultados PMBOK y OPM3 según encuesta.	101
<b>Figura 26.</b> Comparación resultados encuesta Vs. Matriz.	102

## 1. INTRODUCCIÓN

La ejecución de proyectos como práctica corporativa ha ganado espacios y fuerza en la gestión empresarial, ya que permite a las organizaciones lograr un avance fundamentado en el desarrollo de mecanismos estandarizados para ejecutar y medir la eficiencia de las técnicas implementadas. Esto conllevado a que surja una diversidad de estándares enfocados en la gerencia de proyectos que sirven para estructurar los procesos conforme al área de conocimientos y a las necesidades reales que demanda la gestión empresarial, como el enfoque Project Management Institute (PMI), , el cual es una norma que se utiliza para administrar un sinnúmero de proyectos, el mayor tiempo, en diferentes organizaciones y se caracteriza por ser una guía de gran apoyo en la descripción de los procesos, estrategias y técnicas empleadas en la dirección de proyectos con resultados favorables (Villamizar, et.al , 2013).

Basado en esto, Shek (2013) sostiene que la PMI se ha consolidado como un factor relevante para la elaboración de un producto, o en la generación de resultados a partir de la planificación, seguimiento, y control de las variables. En relación a la madurez, la guía de Project Management Body of Knowledge (PMBOK), expone cómo se vincula con la competitividad empresarial para lograr resultados importantes de una manera previsible, “controlable y confiable”, lo que significa que, entre más alto sea el nivel de madurez en la empresa, mayor será la posibilidad de resultados positivos en la ejecución de proyectos, incrementando así el éxito de la institución en el mercado (Arce y López, 2010).

En ese contexto, la implementación de modelos para la evaluación de la madurez de los proyectos en las organizaciones es imprescindible, pues se configura como una estrategia fundamental en la gestión administrativa, objetivos proyectados y resultados esperados, como es el caso del modelo Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3), la cual es una herramienta de maduración de capacidades de Gerencia de Proyectos para las organizaciones. Este instrumento sirve para evaluar el nivel de madurez en gerencia de

proyectos constituidos de acuerdo a las mejores prácticas, con el fin de trazar un plan de mejora hacia el logro de una cultura gerencial en la organización y el retorno a la inversión.

El OPM3 posibilita ecosistemas para la planificación y ejecución de los planes de trabajo, teniendo en cuenta el capital humano y un sistema colaborativo, en donde primen las responsabilidades sociales, el trabajo en equipo desde la sinergia y las buenas prácticas para generar ventajas competitivas. En este sentido, se propone desarrollar el análisis organizacional para el área de mantenimiento a través del OPM3 para identificar problemáticas y aspectos puntuales en la gestión del departamento que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Ahora bien, a través de la presente investigación se busca brindar a la organización herramientas para la generación de oportunidades de mejora y optimización de los procesos objeto de este trabajo, relacionados sobre todo con el cumplimiento de los objetivos estratégicos 1, 6 y 7, es decir crecimiento omnicanal rentable, reducción agresiva de costos y la gestión de datos como ventaja competitiva.

El desarrollo de este documento contó con la colaboración del coordinador de Proyectos de Mantenimiento Nacional del Grupo Éxito, Hugo Ospina y el Supervisor y Analista de Proyectos también Nacional del Grupo éxito, César Fernández, con quienes se reunieron para la recopilación de información necesaria para el diagnóstico y salud de los proyectos del área y para la aplicación de la encuesta basada en modelo OPM3, la cual permitió la identificación de necesidades, problemáticas y aspectos positivos del modelo operacional actual del área de servicios de mantenimiento en la regional Costa, en el que se basó el desarrollo del plan de trabajo a aplicar.

Para la realización del análisis de referencia e institucional y de la encuesta se desarrollaron matrices para un plan, en donde se contemplan los lineamientos centrales tanto la gestión derivada del OPM3 como las necesidades halladas en este trabajo como la gestión organizacional, objeto de revisión e implementación de una estrategia como la que se plantea en el plan de acción resultante. El análisis y encuesta propuestos para el área de

mantenimiento parten de la revisión del OPM3, como modelo aplicable al negocio del *retail* en Colombia, en cuanto a la práctica generadora de productividad y modelo de madurez al interior del área de mantenimiento objeto del presente trabajo.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo general

Analizar el índice de madurez en buenas prácticas de gerencia de proyectos en el área de servicios de mantenimiento de Grupo Éxito Regional Costa basado en modelo OPM3.

### 2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del área de servicios de mantenimiento de Grupo Éxito Regional Costa de cara a la identificación de problemas, causas e impactos generados en el modelo de negocio.
- Establecer el nivel de madurez del área de servicios de mantenimiento de Grupo Éxito Regional Costa a partir del diagnóstico realizado.
- Consolidar un plan de acción tendiente a formar al personal en lo concerniente al desarrollo de la gestión en un corto y mediano plazo.
- Identificar los beneficios de la implementación de un modelo OPM3 como parte de las buenas prácticas en la gerencia de proyectos del área de servicios de mantenimiento de la Regional Costa en pro de la generación de valor para la organización.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Es significativo para el Grupo Empresarial Éxito establecer el nivel de madurez de su área de servicios de mantenimiento, para mejorar continuamente sus estrategias corporativas en la gestión. Este trabajo se fundamenta en la necesidad de generar valor a través de la elaboración de un plan de intervención, que permita la dinamización de procesos desde la creación de un ecosistema laboral basado en las buenas prácticas y se caracterice por ser consecuente, con un escenario cambiante que demanda entornos laborales más proactivos, que puedan actualizarse y cambiar sus estrategias operacionales y de mercadeo, según la situación lo exija.

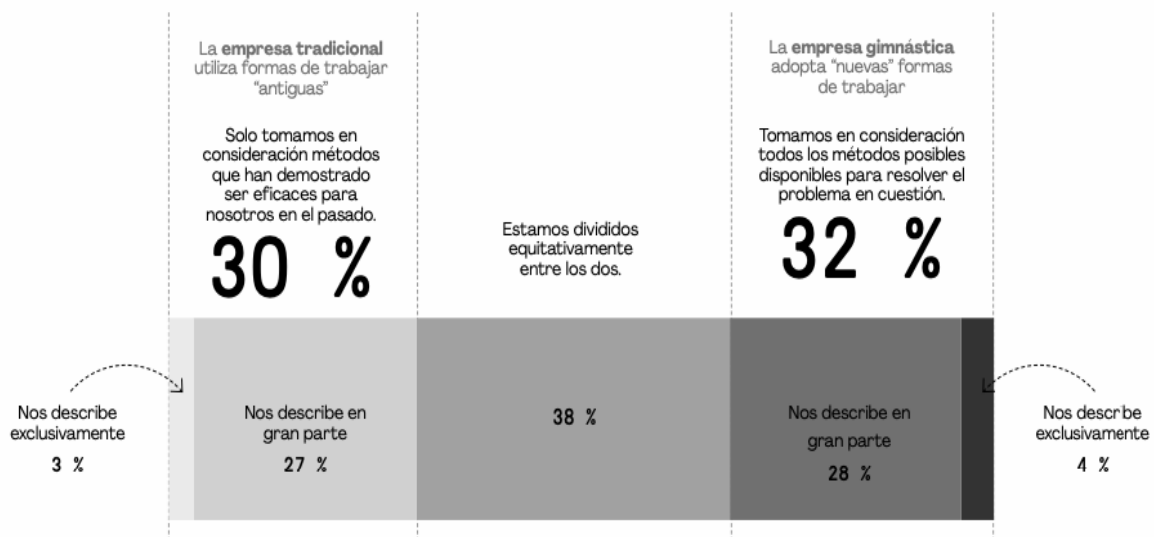
En este orden de ideas, se entiende la gerencia de proyectos como un instrumento que permite identificar y mitigar riesgos en el desarrollo de sus estrategias de gestión, a través del buen manejo de sus presupuestos y la correcta gestión del portafolio desde un modelo de optimización para formar y proveer al personal de herramientas en temas de planificación y ejecución de iniciativas, en donde se posibilite para el área una efectiva comunicación interna y un esquema de trabajo que permita una positiva sinergia organizacional, logrando cumplir los objetivos de los proyectos de una manera eficiente y efectiva.

Cabe señalar que el grupo Éxito, tiene diferentes áreas que gestionan el tema de proyectos, pero ninguna de las áreas ha adoptado el PMI, como estándar para el desarrollo de los proyectos. Sin embargo, el área de inmobiliaria es más activa en el desarrollo de proyecto porque se encarga remodelaciones y reformas en los almacenes, aunque no se ha integrado el modelo Project Management Institute (PMI) trabaja con elementos relacionados a esta metodología. Por esto, la investigación se enfoca en lo expuesto por el PMI (Project Management Institute), en cuanto a la necesidad de realizar cambios estructurales en las empresas latinoamericanas y apostar por un modelo de *empresa gimnástica*, refiriéndose a las organizaciones que “combinan estructura, forma y gobernanza con la capacidad de flexibilizar y pivotar” (PMI, 2021<sup>a</sup>, p. 4). Al respecto se sostiene que:

Las empresas gimnásticas logran un mayor éxito mediante el desarrollo de una variedad de capacidades de entrega de valor y que, a menos que las empresas tradicionales puedan emular este enfoque, se arriesgan a volverse obsoletas en un mundo cada vez más impredecible y digitalizado (Project Management Institute; 2021a, p. 5).

Esto se observa en los resultados, por cuanto las empresas gimnásticas están más cercanas a “adoptar nuevas formas de trabajar” en búsqueda de un modelo de gestión al tener mayores “probabilidades que las empresas tradicionales de tener altos niveles de agilidad organizacional (el 48 % frente al 27 %) y que tenían más probabilidades de utilizar con frecuencia prácticas de gestión de riesgos estandarizadas (el 68 % frente al 64 %)” (2021a, p. 6). De esta forma, la figura 1 muestra las ventajas que estas empresas poseen sobre aquellas que mantienen un modelo tradicional de negocios y gestión.

**Figura 1.** *Ventajas competitivas en las empresas gimnásticas (2021).*



Nota: Project Management Institute (2021a, p. 6).

Por su parte, la figura 2 muestra a través de cifras, los cambios significativos que han presentado las empresas gimnásticas en cuanto a transformación digital, estrategias de

negocios, eficiencia corporativa, enfoque de innovación, madurez y gestión de talento, iniciativas de diversidad, equidad e inclusión, cultura organizacional, entre otros aspectos.

**Figura 2.** *Cambios registrados en las empresas gimnásticas.*

<b>Cambios en el negocio recientes</b>	<b>Gimnástica</b>	<b>Tradicional</b>
Transformación digital	73 %	62 %
Estrategia de negocios	70 %	57 %
Adaptabilidad organizacional	70 %	53 %
Eficiencia operativa	65 %	52 %
Enfoque de innovación	65 %	46 %
Iniciativas de diversidad, equidad e inclusión	60 %	51 %
Cultura organizacional	60 %	48 %
Madurez de la dirección de proyectos	57 %	41 %
Gestión del talento	48 %	36 %

Nota: Project Management Institute (2021a, p. 6).

De igual modo, se presentan los valores de CAPEX<sup>1</sup> para el periodo 2021, donde se realiza la correspondiente revisión sobre insumos, refacciones, y otros proyectos del área, en cuanto a tiempos estimados, valores y partidas presupuestales. En esta revisión se constatan retrasos en la ejecución de presupuestos frente a los cronogramas fijados por proyecto, lo que compromete el alcance, tiempo y costos de estos.

### 3.1 Evolución de indicadores de proyectos

En la sede de la Costa del Grupo Empresarial Éxito, se identifican problemas en los tiempos de entregas y sobrecostos en los proyectos en el área de mantenimiento que deben ser revisados, conforme a un programa de gestión que posibilite el buen funcionamiento, en cuanto a la estructura técnica y administrativa. En este sentido, se debe tener claridad sobre la necesidad de implementar políticas de madurez en la gestión de proyectos, reconfigurando

<sup>1</sup> Es el acrónimo de inversiones de capital. En este caso, compra de elementos pertenecientes a la infraestructura y mantenimiento de equipamientos en el área de mantenimiento de los Almacenes del Grupo Éxito Seccional Costa

ciertas dinámicas corporativas para la búsqueda de patrones, causantes de problemas al interior de la gestión del área en revisión, con el objetivo de mejorar aspectos de la cadena de procesos para armonizar positivamente otras áreas de la compañía para el año 2022. En tal sentido, es necesario crear canales de comunicación constantes, formatos que vigilen y estandarice la gestión, así como sistemas digitales y plataformas que posibiliten el desarrollo y ejecución de proyectos, evitando algunos pasos que demoran su aplicación, que sean apoyados por el talento humano del área, el cual debe estar capacitado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

En un plano general, la implementación del modelo OPM3 genera beneficios en tiempo de ejecución de proyectos, lo que redundará por igual en una optimización de procesos y equipamientos, mejoras en infraestructura, atención a clientes, relación y comunicación con terceros, entre proveedores y demás actores de la cadena de producción o compras relacionadas con cada proyecto. Esto reduce la brecha en los sobrecostos y genera un ecosistema laboral, humano y de consumo, cuya fluidez y permeabilidad<sup>2</sup> podrán hacer frente a cualquier contratiempo o cambio repentino en el entorno del mercado.

Por otra parte, se pretende profundizar en el modelo de madurez OPM3 del PMI, pues resulta de utilidad a nivel metodológico y teórico en la medida que suministra nuevas matrices y herramientas para posteriores estudios de maestrías de Gerencia de Proyectos, ya que puede ser un referente para la elaboración de nuevas hipótesis y modelos acerca de las oficinas de gestión de proyectos en el ámbito nacional e internacional. Cabe señalar que existen otros modelos de PMI, pero el modelo OPM3 se adecua a las dificultades identificadas en el área de mantenimiento, ayudando a diferenciar las buenas prácticas implantadas, evaluando los componentes del sistema organizacional y mejorar el proceso de toma de decisiones, de acuerdo a los objetivos de la compañía.

Por otra parte, los ejecutivos del grupo empresarial Éxito que fueron encuestados, consideran que hay factores en común que pueden manejarse de una manera más acertada,

---

<sup>2</sup> Capacidad de hacer frente a problemas sin alterar el funcionamiento y procesos en el área

---

generando beneficios como una mayor estabilidad laboral, de producción y de buenas prácticas en lo concerniente al área de mantenimiento, entendiéndose que dependen en buena medida de los procesos externos a ella, pero que dependen directamente del buen curso de estas actividades, procesos, proyectos, adecuaciones, mejoras, ajustes y fortalecimientos empresariales, humanos y laborales. Esto se logra al proponer una estrategia para la estandarización, control, medición y mejora a implementar en el grupo Éxito a partir del plan que se establece luego de la encuesta y revisión en el área de mantenimiento correspondiente a la Regional Costa.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 Project Management Institute (PMI)

#### 4.1.1 Conceptualizaciones

El Project Management Institute es una organización sin fines de lucro que impulsa las “buenas prácticas para la gerencia de proyectos”. Su finalidad está enfocada hacia el establecimiento de un “conjunto de parámetros” que sirven de orientación a la gestión de proyectos, partiendo para ello, de aquellos procesos más frecuentes, que a través de la puesta en práctica han dado buenos resultados a la empresa. Sus fundamentos se encuentran descritos en el PMBOK (Pacheco, 2021). De allí que, puede definirse como:

Una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional. (Project Management Institute Venezuela: s.p)

En esa misma línea, se concibe como una corporación profesional “sin fines de lucro” que ha cobrado fuerza a nivel global. Su propósito principal es transformar la gerencia de proyectos en una labor fundamental para alcanzar los resultados en cualquier modelo de negocio. Desde la experiencia, la organización se define como una asociación de profesionales de la gerencia de proyectos que asumieron el compromiso de impulsar el “desarrollo del conocimiento” y capacidades elementales para el desempeño en el campo laboral (Formulaproyectosurbanospmipe, 2012).

Ahora bien, desde el punto de vista metodológico, la corporación está compuesta por dos elementos centrales:

- Los procesos. Estos se consolidan como el conjunto de tareas coordinadas y enlazadas entre sí, que deben ser ejecutadas para cumplir un determinado propósito, sin tomar en cuenta la cantidad de fases que lo integran. La

cantidad de fases se articula a los requerimientos de cada caso, y se toman en consideración variables como complejidad de las actividades, cantidad de participantes, lapsos de entrega, entre otros. En esa dirección, el PMI especificó 5 grupos de procesos: inicio, planificación, monitoreo, control y cierre (Pacheco, 2021).

- Las áreas de conocimiento. Este elemento se refiere a la aplicación del conocimiento, no solo aquellos adquiridos como profesionales en la gerencia de proyecto, sino también tiene que ver con adicionar métodos, que se acoplen con las capacidades de la gestión de proyectos, aunado a ello es importante tener dominio de competencias transversales, para desarrollar cada actividad. Para la administración de un proyecto desde lo planteado por el PMI es vital contar con las siguientes áreas de conocimiento: costos, recursos humanos, alcance, integración, comunicación, calidad de las actividades, adquisiciones del proyecto, tiempo y riesgos.

Es así que, el acoplamiento de los procesos y las áreas de conocimiento permite lograr un conjunto de lineamientos, que son transformados en una serie de instrucciones especificadas y estructuradas para un prototipo en la gestión de proyectos (Pacheco, 2021). Asimismo, es un método de trabajo que presenta propuestas para dar soluciones a un conjunto de problemas, ya que posibilita hacer una separación de estos, llevar adelante un estudio estructurado, sistematizando cada hallazgo en aras de tener registros de los acontecimientos de mayor relevancia. En esa dirección, Pacheco (2021) puntualiza que el PMI representa una solución ante:

La falta adecuada de estudios y diseños, falta de planeación y coordinación; a lo cual la respuesta del PMI es tener dentro de su grupo de procesos, uno relacionado a la planificación que, sin duda, es uno de los más extensos y que más temas abarca, desde el alcance, su planificación y gestión, pasando por desarrollo del cronograma, el presupuesto, los recursos, entre otros. Esta parte de planificación es de las más específicas ya que se trata de ir al detalle al momento de definir cada una de las áreas de conocimiento (p.10).

En definitiva, el PMI es una metodología que toma como punto de partida el futuro, debido a que su fundamento central se enfoca en lo que quiere lograr y proyectar la organización a largo plazo. Es un método de trabajo en el cual se condensa la experiencia como eje rector de la “razón de ser” y en el establecimiento de líneas de soporte para guiar la organización hacia la implementación y ejecución de proyectos cimentados en las buenas prácticas de gerencia. Por tanto, es importante tener precisión sobre el alcance de los objetivos o propósitos de cada proyecto desde el inicio, llevar un trabajo organizado y bien planificado, identificar a los actores, implementar canales de comunicación, explorar los riesgos y controlar de forma periódica el proyecto, entre otras (Social Shared Corporate, 2017).

Al plantearse la necesidad de medición del nivel de madurez como indicador para la mejora en las buenas prácticas de gerencia de proyectos del área de servicios de mantenimiento del Grupo Éxito basado en modelo OPM3, se examinan algunos procesos y actividades empresariales frente a las dinámicas de mercado y la coyuntura actual, como los factores a tener en cuenta en relación a la necesidad de mejoras y cambios dentro de la estructura organizacional y sus buenas prácticas, entendiendo los cambios empresariales relacionados con las necesidades del entorno empresarial, industrial y humano propuestos desde la cuarentena global y la tecnología.

El modelo propuesto para las mejoras en el área de mantenimiento, se fundamenta desde el negocio de retail del Grupo Éxito, en cuanto a un modelo de madurez que posibilite la creación de un ecosistema que responda a las exigencias y cambios en el mercado. En el entorno empresarial existente, la revitalización de los procesos de gestión propios al OPM3 ofrece acciones concretas que fortalecen la cadena de producción, compra, gestión y liderazgo, necesarias frente al momento histórico global y a la necesidad de modelos de gestión consecuentes y coherentes con las transformaciones actuales.

En este sentido, para una adecuada gestión de recursos en el ciclo de vida de la gestión del portafolio, se hace necesaria una mejora continua en el cumplimiento del alcance, tiempo y costo de los programas y proyectos que lo integran, de manera que estos se vean fortalecidos y ello signifique una mejora visible en la calidad de productos, servicios y atención al cliente

dentro de los almacenes Éxito pertenecientes a la Regional Costa del país. Para ello, es necesario dar pleno cumplimiento a los cronogramas planteados para la ejecución del plan de mejoras que la encuesta y el análisis arrojen en ese particular, esto en pro de generar un plan efectivo que genere valor como parte del modelo de negocio. De tal manera, el modelo OPM3 está compuesto de una serie de prácticas (más de 500) en las que se analizan todos los componentes de la gestión de proyectos organizacionales en los dominios de gestión de proyecto, programas, portafolios, facilitadores organizacionales y etapas en los procesos de mejora.

Dentro de ese escenario, el análisis de proyectos en el área de mantenimiento tiene como objetivo principal proyectar la aplicación del modelo en cuestión a partir de manuales, cifras, formatos y herramientas utilizadas para la gestión de proyectos, programas y portafolios, teniendo en cuenta la aplicación de una encuesta y la posterior realización de un plan de trabajo a corto y mediano plazo, con el que sea posible medir los avances y logros de este modelo dentro de la empresa.

Dentro de ese marco, se plantea como meta que la gestión de proyectos organizacionales se dirija hacia el logro de los objetivos estratégicos basados

En la idea de que existe una correlación entre las capacidades de una organización en gestión de proyectos, gestión de programas y gestión de cartera, y su eficacia en la implementación de la estrategia. El grado en que una organización practica este tipo de gestión de proyectos se denomina madurez de la gestión de proyectos de la organización (Project Management Institute, 2018, p. 13).

#### **A. Retail y negocio minorista**

Algunos estudios relacionados al Project Management Institute (PMI) y con la aplicación de metodologías como Dirección Organizacional de Proyectos (OPM), fue la investigación realizada por Sanabria, et.al (2021), el cual pretende desarrollar un marco de referencia para la gestión de realización de beneficios al integrar análisis de negocios (BA) y gestión organizacional de proyectos (OPM) con la gestión de realización de beneficios (BRM). Esto

mediante una metodología cualitativa, usando un método deductivo a través de técnicas de recolección de información como guías y marcos del BRM, BA Y OPM, artículos de investigación y tesis de grado referentes al tema.

Se observa que el OPM, se alinea con la estrategia organizacional, la integración con facilitadores organizacionales, la consistencia de ejecución y entrega, la integración organizacional, valor para la organización y desarrollo continuo. Por su parte, el análisis de negocios (BA) se encarga de consignar información relevante y organizada, para analizar la factibilidad del negocio y las respuestas adecuadas según el momento específico (Sanabria, et.al, 2021). Por su parte, la gestión de realización de beneficiarios (BRM) abarca métodos y procesos para identificar beneficiarios, con el objetivo de ejecutar planes de gestión de realización de beneficios y mantenerlos mediante iniciativas de portafolios, programas y proyectos.

Álvarez y Coveñas (2017) refieren el documento titulado Implementación de un modelo ágil de gestión por valor de negocio para la administración de un portafolio de proyectos, para abordar el impacto que, sobre la compañía Nexus S.A., dedicada a la fabricación de tarjetas de crédito para instituciones bancarias y del retail del Perú, tuvo la gestión por valor de negocio del portafolio de proyecto, medida a través de la implementación de metodologías ágiles. Los autores llegaron a concluir que, su impacto es significativo, puesto que reduce la brecha de retrasos en el término de proyectos, mejora el manejo de prioridades y la asignación de los recursos profesionales, y en este orden de ideas, llevaron a cabo el correspondiente diagnóstico de la compañía, en lo relativo a su gestión de proyectos y mantenciones (Álvarez y Coveñas, 2017). Como consecuencia, se relacionan en el estudio los impactos positivos de la gestión, por sus prácticas de alto impacto en la satisfacción del cliente, partiendo de la generación de valor y la asignación de recursos hasta llegar a la obtención de mejoras en los rendimientos del portafolio, por cuanto el modelo minimiza los trabajos en proceso, lo que beneficia la eficiencia global y mejora la percepción de las áreas comerciales.

Al revisar el presupuesto del grupo Éxito, con relación a sus gastos en bienes de capital (CAPEX) como modelo de negocios surgido fundamentalmente del retail, se compara a otros sectores de la industria y su relación con los OPEX (Operational expenditures), los gastos son menores dado el modelo que el Grupo mantiene a largo plazo como compañía. Lo contrario, ocurre con compañías como la industria naviera, en donde el nivel de OPEX resulta ostensiblemente mayor, pues los recursos financieros en las compañías de Armadores de Colombia<sup>3</sup> están dominados por los gastos operativos (OPEX), que son los fondos relacionados con las operaciones y los servicios con un 63%. Ahora, el 37% restante son los costos de inversiones de capital asociados con los bienes físicos, tal como lo documenta Teherán Suárez (2018), al revisar el OPM3 en la industria de Armadores colombiana.

En un reciente estudio, De Avila, et. al (2016) desde la Universidad Piloto de Colombia, hizo énfasis en la problemática que implica la no puesta en marcha de planes de gestión de proyectos a través de un análisis de la marca Cencosud, la cual se figura como competencia directa en el modelo del retail en el país. En la muestra, el análisis arroja que el 33% del personal vinculado a seis áreas fundamentales no ha tenido ninguna experiencia en gestión de proyectos, argumentando que no han sido involucrados directamente, ni contratados para desarrollar un proyecto específico, mientras un 33% alegaba tener una experiencia menor a los tres años.

Frente a la necesidad de desarrollar un plan de gestión, el estudio también precisaba en su encuesta la relación que los empleados tenían con la aplicación de un PMO y afirmaban desconocer este modelo y no contar con una oficina para ello, indicando además que no perciben interés en su creación, y lo atribuyen a que por la naturaleza de la empresa debe ser una inversión y esto genera un gasto y adicionalmente, la gerencia no permitiría que se aplicaran conductos regulares de terceros. En este particular, se concluye que los líderes del proceso muchas veces se oponen a su generación, puesto que asumen que esta les puede

---

<sup>3</sup> Aquellas dedicadas a la construcción y aprovisionamiento de materias primas en la construcción naval

restar poder, y no toman en cuenta la oportunidad y los beneficios que trae consigo la interacción con los interesados.

Por otro lado, un informe en la Universidad EAFIT (2020) hace especial énfasis en otros cambios sociales de gran impacto para el país, en relación al aumento de la base de consumidores por la migración venezolana (en especial de bienes básicos), lo que demandaría un modelo productivo acorde a las exigencias de la comunidad. Otro punto de especial interés es el derivado de la Ley de Crecimiento (la reforma tributaria de 2019), enfocada principalmente en los electrodomésticos, juguetes, útiles escolares, elementos deportivos y vestuario, factor que también exigiría a los almacenes aumentar su infraestructura y su planta física para ese año. El mencionado informe presenta particularmente una problemática que bien puede examinarse desde el modelo y plan que se propone, por cuanto este debe revisar debilidades al interior del Grupo, como la relación que este grupo tiene con los proveedores, según la afirmación del documento en cuestión que señala que el apalancamiento con los proveedores genera unas altas cuentas por pagar.

Otras debilidades para el plan a proponer es que el crecimiento de los ingresos que se encuentra en etapa de madurez, por lo cual sube en menor medida que otros sectores; la afectación de los precios y ventas debido a la inflación, que influye directamente en los bienes de la canasta familiar; y el crecimiento exponencial de los formatos de súper descuentos, que en el período 2013-2018 crecieron en promedio el 45,4 % al año. Se estima que este canal tenga una participación del 33 % en el total de sector minorista colombiano para 2023, frente al 21 % de la actualidad (Neira y Pineda Bernal, 2020). Del mismo modo, resultan debilidades los cambios en las tendencias de los consumidores que buscan experiencias exigentes y canales alternativos como el e-commerce y la alta devaluación de la moneda que puede afectar los costos de los productos importados o los precios internacionales de los commodities (EAFIT, 2020).

## **B. De cara a las nuevas tecnologías**

De vuelta al modelo tecnológico para América Latina, se propone desde la innovación y de regreso al documento del Project Managment Institute (2021b), detenerse en el concepto sobre lo que las llamadas empresas gimnásticas significan dentro de las nuevas necesidades del mercado, al talento humano y la dinamización de sus procesos corporativos. Para complementar lo esbozado alrededor de permitir un diálogo a varios niveles dentro de las empresas, y con la intención de desdibujar un poco el sistema piramidal de las organizaciones en el sentido de crear cadenas colaborativas llamadas a agilizar y facilitar momentos de la gestión, el concepto propuesto por este documento sirve como catalizador de lo que significa un plan de acción efectivo para el grupo Éxito, en su camino hacia un modelo de gestión que facilite los proyectos y limite los errores e inconsistencias. El documento puntualiza:

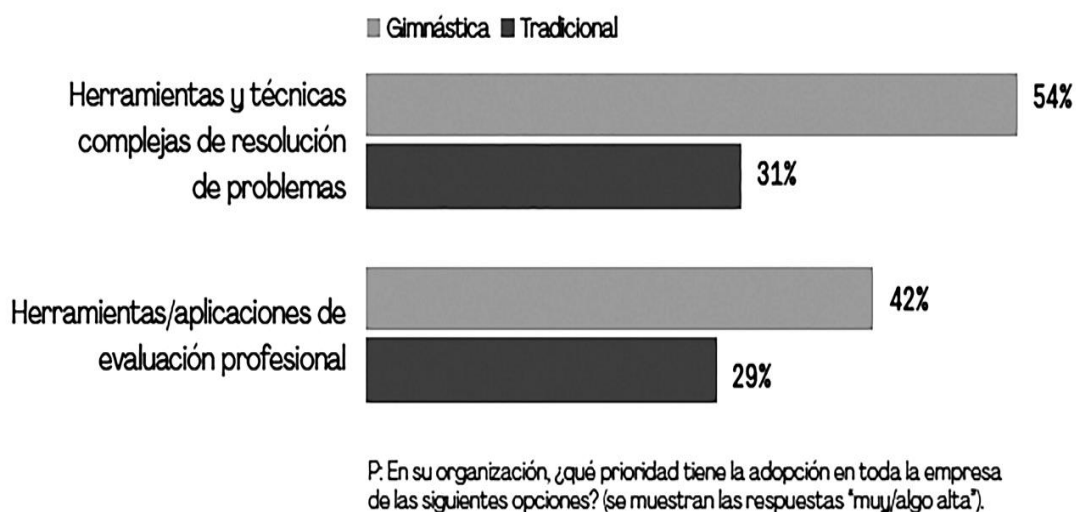
Las empresas gimnásticas en América Latina fueron más propensas a demostrar agilidad organizativa que las empresas tradicionales (un 47% frente a un 25%). Al mismo tiempo, también fueron más propensas a utilizar prácticas estandarizadas de dirección de proyectos en toda la organización (un 26% frente a un 15%), incluidas las prácticas de gestión de riesgos (un 64% frente a un 46%), un factor clave del éxito del proyecto en la región (Project Managment Institute, 2021b).

Como trasfondo de las nuevas dinámicas empresariales asociadas al modelo gimnástico, revisa los aspectos tecnológicos relacionados con estas apuestas empresariales de manera que el modelo presenta varios elementos aplicables al plan de acción por implantar en el Grupo Éxito y su área de mantenimiento. Esto con la necesidad de crear canales de comunicación y relaciones de trabajo vinculantes y enmarcadas en la democratización de herramientas, tales como los espacios tecnológicos y la retroalimentación positiva, en cuanto a las buenas prácticas y la priorización del talento humano como garante del modelo. Así, por ejemplo, a la pregunta ¿qué prioridad tiene la adopción en toda la empresa de las siguientes opciones? (se muestran las respuestas “muy/algo alta”), el documento refiere el

uso de la tecnología en las empresas gimnásticas en América al tener estas mayores probabilidades que las empresas tradicionales de poner una alta prioridad sobre el liderazgo colaborativo y una mentalidad innovadora. Luego, agrega:

Sin embargo, las empresas gimnásticas en la región también tienen una prioridad mucho mayor en las habilidades de la ciencia de datos. La combinación de diferentes conjuntos de habilidades permitirá a su personal trabajar de manera más inteligente e impulsar el cambio (Project Management Institute, 2021b).

**Figura 3.** Adopción de las formas de trabajar facilitadas por la tecnología.



Nota: Project Management Institute (2021b).

De allí la importancia de crear sinergias entre el personal de una organización y las herramientas adecuadas para permitir un modelo idóneo con sus metas y perspectivas de mejora empresarial.

### C. Aspectos generales por aplicar

En un sentido estricto, la revisión subraya algunos aspectos de la gestión empresarial enfocados en las buenas prácticas, a partir de la puesta en marcha de un plan de acción

derivado de la encuesta, puntualizando aspectos centrales frente al marco para la agilidad, como se muestra en la Figura 4.

**Figura 4.** Marco para agilidad organizacional.



Nota: Project Management Institute (2015, p. 8).

Desde estos cinco pilares, se espera consolidar modelos de gestión que el plan de acción desarrolle corrigiendo aquellos problemas a los que la organización deba hacer frente, en cuanto a ejecución de portafolios, presupuestos, problemas en la cadena de acción y retroalimentación; capacitación; toma de decisiones y aplicación colectiva de un plan de acción tendiente a las mejoras continuas.

## 5. MARCO INSTITUCIONAL

El Grupo Éxito, como lo refiere el Burkenroad Report EAFIT (2020), pertenece al sector terciario de la economía, concretamente al del comercio y la industria de ventas minoristas. Con gran relevancia para el aporte al PIB del país, incluye ventas minoristas y al por mayor de vehículos automotores y motocicletas, así como el transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida que, para 2018 generó 5.959.000 empleos y que, según el DANE (2019) un crecimiento positivo del 8,1 %, esto excluyendo los vehículos y la gasolina.

La junta directiva del Grupo Éxito se compone de tres miembros independientes junto a seis patrimoniales. Para 2019, el Grupo se ubicaba entre los primeros diez lugares en la categoría de ventas al por menor de alimentos más sostenibles a nivel mundial en el Índice de Sostenibilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones (Grupo Éxito, s.f.). Dispone, así mismo, de un sistema de control interno y de revelación de la información financiera a través del Comité de Auditoría y Riesgos, encargado de la supervisión de los reportes y la gestión de los riesgos, de la auditoría interna y de la revisoría fiscal (Grupo Éxito, 2020; s. f.; EAFIT, 2020).

Para 2007, el grupo Casino de Francia inició su participación como accionista mayoritario controlando así el grupo a través de la sociedad Casino Guirchard Perrachon S. A. Para 2015, Companhia Brasileira de Distribuição pasaría a ser dueña del 50% de las acciones pertenecientes al grupo Casino. A finales de 2019, Grupo Éxito vendería a Grupo Casino su participación indirecta hasta que meses después, el Grupo Pão de Açúcar realizó una OPA por Grupo Éxito, quedándose con el 96,57 % de las acciones de este último y con el poder de Almacenes Éxito S. A., a través de la entidad Sendas Distribuidora S. A.” (Eafit, 2020). Las acciones restantes (un 0,79 %) pertenece a fondos internacionales; junto a un 0,69 %, representado en fondos de pensiones colombianos; un 0,09 % del Programa ADR (American Depositary Receipt); y un 1,86 %, representado en accionistas minoritarios

Se trató de una estructura simplificada con la que el Grupo Casino para Suramérica a través de GPA se liberaría de una cantidad de recursos que permitieron pagar toda la deuda de largo plazo adquirida para la adquisición en 2015, logrando que los flujos de caja del Grupo no estuvieran condicionados al pago de la deuda, sino que le permitieran realizar reinversiones o entregar dividendos a los accionistas (EAFIT, 2020); con lo que la inversión minorista se vio beneficiada.

**Figura 5.** Estructura de organización.



Nota: Grupo Éxito (s.f.).

Para 2020, el Grupo contaba con un capital de 530 millones de acciones ordinarias, de las cuales se encuentran emitidas 448.240.510 y en reserva 81.759.849. De las primeras, un total de 447.604.316 están en circulación y 635.835 corresponden a acciones readquiridas.

Sendas Distribuidora S. A. es la principal propietaria de las acciones del Grupo, con una participación del 96,57 %, lo que limita su libre flotación a tan solo el 3,43 %, en comparación con cerca del 11,5 % de las de Ecopetrol (EAFIT, 2020).

El Grupo Éxito también ha incursionado en líneas como el arrendamiento de bienes raíces, concesionarios, seguros, viajes, telefonía móvil y corresponsales no bancarios, que le han permitido ampliar su portafolio de mercado y aumentar el posicionamiento de la marca (EAFIT, 2020). Su portafolio de servicios incluye, además de las ventas minoristas propiamente dichas, viajes, seguros, tarjetas de crédito, corresponsal no bancario, telefonía móvil y el negocio inmobiliario.

### **5.1 Revisión del área de mantenimiento**

Para el área de mantenimiento, se tiene como tarea fundamental la generación y clasificación de proyectos a partir de una serie de especialidades:

- Aire acondicionado.
- Refrigeración.
- Bienes muebles e inmuebles.
- Eléctricos.
- Electrónicos.
- Seguridad industrial.
- Servicios generales.
- Obra Civil.
- Otros (En este se ubica manejo de residuos peligrosos y contaminantes).

En este sentido, el área de mantenimiento se divide en dos grandes ramas: Mantenimiento diario y Proyectos de renovación de bienes, este último objeto del análisis del presente

trabajo. Se trata de bienes que deban ser mejorados u optimizados, lo que incluye inversiones a realizar que se muestran dentro del presupuesto CAPEX anual de la compañía, donde se exponen los recursos dispuestos para el cambio de equipos industriales como neveras, racks de refrigeración, equipos industriales de procesamiento entre otros.

Es importante mencionar que en el grupo Éxito los proyectos se tipifican de acuerdo con su inversión, en este sentido se presentan los proyectos CAPEX cuyo presupuesto como su nombre lo indica es parte del CAPEX anual de la compañía. A continuación, la Tabla 1 relaciona las nueve (9) especialidades ya mencionadas, pertenecientes al área de mantenimiento y en las que se define la encuesta para su respectivo fortalecimiento en término de tiempos, buenas prácticas, gestión empresarial y mejoras en procesos y desempeño. A partir del estudio de García Otero, relacionamos en la Tabla 1 las especialidades y subespecialidades asociadas al área de mantenimiento, así como el esquema de funcionamiento (ver Figura 6) según la revisión realizada.

**Tabla 1.** *Especialidades de mantenimiento.*

ESPECIALIDAD	SUBESPECIALIDAD
Mecánica	Máquinas herramienta
	Soldador
	Carpintero
	Especialista Hidráulico
	Especialista Neumático
Eléctrica	Alta tensión
	Baja tensión

	Bobinados
	Máquinas
Instrumentista	Electrónico
	Neumático
	Informático
Refrigeración	Aires acondicionados
	Neveras y cavas
Varias	Pintor
	Limpieza

Nota: Tomado de García Otero (2009).

En este sentido, se debe entender el área de mantenimiento en función de la gestión de procesos grupales derivados de otras áreas que exigen que la cadena mantenga una constante solidez en tiempos y gestión. De tal forma, se precisa de una correcta formulación y consecución de proyectos en donde se establezcan objetivos claros relacionados con el área de servicio. En esa dirección, en el estudio consultado en torno a la gestión en los almacenes Éxito desarrollado por García Otero (2009), se destaca una producción máxima relacionada con instalaciones, capacidad y estado de los bienes muebles e inmuebles, la realización de mantenimiento general a partir del manejo de costos de manera regular y procurando calidad de vida de maquinaria y demás; calidad en insumos y materiales; preservación y manejo de la energía eléctrica para el correcto desempeño del área y el cuidado medioambiental y del personal involucrado en las diarias tareas de mantenimiento, así como de sus clientes; entrenamiento y sostenimiento de proyectos de conservación ambiental, reciclaje y cuidado general; así como preservación de los espacios y la salud.

## 5.2 . Medición proyectos en CAPEX

El presupuesto CAPEX, es el responsable de la adquisición de equipamientos y bienes que son parte de las responsabilidades del área de mantenimiento en cuanto proyectos. De manera general y a partir de las especialidades, se encarga de los proyectos, fecha de inicio y estimada de entrega. Junto a la entrega real, la diferencia en tiempo de ejecución, el presupuesto CAPEX y valor real, se muestran las diferencias entre los valores aprobados y los subsecuentes sobrecostos o variantes en estos. Para cerrar, se incluyen los ítems, estado cronograma y estado presupuesto, estos últimos relacionados con las variantes en la ejecución de dichos proyectos con relación al tiempo estimado y el presupuesto aprobado para ello. En este sentido, se relacionan las diferencias en los valores con relación a los equipamientos, arreglos locativos, de maquinaria y tecnología dentro del área de mantenimiento. En la casilla estado cronograma se tienen cinco diferentes variables: a tiempo; no terminado; completado con atraso; completado con adelanto; y no iniciado. En la casilla final se relacionan estos estados con relación a los costos de presupuesto. Asimismo, se relacionan las siguientes variables: cerrado en cero, es decir el presupuesto contemplado y el final fueron exactos; sin cerrar, con relación a aquellos en proceso de ejecución; en aprobación, con relación a aquellos que están en proceso de cierre de presupuesto y que ya han sido llevados a cabo; con sobrecosto, para aquellos cuyo valor excedió el presupuesto aprobado en la orden inicial; y con ahorro, aquellos pocos en los que resultó saldo en positivo tras ejecutar la orden y el pago.

La revisión general subraya, como ya fue mencionado, demoras en los tiempos, problemas en costos, proyectos no entregados, junto a otros aún en proceso cuya ejecución sigue sin ser resuelta, sea por problemas en la documentación (importación, compra, legalización de mercancía, fallos en la descripción de los bienes, inexactitudes), por demoras de embarque, envío, problemas externos debidos a terceros o irregularidades en la elaboración de las órdenes de compra, según sea el caso.

**Tabla 2.** *Especialidades de mantenimiento.*

## Trabajo de Grado



Especialidad	Proyecto	Fecha de inicio	Fecha entrega estimada	Fecha entrega real	Diferencia tiempo ejecución	Presupuesto en pesos CAPEX	Valor real	Desvió presupuesto	Estado cronograma	Estado presupuesto
Aire	Cambio de tercer módulo AA.	24/08/20	29/10/20	29/10/20	0,00	\$ 586.199.832	\$ 586.199.832	\$ -	A tiempo	Cerrado en 0
Aire	Cambio de condición de pago.	17/09/21	26/11/21			\$ 221.269.656	\$ 221.269.656	\$ -	No terminado	Sin cerrar
Aire	Cambio de cortina de aire entrada almacén.	22/06/21	1/07/21	15/07/21	-14,00	\$3.060.000	\$3.060.000	\$ -	Completado con atraso	Cerrado en 0
Aire	Cambio de condensadora AA.		30/10/21			\$180.000.000		\$180.000.000	No iniciado	En aprobación
Aire	Cambio cortina de aire entrada almacén.	22/06/21	1/07/21	15/07/21	-14,00	\$3.000.000	\$ 3.060.000	-\$60.000	Completado con atraso	Con sobrecosto
Aire	Cambio de equipo Chiller AA.	15/07/21	15/08/21	26/08/21	-11,00	\$276.500.000	\$276.500.000	\$ -	Completado con atraso	Cerrado en 0
Aire	Cambio de AA. Piso techo en sala de ventas.	14/09/21	30/10/21	6/10/21	24,00	\$58.070.808	\$58.070.808	\$ -	Completado con adelanto	Cerrado en 0
Eléctrico	Reemplazo de UPS 6 Kva.	2/07/21	31/08/21	13/08/21	18,00	\$ 4.500.000	\$ 6.035.618	- \$1.535.618	Completado con adelanto	Con sobrecosto
Eléctrico	Reemplazo de UPS 6 Kva.	2/07/21	31/08/21	13/10/21	-43,00	\$ 4.500.000	\$ 5.359.120	-\$ 859.120	Completado con atraso	Con sobrecosto
Eléctrico	Reemplazo UPS 6 Kva.	2/07/21	31/08/21			\$ 4.500.000	\$ 5.359.120	-\$ 859.120	No terminado	Con sobrecosto
Eléctrico	Reemplazo UPS 6 Kva.	2/07/21	31/08/21	9/10/21	-39,00	\$ 4.500.000	\$ 5.359.120	-\$ 859.120	Completado con atraso	Con sobrecosto
Eléctrico	Suministro e instalación cableado		15/09/21			\$40.000.000		\$40.000.000	No iniciado	En aprobación
Eléctrico	Reemplazo UPS 6 Kva	2/07/21	31/08/21			\$ 4.500.000	\$ 5.359.120	-\$ 859.120	No terminado	Con sobrecosto
Eléctrico	Reemplazo UPS 6 Kva.	2/07/21	31/08/21			\$ 4.500.000	\$ 5.359.120	-\$ 859.120	No terminado	Con sobrecosto
Eléctrico	Reemplazo UPS 6 Kva.	2/07/21	31/08/21			\$ 4.500.000	\$ 5.359.120	-\$ 859.120	No terminado	Con sobrecosto
Eléctrico	Reemplazo UPS 6 Kva	2/07/21	31/08/21	8/10/21	-38,00	\$ 4.500.000	\$ 6.035.618	- \$1.535.618	Completado con atraso	Con sobrecosto

Trabajo de Grado



Eléctrico	Reemplazo UPS 6 Kva.	2/07/21	31/08/21	8/10/21	-38,00	\$ 4.500.000	\$ 6.035.618	- \$1.535.618	Completado con atraso	Con sobrecosto
Eléctrico	Reemplazo UPS 6 Kva.	2/07/21	31/08/21	8/10/21	-38,00	\$ 4.500.000	\$ 6.035.618	- \$1.535.618	Completado con atraso	Con sobrecosto
Eléctrico	Reemplazo UPS 6 Kva.	2/07/21	31/08/21			\$ 4.500.000	\$ 6.035.618	- \$1.535.618	No terminado	Con sobrecosto
Obra civil	Construcción y cambio de trampa grasas y redes	31/03/21	30/08/21	19/08/21	11,00	\$110.313.335	\$110.313.335	\$ -	Completado con adelanto	Cerrado en 0
Obra civil	Desmante y cambio parcial cubierta	1/12/20	30/04/21	13/04/21	17,00	\$77.540.540	\$77.540.540	\$ -	Completado con adelanto	Cerrado en 0
Obra civil	Construcción filtro sótano fase 2.	1/12/20	30/04/21	10/03/21	51,00	\$121.278.072	\$121.278.072	\$ -	Completado con adelanto	Cerrado en 0
Obra civil	Repotenciación con revestimiento	14/09/20	28/02/21	19/03/21	-19,00	\$564.000.000	\$564.000.000	\$ -	Completado con atraso	Cerrado en 0
Obra civil	Construcción cava congelación.	4/05/21	30/07/21	9/08/21	-10,00	\$44.438.000	\$44.438.000	\$ -	Completado con atraso	Cerrado en 0
Obra civil	Construcción cava congelación.	13/05/21	30/07/21	10/09/21	-42,00	\$57.770.118	\$57.770.118	\$ -	Completado con atraso	Cerrado en 0
Obra civil	Repotenciación estructural cubierta	3/05/21	30/06/21	13/09/21	-75,00	\$110.000.000	\$44.438.198	\$65.561.802	Completado con atraso	Con ahorro
Obra civil	Repotenciación con revestimiento cubierta.	15/03/21	30/07/21	21/07/21	9,00	\$110.000.000	\$165.480.590	-\$55.480.590	Completado con adelanto	Con sobrecosto
Obra civil	Repotenciación con revestimiento cubierta.	24/06/21	30/09/21	10/09/21	20,00	\$130.000.000	\$120.361.472	\$9.638.528	Completado con adelanto	Con ahorro
Refrigeración	Suministro e instalación escarchadora para cafetería.	24/07/20	15/12/20	15/12/20	0,00	\$29.908.508	\$29.908.508	\$ -	A tiempo	Cerrado en 0
Refrigeración	Suministro e instalación escarchadora para cafetería.	30/03/21	30/10/21			\$83.553.655	\$83.553.655	\$ -	No terminado	Sin cerrar
Refrigeración	Suministro e instalación escarchadora para cafetería.	30/03/21	30/10/21			\$113.236.804	\$113.236.804	\$ -	No terminado	Sin cerrar
Refrigeración	Suministro e instalación escarchadora cafetería.	30/03/21	30/10/21			\$59.141.115	\$59.141.115	\$ -	No terminado	Sin cerrar

Trabajo de Grado



Refrigeración	Cambio condensadora rack de refrigeración	26/07/21	15/11/21			\$240.915.000	\$240.915.000	\$ -	No terminado	Sin cerrar
Refrigeración	Cambio nevera de pescadería	12/08/21	15/11/21			\$28.118.428	\$28.118.428	\$ -	No terminado	Sin cerrar
Transporte Horizontal	Suministro e instalación plataforma niveladora	15/10/21	1/04/21	12/04/21	-11,00	\$60.000.000	\$72.000.000	-\$12.000.000	Completado con atraso	Con sobrecosto
Transporte Horizontal	Suministro e instalación plataforma niveladora	15/10/20	1/04/21	18/05/21	-47,00	\$75.000.000	\$76.500.000	-\$1.500.000	Completado con atraso	Con sobrecosto
Obra civil	Repotenciación área crítica en cubierta		30/10/21			\$210.000.000		\$210.000.000	No iniciado	En aprobación
Transporte Vertical	Suministro e instalación ascensor	27/04/21	30/10/21			\$150.000.000	\$139.700.000	\$10.300.000	No terminado	Sin cerrar
Transporte Vertical	Cambio de ascensor de carga.	27/04/21	15/10/21			\$180.000.000	\$96.851.000	\$83.149.000	No terminado	Sin cerrar
Mecánicos	Cambio de amasadora.	22/07/21	30/10/21			\$26.223.434	\$25.169.879	\$1.053.555	No terminado	Sin cerrar
Mecánicos	Cambio de sierra carnes.	14/04/21	4/06/21	24/05/21	11,00	\$35.718.480	\$32.947.870	\$2.770.610	Completado con adelanto	Con ahorro
Mecánicos	Cambio de molino carnes.	14/04/21	28/07/21	24/05/21	65,00	\$32.570.370	\$30.715.172	\$1.855.198	Completado con adelanto	Con ahorro
Mecánicos	Cambio de amasadora.	22/07/21	30/10/21			\$26.223.434	\$25.169.879	\$1.053.555	No terminado	Sin cerrar
Mecánicos	Cambio horno roscicero.	14/04/21	30/09/21	16/07/21	76,00	\$20.134.895	\$21.700.060	-\$1.565.166	Completado con adelanto	Con sobrecosto
Mecánicos	Cambio horno roscicero.	14/04/21	30/09/21	16/07/21	76,00	\$20.134.895	\$21.700.060	-\$1.565.166	Completado con adelanto	Con sobrecosto
Mecánicos	Cambio cámara crecimiento.	22/07/21	30/10/21			\$25.000.000	\$37.419.374	-\$12.419.374	No terminado	Con sobrecosto
Mecánicos	Cambio horno roscicero.	14/04/21	23/07/21	13/10/21	-82,00	\$20.134.895	\$21.700.060	-\$1.565.166	Completado con atraso	Con sobrecosto
Totañ						\$4.178.954.273	\$3.672.560.295	\$506.393.978		

Nota; Elaboración propia.

La tabla 2 muestra los presupuestos iniciales que se mantuvieron acorde a las proyecciones y necesidades o bien se redujeron, hecho que afecta directamente el nivel de factibilidad de los modelos con los cuales se realizaron las estimaciones y se llevaron a cabo los procesos propios a la adquisición, revisión y sostenimiento de todos los bienes muebles e inmuebles, servicios y demás actividades y tareas presupuestadas en cuanto a viabilidad y gestión. Se remarca la necesidad de revisar los vacíos presentes en las zonas marcadas en gris, por cuanto se entienden las diferencias entre los presupuestos inicialmente aprobados y los costos finales, para lo cual en la casilla desvío presupuesto se muestra en cuáles de estos proyectos existen sobrecostos y en cuáles no. Se demarcan las casillas por especialidades del área y se mencionan los proyectos de forma genérica, dado que aquí y para el presente análisis no resulta relevante la distinción de almacenes bajo el entendido de que esta revisión pertenece exclusivamente a la seccional costa en el periodo 2021.

Junto al planteamiento del esquema relacionado con el área y dada la necesidad de optar por un modelo que permita una adecuada gestión de proyectos dentro del grupo Éxito, se debe entender el plan de trabajo desde la necesidad imperante de una evolución que permita la creación de equipos multidisciplinarios que gestionen la mejora del dominio del proceso. Asimismo, deben ampliarse las responsabilidades hasta el objetivo final, en lugar de limitarlas en cada etapa (García Otero, 2009), proceso que para 2021 y de frente a un mercado perfilado de nuevo a la presencialidad y la ejecución de mejoras y cambios sustanciales exige un modelo con el que se flexibilice una línea de desempeño que permita en las buenas prácticas un manejo del capital humano basado en la gestión y la capacitación constante.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

A partir de la aplicación de la encuesta sobre el funcionamiento del Grupo Éxito seccional Costa, se propuso gestionar una serie de herramientas y acciones encaminadas a la aplicación del modelo OPM3 en el área de mantenimiento (Anexo 1). Para la aplicación de la encuesta se tomó la población del área de mantenimiento, la cual corresponde a 40 personas, hombres y mujeres, entre 25 y 50 años de edad, quienes trabajan directamente en el área, realizando funciones de tecnología, estructura y recursos humanos. Sin embargo, se escogió una muestra a conveniencia, es decir que cumplan con los criterios de la investigación y en este caso, personas que trabajan en el área y que realizaron labores de coordinación y gerencia de proyectos por más de cinco años, por lo cual la encuesta se les aplicó a cuatro personas: El Coordinador de proyectos, Director de Mantenimiento, Líder de Mantenimiento y Jefe de planeación.

Las encuestas se aplicaron de forma presencial, la cual está compuesta por 63 preguntas analíticas-descriptivas de tipo cerrado sobre diferentes temáticas relacionadas al modelo OPM3, fueron llevadas a cabo en el periodo octubre-noviembre de 2021 con el aval y seguimiento de los coordinadores del área de mantenimiento siendo formuladas y desarrolladas por los miembros del grupo de trabajo: uno de ellos de manera presencial y los otros a través de teleconferencia y revisión de bibliografía y documentos facilitados por el grupo Éxito, quien también autorizó la realización de este procedimiento de recolección, revisión y análisis.

En concordancia con lo planteado por Knowledge Foundation (2018), se propone el modelo OPM3 que al aplicarse en los almacenes Éxito, desde la formulación ha de ser evaluado en respuesta a los objetivos estratégicos que se plantean en la tabla 3. Esto permitirá la creación de propuestas y de planes para delimitar una estructura, acorde a las políticas de gestión y buenas prácticas que se plantea para el área de mantenimiento.

**Tabla 3.** *Objetivos estratégicos OPM3 aplicados a la Organización Éxito.*

Características	Problemática	Estrategia
<p>Cerrar la brecha entre la estrategia y los proyectos individuales en la organización.<sup>4</sup></p>	<p>Poca comunicación entre los diferentes actores involucrados en los procesos de gestión, adquisición y compra de implementos y equipamientos, lo que conlleva a retrasos en los proyectos del área.</p>	<p>Organización entre los niveles de gestión, estableciendo un marco de referencia para el proceso de propuesta, revisión, aplicación y análisis de procesos, toda vez que exista un modelo de medición dentro de la compañía tendiente a remediar y mejorar procesos, tanto en lo procedimental, como en la gestión organizacional derivada del trabajo.</p>
<p>Proporcionar conocimientos sobre lo que constituyen las prácticas en la gestión de proyectos organizacionales.</p>	<p>Ausencia de formatos (físicos, virtuales) o medios digitales de acceso colectivo para los procesos específicos del área, así como de actividades de formación que permitan la consolidación de un plan de armonización colectiva y laboral tendiente a la dinamización de las cargas laborales y de gestión.</p>	<p>Capacitar a los implicados en el proceso de gestión de proyectos, en los momentos a los que haya lugar dentro de la planeación y ejecución de estos, desde cuatro ejes fundamentales, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planeación</li> <li>● Capacitación</li> <li>● Socialización</li> <li>● Balance y reflexiones.</li> </ul>

<sup>4</sup> En este sentido, el trabajo también toma como guía lo que el PMI publicara hacia 2021 con relación a la necesidad que las nuevas empresas tienen con relación a los cambios derivados de la pandemia por Covid-19, con relación a las ventajas competitivas que las llamadas “empresas gimnásticas” tienen sobre aquellas con un esquema tradicional esto en cuanto a “tomar en consideración todos los métodos posibles disponibles para resolver el problema en cuestión”. (Project Management Institute, 2021, p. 5). En este sentido, el enunciado que subraya el valor de los proyectos individuales como insumo de vital importancia para las buenas prácticas nos remite a lo que el PMI define como empresa gimnástica, “entidades que se centran en resultados más que en el propio proceso. Así, los equipos van más allá de esperar y reaccionar al cambio cuando este llega, o de establecer la manera de gestionarlo. En los nuevos modelos de empresas gimnásticas, son los propios individuos quienes provocan el cambio”.

<p>Determinar, mediante el uso de OPM3, con qué prácticas de gestión de proyectos organizacionales se cuenta y cuáles resultan más acordes a las dinámicas y necesidades de la organización.</p>	<p>Carencia de espacios y plataformas con las que sea posible armonizar de manera más rápida y diligente procesos que se vean detenidos por problemas en la información o gestión con terceros relacionada con bienes y servicios del área.</p>	<p>La revisión realiza un barrido general a los proyectos llevados a cabo en el 2021, tomando como centro el análisis de aquellos proyectos que el área llevó a buen término, dentro de los tiempos establecidos y aquellos que revelan demoras y contratiempos. Se subraya en el estudio el hecho de que el Grupo Éxito no cuenta con un modelo de optimización acorde a las necesidades que la encuesta revela, esto para hacer frente a los vacíos organizacionales que en este sentido demandan de un esquema viable y de madurez con el cual sea posible hacer una revisión y mejora efectiva de las problemáticas identificadas.</p>
<p>Revisar si la evaluación de madurez es aplicable para medir y cuantificar las mejoras necesarias que se deben llevar a cabo en la organización y de acuerdo a esto hacer el debido seguimiento para que estas se den en las áreas críticas específicas (cartera, programas o gestión de proyectos) en las que se requieren.</p>	<p>Se requiere de una puesta en práctica de modelos de acompañamiento y gestión que entreguen a los funcionarios del área elementos y herramientas encaminadas a proveerles de alternativas y soluciones ante contingencias y otros contratiempos que puedan presentarse en el área, así como de programas de formación que provean a los empleados de insumos e información para el correcto ejercicio de sus obligaciones.</p>	<p>En un primer momento, y según se puede comprobar en el análisis posterior, se entiende que al no aplicarse el modelo se realiza un seguimiento a casos, seguido de la respectiva encuesta, en donde se concluye que la empresa sí precisa y requiere de alternativas viables de gestión en los campos en los que el estudio arrojó vacíos y problemas en tres puntos, principalmente: aplicación efectiva, sobrecostos y tiempo de ejecución. Por lo mismo, se relacionan en este caso las mejoras correspondientes como insumo a ser aplicado.</p>

<p>Proporcionar una guía para la priorización y planificación de mejoras desde el modelo OPM3 de acuerdo con el perfil y necesidades de la organización.</p>	<p>Se requiere un ejercicio de la dinamización de labores y funciones en el área a través de un plan de intervención a corto y mediano plazo provea las herramientas para la planificación en la gestión y solución de problemas.</p>	<p>El plan propuesto estima una lista de ítems relacionados con cada punto revisado dentro del análisis, revisión, encuesta y plan. Además, el formulario propuesto dentro de la organización con relación al área de mantenimiento soporta en este sentido el insumo, sino principal, sí uno de los tendientes a la optimización de los procesos corporativos.</p>
--	---	---

Nota: Elaboración propia a partir de Project Management Institute (2018, p. 15).

El plan de intervención derivado de la encuesta que se presenta como parte del diseño metodológico, tiene como fin cumplir con los principios organizacionales del Grupo Éxito, enfocándose en los objetivos estratégicos 1, 6 y 7 ya mencionados. Asimismo, tiene como propósito contribuir con el ejercicio efectivo de todos los procesos y proyectos que se ejecutan dentro del área de servicios de mantenimiento, mediante un ecosistema laboral que se adapte a las fluctuaciones y cambios que puedan darse en el contexto social y comercial relacionado con las actividades del Grupo Éxito y, particularmente, con el área de mantenimiento, en medio de entornos fluctuantes que constantemente llaman a cambios en estrategias y dinámicas empresariales.

A partir de la pandemia por COVID-19, el modelo empresarial empezó a cubrir una mayor parte del mercado, en la medida en que el grupo ha abierto su modelo de negocio, prestando atención a la creación, venta de bienes y a la expansión a través del modelo de marcas propias. Así pues, la necesidad imperante para el grupo es la de convertirse en modelo de prácticas empresariales que atienda a la llamada transformación digital, así como a la diversificación y adaptación continua al cambio global, teniendo como ejes las buenas prácticas y el desempeño.

En el primer aspecto, el grupo se ha tecnificado a través de las diferentes innovaciones como los modelos Fresh Market y Smart Market, así como en la implementación de programas para la fidelización con el cliente como Puntos Colombia y Tarjeta Éxito (Universidad EAFIT, 2020), lo que se traduce en la particularización del mercado alternativo y de e-commerce. En relación al cambio y adaptabilidad a los ecosistemas actuales, la apuesta debe ser optimizar el desarrollo desde lo humano y la gerencia de proyectos que el OPM3 en su aplicación habrá de posibilitar de manera ágil y consecuente con las necesidades actuales del mercado colombiano en épocas de transformación mundial.

### **6.1 Revisión de la encuesta**

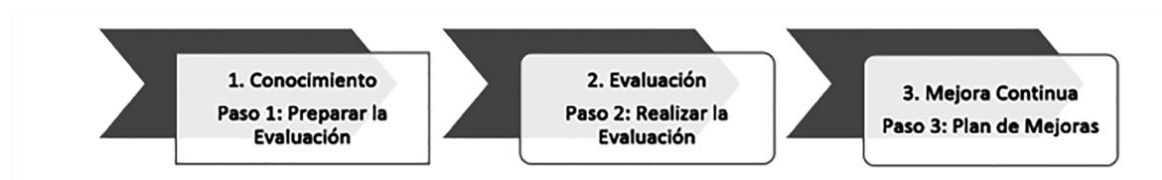
Como observaciones generales, se tiene que el plan de gestión de proyectos no se estandariza en cuanto a documentación y socialización de proyectos; estos se han desestimado dentro de la organización en el área, por lo cual es inminente la necesidad de realizar un plan que haga frente a éste desde la sistematización de procesos. Es decir, dar respuesta a la falta de formatos, plataformas y esquemas de emergencia frente a imprevistos; se puedan delegar funciones, independientemente de los rangos en la cadena; se puedan estimar planes de contingencia, revisar las órdenes y hacerles un seguimiento más exhaustivo; y se puede generar un ecosistema laboral, en donde todos los actores de la producción apoyen y generen herramientas ante cada eventualidad.

Por tanto, la encuesta (Anexo 1) se compuso de preguntas que fueron socializadas con la población objeto de estudio, a través de temas como procesos, proyectos, análisis, mediciones, socialización, formación, capital humano y riesgos, con preguntas del orden de: ¿su organización mide el proceso "realizar análisis de riesgo cuantitativo"? o ¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar comunicaciones"?, entre otros. Por lo cual, estos aspectos centrales en la medición propuesta desde el OPM3, no son medidos en las empresas; lo mismo que lo correspondiente al control de procesos como la Identificación de riesgos o el análisis cuantitativo de los mismos.

Frente a la revisión más exhaustiva tanto del capital humano, como del manejo de materias primas, bienes inmuebles y otros involucrados en el área de mantenimiento, se debe hacer énfasis en la importancia del instrumento de encuesta y la posterior formulación del plan, por cuanto estos permiten una revisión detallada y elaborada de procesos, competencias humanas, así como de herramientas e información de gestión implicadas en el proceso. La finalidad es buscar mejoras al interior de la empresas y organizaciones para detectar debilidades y establecer las fortalezas que sirven para el proceso de cambio y la llegada a una efectiva organización empresarial.

Gómez Mesa (2018) sintetiza la clase de estudio que ha de proponerse, no solamente al focalizar un plan desde un área determinada, sino también tomando en cuenta aspectos macro de la organización, pues “a partir de los resultados de la evaluación, este paso se centra en documentar las capacidades disponibles en la organización, y de aquellas que no, incluyendo sus dependencias, con el fin de elaborar planes de mejora, si es necesario” (p. 35). En su estudio refiere el OPM3 desde la sencilla fórmula que cataliza el proceso desde tres aspectos fundamentales, a saber:

**Figura 6. Método de solución (dominios).**



Nota: Tomado de Gómez Mesa (2018).

Para la compilación de datos, la revisión del área de mantenimiento y aplicación del OPM3, el análisis -aparte de la encuesta y puesta en marcha de un plan efectivo de buenas prácticas bajo el modelo que compete-, se plantea desde las matrices de optimización y configuración de un método transversal que incluya los momentos de la planeación para permitir mayor maleabilidad frente a posibles imprevistos; esto a partir del siguiente marco de acción que

se suscribe como un mapa de ruta a ser aplicado dentro del área de mantenimiento del Grupo Éxito, a partir de la tabla 4.

**Tabla 4. Método de solución (etapas).**

Estandarizar	Medir	Controlar	Mejorar
Establecer y monitorear el cumplimiento de pautas para la realización de los procesos desde:	Seleccionar los procesos a medir para determinar la efectividad dentro de la organización y cuantificar la calidad de los procesos y sus entradas.	Recopilación de los datos de tendencias para determinar si el proceso está bajo control.	Aplicación de estrategias sostenidas y de actualización al interior de las empresas.
Documentar el proceso: comprender el desarrollo y posterior documentación del proceso.	Identificar los procesos críticos medidos enfocado en el cliente, así como las características críticas del proceso.	Crear un plan de control de procesos con límites de control superior e inferior.	Identificar el problema raíz del proceso.
Comunicar el proceso a los responsables de su ejecución.	Medir las características críticas del proceso e identificar las medidas previamente.	Implementar el plan de control de procesos.	Determinar la causa del por qué el proceso no se está realizando en el nivel que debería.
Implementar el proceso e involucrar a toda la organización.	Medir los insumos críticos.	Observar el proceso, operando dentro de los límites del plan en el tiempo.	Concentrar esfuerzos en la mejora de procesos con soluciones potenciales.

Nota. Datos extraídos de Díaz y Ortiz (2016).

A partir del examen de la organización, el manejo de presupuestos, identificación de riesgos, manejo y gestión de comunicaciones, manejo de compras, portafolio y demás elementos propios a la gerencia de proyectos, se espera consolidar un plan de trabajo efectivo para ser aplicado en el área de mantenimiento. Por tanto, la implementación de un modelo de madurez sobre la práctica de gestión de proyectos crea una oportunidad para ver la relación entre el ciclo de vida de los procesos de negocio y las prácticas de gestión de proyectos en proceso de maduración, esto con el ánimo de “medir el desempeño del proyecto (...) como modelo de madurez en un marco que describe la progresión ideal hacia la mejora deseada utilizando varios etapas o niveles sucesivos (Tahri y Drissi-Kaitouni, 2015, p. 160). En este sentido, explican:

Este modelo podría utilizarse en el futuro detallando encuestas dentro de las empresas públicas y privadas. En primer lugar, es necesario conocer su propio nivel actual de madurez en la gestión y trazar de esta manera la ruta más adecuada de mejora según la demanda del mercado. En segundo lugar, se hace necesario para facilitar comparaciones válidas de la madurez de la gestión de proyectos en una amplia gama de empresas e instituciones, y para responder a la necesidad continua de evaluaciones comparativas, que sean oportunas para la industria al generar competitividad y mejorar sus procesos de trabajo. Con este modelo, los estudios futuros pueden adoptar un enfoque más estandarizado en la evaluación comparativa, y sus mejoras (Tahri & Drissi-Kaitouni, 2015, p. 160).

Por tal motivo, se propone desarrollar dicha encuesta a partir de una serie de preguntas aplicadas como primer momento de un plan de trabajo para el área de mantenimiento (anexo 1), tras el cual el grupo desarrolla una serie de directrices a ser implementadas, según la respectiva revisión del mismo.

En este sentido, se puede comprobar en el diagnóstico, algunos balances del CAPEX arrojan fallas como deterioros en los insumos o maquinaria adquirida, retraso en las importaciones,

---

problemas con la liberación y aprobación de las órdenes de compra; retrasos en el cronograma de ejecución y otros fallos que denotan problemas en la gestión de proyectos que de haber una mejor planificación, seguimiento y comunicación interna, una asignación de roles, funciones más proactiva y una mejor gestión del gasto, evitarían sobrecostos y demoras en su ejecución, especialmente porque el área de mantenimiento es particularmente responsable de la infraestructura y buen funcionamiento de los elementos, bienes muebles e inmuebles pertenecientes a los hipermercados del grupo.

## 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Tras la revisión de la bibliografía, se recogió información sobre la gestión de proyectos del área de servicios de mantenimiento de Grupo Éxito; se realizó el correspondiente diagnóstico del nivel de madurez real de la oficina de servicios y mantenimiento del grupo basado en el modelo OPM3 y se llegó al planteamiento de un plan de optimización de procesos en el área de servicios de mantenimiento del Grupo Éxito. Esto se llevó a cabo a través de algunos indicadores de gestión de los proyectos, programas y portafolios, esquema de seguimiento y control, seguido esto de la respectiva evaluación de los resultados (Ver tabla 5).

Para la realización del respectivo diagnóstico y su plan de acción, se plantea trabajar a partir de la aplicación de múltiples métodos de análisis del modelo OPM3, por ello se realizó una primera revisión de orden descriptivo, a partir de una encuesta para la recopilación de datos. Además, mediante estudios de caso, se analizaron características específicas a fondo a partir de los registros existentes para recopilar datos (Nenni et al., 2014).

Aunque no existan portafolios propiamente dichos dentro del área, se estima que habrán de implementarse dinámicas dentro de los almacenes, con el ánimo de dinamizar los nuevos programas sociales, de responsabilidad energética y relacionados con nuevas tiendas en la Seccional Costa y la reactivación de la presencialidad tras superada la crisis de Covid-19 (Grupo Éxito, s.f.). En un sentido general, se entiende que la implementación de mejoras en la ejecución de proyectos supone un avance significativo para el área con relación al aumento y regreso de la clientela a los almacenes, al igual que el incremento de inversión en equipamientos para las áreas de mantenimiento y en lo relacionado, particularmente, con refrigeración y manejo de mercancía perecedera. Esto también exige una mayor vigilancia por parte del área en lo que a presupuesto se refiere, además de significar un aumento en las responsabilidades y funciones que a futuro significa el regreso a la normalidad. En pro de dinamizar una estructura matricial al permitirle flexibilizar las jerarquías para poder hacer frente a cualquier imprevisto, el plan y la aplicación del OPM3 necesita de la creación de un

sistema de gobernabilidad que llame a la creación de nuevos cargos gerenciales que permita un balance adecuado con respecto a las estrategias que la aplicación de un plan de estas características demanda. Por tanto, se tienen como propuestas de mejora, la creación de un portafolio, implementación de talleres formativos, creación de canales entre proveedores y empleados dinamizados desde la tecnología, así como la estandarización de plataformas, documentación y soportes para la ejecución, revisión, aprobación, y seguimiento de proyectos.

Se propone en esta medida gestionar un modelo acorde a las necesidades de la organización y el área con el fin de establecer los procedimientos a seguir por los líderes, los miembros del equipo, la PMO (Project Management Office – Oficina para la dirección de proyectos) y las demás dependencias relacionadas con los proyectos estratégicos (Universidad Cooperativa de Colombia, s.f.), en tanto que la gestión de proyectos debe estar regulada por una sinergia colectiva relacionada a las buenas prácticas, agrupadas en una serie de acciones concretas sostenidas por todo el equipo de trabajo que esté involucrado en las actividades del área de mantenimiento. Adicionalmente, y en relación a todo lo implicado en los resultados de la encuesta y la investigación, se piensa mostrar cuáles son las deficiencias, puntos fuertes y momentos de la cadena laboral, en los cuales puede o no haber algún inconveniente. La finalidad de todos estos elementos son fortalecer la organización corporativamente frente a todos aquellos cambios y nuevas perspectivas sociales derivadas de los recientes acontecimientos globales y económicos ocurridos desde comienzos de 2020, por motivos de Covid-19.

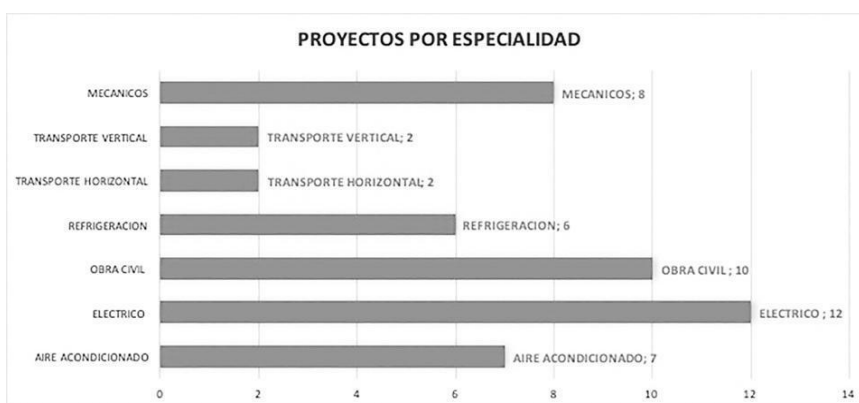
### **7.1 CAPEX para 2021**

Para este particular, a partir de la revisión del CAPEX perteneciente al área de mantenimiento 2021, se detectaron problemas y demoras en los tiempos de ejecución de proyectos, ya sea por demoras en la ejecución de las órdenes de compra debido a fallos de proveedores, por vacíos en los procesos de revisión de compras o por retrasos tras las importaciones y la relación entre proveedores y demás intermediarios vinculados en el modelo de gestión aplicado. Esto significó en el análisis un elemento de prueba para la

aplicación de un modelo que, como se ha de revisar en el plan realizado tras la encuesta, presenta alternativas factibles en consecución de proyectos y resolución de problemas en tiempo y costos, en la medida que el análisis evidencia problemas internos de formulación efectiva de dinámicas en el área que faciliten la ejecución de proyectos y su respectivo seguimiento.

Se muestran a continuación algunas estadísticas sobre los proyectos referenciados para el periodo marzo-agosto de 2021 en las especialidades de Aire acondicionado, Eléctrico, Obra civil, Refrigeración, Transporte horizontal, vertical y Mecánicos. En la Ilustración 4 se muestran los proyectos por especialidad, donde de 47 proyectos se encuentran en proceso de ejecución, 12 de estos corresponden al sector de eléctricos; 10 a obra civil; 7 a aire acondicionado; 6 a refrigeración; 2 a transporte vertical; 2 a horizontal y 8 a mecánicos.

**Figura 7.** *Proyectos por especialidad.*



Nota: Elaboración propia a partir del CAPEX 2021, Grupo Éxito. Documento interno.

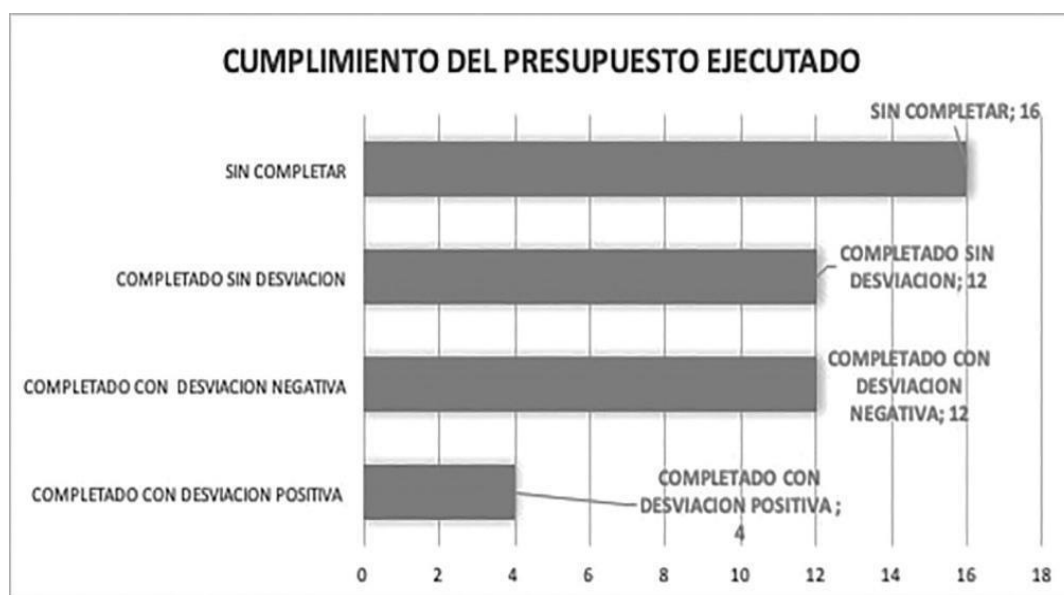
Con relación a la figura 7, según el CAPEX, el sector eléctrico presenta sobrecostos y sub ejecuciones (506 millones en lo planeado vs ejecutado)<sup>5</sup> y que esta especialidad depende

<sup>5</sup> Ello se evidencia en la tabla del CAPEX

fundamentalmente de importaciones. También se revelan sobrecostos en transporte vertical y horizontal donde los cuatro ítems adquiridos, plataformas y ascensores de carga; otros cuatro contratos de la especialidad mecánicos también presentan diferencia en el costo final según el diferencial Desvío presupuesto presente en el CAPEX consultado.

De los 47 proyectos consultados, se relaciona a aquellos que no han sido cumplidos o que fueron entregados fuera del cronograma presupuestado y que según las órdenes de compras presentan demoras en importaciones o inconsistencias en su solicitud, por lo que 16 de estos (que se relacionan como ya ejecutados desde el presupuesto) aparecen sin completar; frente a 12 completados sin desviación; 12 con desviación negativa (esto, es con sobrecostos, como lo muestra la tabla del CAPEX relacionada en la revisión institucional); y 4 con desviación positiva.

**Figura 8.** *Cumplimiento del presupuesto ejecutado.*



Nota: Elaboración propia a partir del CAPEX 2021, Grupo Éxito. Documento interno.

Frente al cumplimiento del presupuesto estimado en la ejecución de proyectos, se relaciona en el análisis del CAPEX que un 34% de los proyectos ha sido completado con atrasos; 30% completado a tiempo; frente a un 36% no completado. Ello se evidencia tras la revisión de procesos donde existieron demoras en la ejecución de las órdenes de compra, imprevistos en la importación de insumos; problemas de comunicación entre proveedores y personas a cargo de las compras y la revisión de dichos proyectos, así como falta de formatos que agilizaran las compras o vacíos en la gestión relacionados con la no información debida, la demora en procesos con terceros e intermediarios, entre otros. Anomalía que reporta fallas en la gestión dado el mayor porcentaje en proyectos aún sin terminar; lo mismo que ocurre con la desviación negativa que delatan los sobrecostos con relación al área de mantenimiento; como lo muestra la figura 9.

**Figura 9.** *Cumplimiento del tiempo.*



Nota: Elaboración propia a partir del CAPEX 2021, Grupo Éxito. Documento interno.

La revisión del CAPEX también pone en evidencia algunas inconsistencias en relación a los proyectos ya iniciados que aún no poseen orden de compra, esto al arrojar un 6% sin Orden de Compra frente a un 94% que sí la posee.

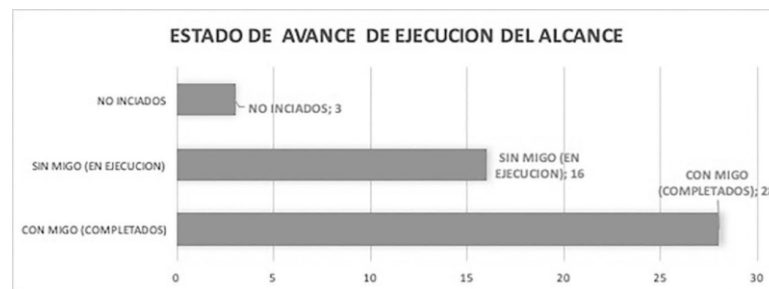
**Figura 10.** *Proyectos iniciados.*



Nota: Elaboración propia a partir del CAPEX 2021, Grupo Éxito. Documento interno.

En la revisión, la figura siguiente muestra que, de los 47 proyectos consultados, tres no han iniciado; 16 de ellos carece del mecanismo de revisión MIGO y se encuentran actualmente en ejecución. Finalmente, 28 de ellos ya han sido completados y cuentan con el sistema de transacción y revisión correspondiente.

**Figura 11.** Estado de avance de ejecución del alcance.



Nota: Elaboración propia a partir del CAPEX 2021, Grupo Éxito. Documento interno.

En segundo lugar, se pasa a una etapa correlacional donde los resultados de la recopilación se evalúan e interpretan mediante pruebas estadísticas para realizar comparaciones y demostrar relaciones. Esto hasta llegar a la respectiva revisión que integrará la bibliografía recogida para el análisis empresarial como un cuadro de mando integral, esto para llegar a la evaluación comparativa. Así, de la mano de lo expuesto por Nenni *et al.* (2014), las implicaciones prácticas de nuestra investigación deberían ser el aumentar el valor de OPM3 como un negocio orientado metodológicamente. Otro resultado esperado es habilitar y mejorar el punto de referencia entre organizaciones.

## 7.2 Hallazgos generales de la encuesta

Como hallazgos a la encuesta se tienen los comentarios hechos sobre las 63 preguntas, de las cuales se toman las más relevantes con relación al plan de acción que se propone con vistas al modelo de gestión del área de mantenimiento del Grupo Éxito seccional Costa. En estos comentarios sobresale particularmente la ausencia de mecanismos de comprobación de los procesos conducentes a balances posteriores, toma de estadísticas y comprobación de procesos con los que sea posible encontrar fallos e identificar anomalías, retrasos o sobrecostos. Se subraya también la necesidad de formatos y plataformas que reúnan todo el proceso de gestión -estos como recursos estandarizados- y que se formalicen documentos a manera de actas y seguimiento.

En ese sentido, y a pesar de que la organización no emplea PMBOK, se consideró pertinente abordar preguntas como ¿Mejora tu organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?; ¿Mejora tu organización el proceso de "Determinar el presupuesto"?; ¿Mejora su organización el proceso de "Identificar Riesgos"? Se tiene que estos procesos permanecen inactivos debido a la falta de propuestas y dinámicas que devengan en cambios y mejoras, mirando en dirección a las necesidades constantes y cambiantes relacionadas con el área, toda vez que el área determina muchas de las actividades determinantes para la organización y sus buenas prácticas; entonces vale la pena subrayar que aunque en la mayoría de las preguntas planteadas hay una franja de actividad sólida que garantiza el funcionamiento del área, por el otro lado faltan dinámicas con las que se dé continuidad o se planteen mejoras efectivas, esto en cuanto a documentar correctamente procesos; aplicación efectiva y equilibrada de estos; estandarización de los mismos; reconocer y clasificar programas; reconocer herramientas nuevas y ayudar en su mejora continua; vacíos en la consolidación de procesos; obtención, examen y clasificación de información; entre otros puntos que han de ser la columna vertebral de un plan de acción contundente para el área analizada.

### 7.3 Aspectos específicos del área, seccional Costa

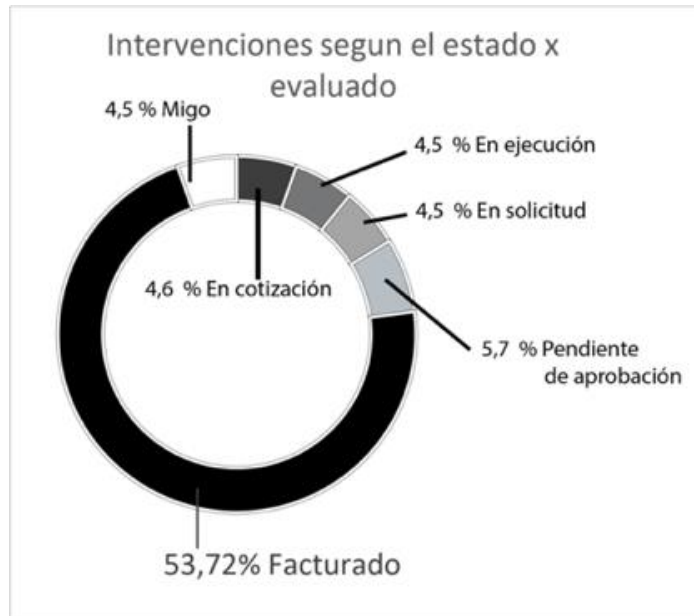
A continuación, se detallan aspectos relacionados con los diferentes momentos en la planeación, ejecución y desarrollo de proyectos en el área de trabajo seleccionada para este trabajo dirigido.

#### A). *Inicialización y planificación*

Dentro de la investigación adelantada en la zona Costa con relación a los detalles en la planeación y ejecución de presupuestos y planificación general del Grupo Éxito, se tiene que este primer momento se define desde los roles de planeadores de mantenimiento junto al jefe de proyectos de la compañía, donde se establece el presupuesto anual desde el tanteo en tiendas alrededor de las necesidades de cada almacén para posteriormente llegar a manos de un planeador que revisará costos partiendo de la compilación obtenida de manos de los supervisores. Dicho presupuesto se define en el periodo agosto-octubre de cada año para luego ser escalado hasta la vicepresidencia de servicios (ver anexo 3), esto con miras a su aprobación y el posterior desembolso del dinero presupuestado hacia el final del año vigente.

Estos proyectos se ejecutan hacia enero-febrero del siguiente año, y en este paso los planeadores y supervisores inician los respectivos procesos de compra, junto a los proveedores que participarán de estos proyectos, en particular para las tareas en el área de mantenimiento a que haya lugar. La siguiente ilustración muestra, por ejemplo, el estado evaluado de desempeño en este sentido, tomado para julio de 2021, en cuanto al estado de estos procesos y su proyección, lo se hace aún más notorio cuando de revisar las observaciones de la encuesta se trata, y en donde casi el 57% de la revisión se encuentra en ejecución, sin ser ejecutado o en proceso de revisión.

**Figura 12.** *Intervención según el estado x evaluado.*

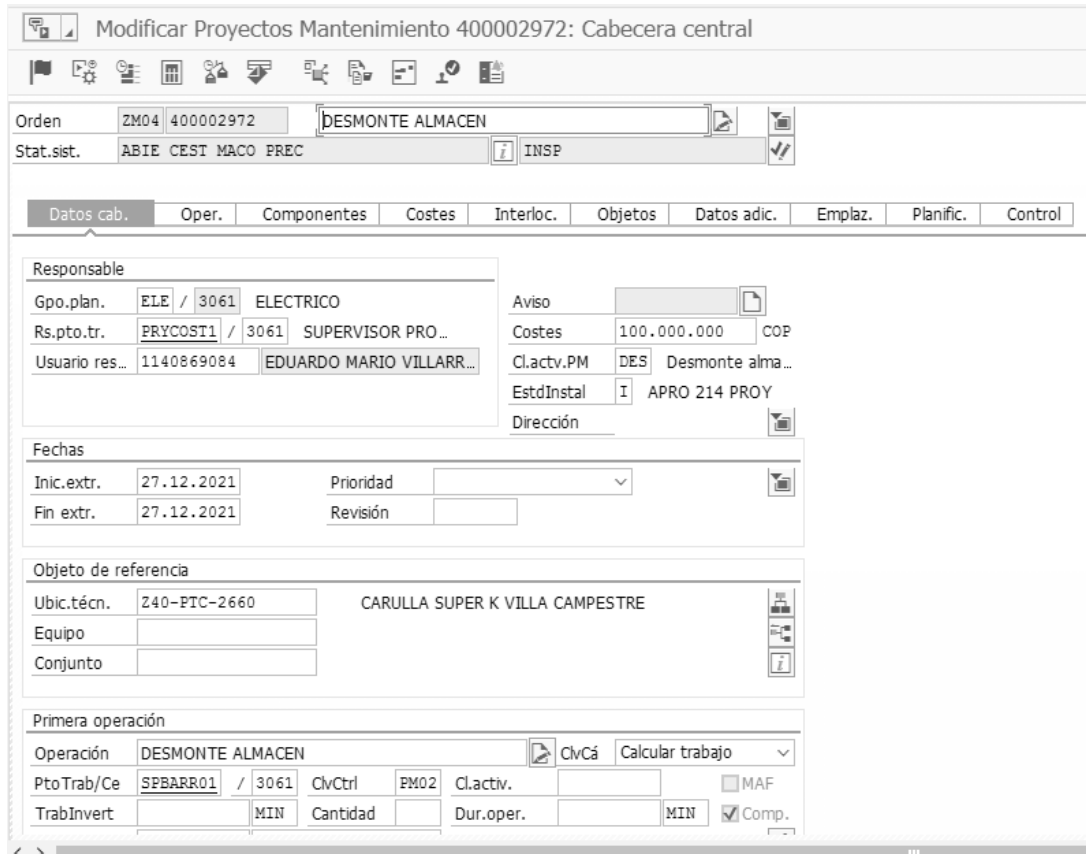


Nota: elaboración propia.

### B). *Asignación de proyectos*

La seccional Costa del Grupo Éxito y su área de mantenimiento, reciben principalmente proyectos amparados por el presupuesto del CAPEX provenientes, en su mayoría, del departamento de Inmobiliaria; el departamento de diseño comercial; y desde el departamento de seguridad (o protección de recursos). Para la asignación de estos, se procede a realizar la correspondiente orden de trabajo donde se relaciona la información más básica en cuanto al alcance tiempo y costo.

**Figura 13. Orden de trabajo.**



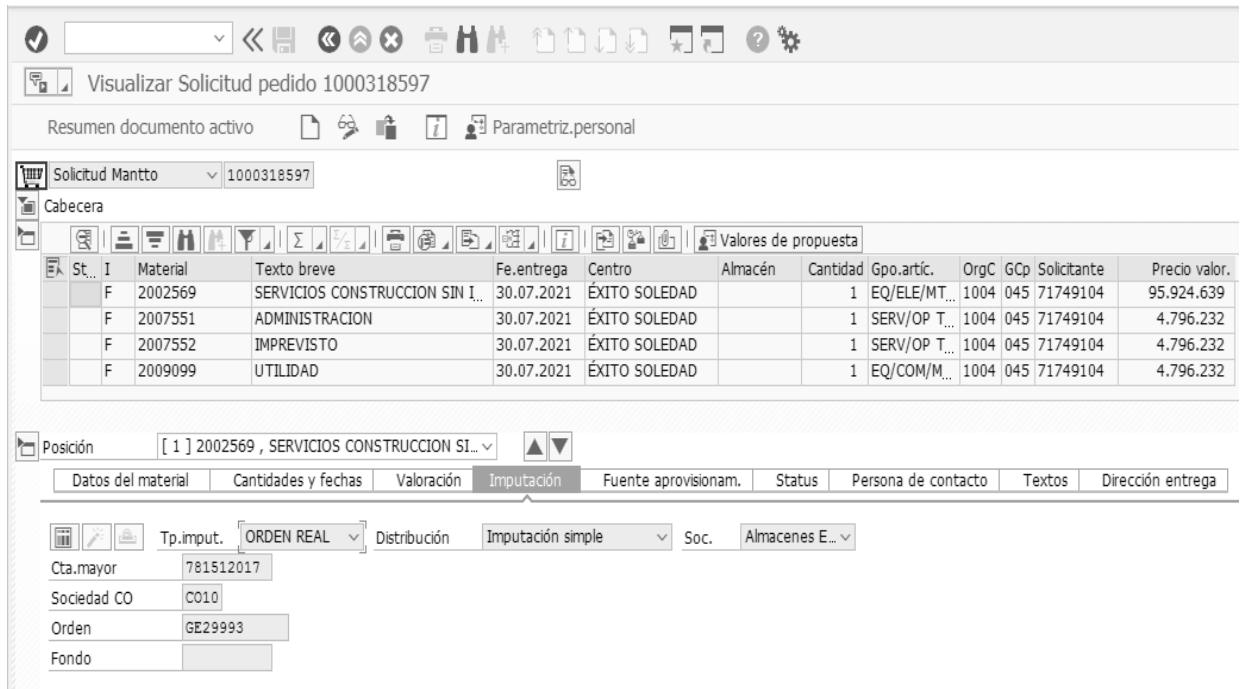
The screenshot shows a SAP maintenance order form with the following details:

- Order:** ZM04 400002972, **Object:** DESMONTE ALMACEN
- Stat.sist.:** ABIE CEST MACO PREC, **INSP:** INSP
- Navigation:** Datos cab., Oper., Componentes, Costes, Interloc., Objetos, Datos adic., Emplaz., Planific., Control
- Responsible:**
  - Gpo.plan.: ELE / 3061 ELECTRICO
  - Rs.pto.tr.: PRYCOST1 / 3061 SUPERVISOR PRO...
  - Usuario res.: 1140869084 EDUARDO MARIO VILLARR...
- Costes:** 100.000.000 COP
- Cl.actv.PM:** DES Desmonte alma...
- EstdInstal:** I APRO 214 PROY
- Dirección:** [Empty field]
- Fechas:**
  - Inic.extr.: 27.12.2021, **Prioridad:** [Dropdown]
  - Fin extr.: 27.12.2021, **Revisión:** [Empty field]
- Objeto de referencia:**
  - Ubic.técn.: Z40-PTC-2660, **Objeto:** CARULLA SUPER K VILLA CAMPESTRE
  - Equipo: [Empty field]
  - Conjunto: [Empty field]
- Primera operación:**
  - Operación: DESMONTE ALMACEN, **CvCá:** CvCá, **Calcular trabajo:** [Dropdown]
  - PtoTrab/Ce: SPBARR01 / 3061, **ClvCtrl:** PM02, **Cl.activ.:** [Empty field],  MAF
  - TrabInvert: [Empty field], **MIN:** MIN, **Cantidad:** [Empty field], **Dur.oper.:** [Empty field],  Comp.

Nota: elaboración propia.

Seguida a esta, se elabora el SOLPED o solicitud de pedido, documento que define principalmente la fuente del dinero y que constituye un documento de SAP - software de planificación de recursos empresariales- que crea un sector solicitando al Departamento de Compras la adquisición de productos o contratación de servicios, es decir, el lugar al que será cargado el presupuesto del proyecto.

Cada área de la compañía diseña y requiere proyectos cuyos recursos provienen de cuentas propias que se relacionan puntualmente en el SOLPED, encargado también en apartar el dinero de las cuentas imputadas; en caso de que estas no tengan dinero, el SOLPED será rechazada. Así se muestra en la figura 14, donde se cargan los recursos a través de la referencia y su respectivo radicado.

**Figura 14. Solped.**


Visualizar Solicitud pedido 1000318597

Resumen documento activo Parametriz.personal

Solicitud Mantto 1000318597

Cabecera

St.	I	Material	Texto breve	Fe.entrega	Centro	Almacén	Cantidad	Gpo.artíc.	OrgC	GCp	Solicitante	Precio valor.
	F	2002569	SERVICIOS CONSTRUCCION SIN I...	30.07.2021	ÉXITO SOLEDAD		1	EQ/ELE/MT...	1004	045	71749104	95.924.639
	F	2007551	ADMINISTRACION	30.07.2021	ÉXITO SOLEDAD		1	SERV/OP T...	1004	045	71749104	4.796.232
	F	2007552	IMPREVISTO	30.07.2021	ÉXITO SOLEDAD		1	SERV/OP T...	1004	045	71749104	4.796.232
	F	2009099	UTILIDAD	30.07.2021	ÉXITO SOLEDAD		1	EQ/COM/M...	1004	045	71749104	4.796.232

Posición [ 1 ] 2002569 , SERVICIOS CONSTRUCCION SI...

Datos del material Cantidades y fechas Valoración Imputación Fuente aprovisionam. Status Persona de contacto Textos Dirección entrega

Tp.imput. ORDEN REAL Distribución Imputación simple Soc. Almacenes E...

Cta.mayor 781512017

Sociedad CO C010

Orden GE29993

Fondo

Nota: elaboración propia.

Aprobada la respectiva Solped, se genera la Orden de compra correspondiente como el documento que valida definitivamente los elementos o servicios contratados, de acuerdo a los tiempos y requerimientos de esta para darse por cargado como documento legal y dar continuidad al proceso correspondiente. Así lo muestra la figura 15.

**Figura 15. Orden de compra.**

Rp.	S.	Pos	I	P	Material	Txt.br.	Ctd.pedido	U.	T	Fe.entrega	Prc.neto	Mon... por	CPP	Grupo art.	Ce.	Almacén	L
1	F				1034516	EQUIPO PARA SISTEMA ...	1	UN	M	09.2021	132.611.066	COP	1	UN	EQ/COM/MT_ÉXITO VALLEDUP...		
2	F				2004037	INSTALAR EQUIPO DE F...	1	UN	M	09.2021	53.329.821	COP	1	UN	EQ/ELE/MT_ÉXITO VALLEDUP...		

Nota: elaboración propia.

La orden de compra muestra también el estado del pedido y lo que se ha cancelado. Los números en la columna de los documentos txt.br. corresponden a los números MIGO, es decir, lo que se ha pagado; y los números cargados en re-l corresponden a la referencia MIRO, es decir, los relacionados con la contabilidad financiera de la factura del proveedor que debe coincidir con lo pagado. Al realizar la última contabilidad sobre la OC se lleva a cabo el cierre comercial de dicha orden, según lo muestra la figura 16.

Figura 16. Cierre comercial de la orden de compra.

Txt.br.	Chv	Documento material	Pos	Fecha contab.	Cantidad	Ctd.costes indadquis.	UMP	Importe ML	ML	Cantidad en UMPP	Ctd.CIA en UMPP	UM precio pedido	z	Impo
WE	101	5004279671	1	20.10.2021	0,502		0	UN	48.154.169	COP	0,502		UN	48.154.1
WE	101	5004218016	1	19.08.2021	0,498		0	UN	47.770.470	COP	0,498		UN	47.770.4
<b>Activ. Entrada mercancías</b>					<b>1</b>		<b>UN</b>	<b>+ 95.924.639</b>	<b>COP</b>	<b>1</b>		<b>UN</b>	<b>+ 95.924.6</b>	
RE-L		S102561675	1	29.10.2021	0,502		0	UN	48.154.169	COP	0,502		UN	48.154.1
RE-L		S102560307	1	27.10.2021	0,498		0	UN	47.770.470	COP	0,498		UN	47.770.4
<b>Activ. Recepción facturas</b>					<b>1</b>		<b>UN</b>	<b>+ 95.924.639</b>	<b>COP</b>	<b>1</b>		<b>UN</b>	<b>+ 95.924.6</b>	

Nota: elaboración propia.

Finalmente, cuando los procesos contratados sobrepasan los 150 millones se pide al proveedor las siguientes pólizas de seguros:

- Todo riesgo, por el valor total de la orden.
- Cumplimiento por el valor del 30% de la orden
- Salarios por el 15% del valor del contrato
- Responsabilidad civil extracontractual por 500m en evento y vigencia de la orden.

### *C) Presupuesto CAPEX*

Este presupuesto como el más alto de la inversión del Grupo Éxito (dado que mide la compra de bienes), incluye la inversión en infraestructura y bienes muebles y es el responsable de la mayoría de proyectos que puedan relacionarse con el área de mantenimiento. El equipamiento relacionado con la seguridad de los almacenes y las adquisiciones inmobiliarias o renta de almacenes y tiendas corresponde a este presupuesto. En este sentido, es importante señalar que para el periodo 2021 y debido a la crisis por el coronavirus buena parte de las acciones relacionadas con este presupuesto se vieron redirigidas o limitadas según las exigencias y demandas del mercado en el contexto de reactivación económica o cambios en las dinámicas del comercio hacia lo digital y las ventas por aplicación.

De regreso a la normalidad tras la reapertura de almacenes y la amortización que el sector pide con urgencia para hacer frente a las pérdidas de 2020 y 2021, el reto del área de mantenimiento exige de paso una estabilidad y crecimientos acordes a los nuevos mercados y cambios globales que traerá el 2022 en su armonización económica, de allí que este presupuesto sea el principal reto para un área encargada de hacer frente a los requerimientos de la compañía.

### *D). Proyectos y seguimiento*

El control a la ejecución de los proyectos en los que el área se involucra particularmente, se gestiona desde sus coordinadores y supervisores a través de reuniones y controles que

incluyen visitas a los almacenes, mediciones en sitio y seguimiento a la satisfacción de los clientes y gerentes de cada almacén.

El plan pide que se entienda el área de mantenimiento en consecuencia con las herramientas que la tecnología significa para los servicios , proyectos del área y la mutación que el ítem “mantenimiento” ha de tener con relación a cómo agilizar y dinamizar las buenas prácticas en cuanto a la hibridez de los nuevos modos de operatividad y al crecimiento del Grupo Éxito hacia otros servicios, unidos de alguna forma a su razón social principal y a su modelo tangencial de negocios.

#### E). *Gestión de compras*

El área también se encarga de revisar si se compra, se recibe o entregan almacenes que hayan sido tomados en arriendo, toda vez que el área se encarga de revisar y supervisar estos bienes inmuebles. En las compras, tras una solicitud de pedido (SOLPED), se compilan datos del proyecto y su viabilidad, tiempos y características de este, a lo que se le añade su alcance mediante la cotización hasta llegar a la asignación del grupo de compras, tomados estos presupuestos desde los activos asociados al CAPEX del Grupo Éxito.

### **7.4 Modelo de madurez para el área de mantenimiento**

El desarrollo de dinámicas empresariales claras y fijadas desde un buen portafolio válida la idea de un adecuado modelo, por cuanto la gestión por valor de negocio del portafolio de proyecto propuesta en las metodologías ágiles, como también una adecuada implementación de estos procesos de gestión en una organización matricial tienen un impacto significativos en la mejora de los resultados globales de la compañía, según lo refieren Álvarez & Coveñas en su estudio (2017), permitiendo reducir la brecha de retrasos en el término de los modelos ágiles de gestión en cuanto a priorizar los recursos y tiempos en los que se desarrollan los proyectos.

#### **7.4.1 Proyectos y sostenibilidad**

El trabajo está enfocado en el área de gestión de proyectos; por su parte, el informe de sostenibilidad del grupo hablaba de la consolidación de procesos tendientes a mejorar las condiciones de los proveedores del grupo con relación a la construcción de relaciones de valor con cerca de 3.050 proveedores comerciales, 1.343 proveedores de bienes y servicios, 1.269 proveedores inmobiliarios, así como con 85 proveedores directos y 200 indirectos de la industria textil. El informe que se presenta de manera integrada para 2020, subraya así mismo su relación con los pequeños y medianos proveedores, esto frente al anticipo de pago debido a la contingencia Sanitaria, donde

1.000 micro, pequeños y medianos proveedores comerciales y de bienes y servicios recibieron el pago anticipado de sus facturas durante la pandemia, con el objetivo de promover la preservación de empleo y contribuir a mejorar su liquidez que les permitiera mantener su productividad (Grupo Éxito, 2020).

#### 7.4.2 **Mantenimiento**

En el área de mantenimiento, se estima que el grupo esperaba para 2021 consolidar áreas como la capacitación de proveedores junto con aliados estratégicos en sistemas de gestión forestal sostenible, buenas prácticas ganaderas, gestión sostenible de plantaciones de palma de aceite, food defense & food fraude, prevención de contaminación cruzada, implementación de culturas de inocuidad y calidad, entre otros; y que en 2019 se contaban sobre los 519 proveedores incluidos en el área de promoción y desarrollo social, en el cual el ítem de mantenimiento tiene un visible grado de representatividad, sobre todo al revisar factores como el cuidado de residuos y su lugar dentro de la responsabilidad social como empresa de retail con un alto grado de producción de desperdicios, así las cosas, el informe refiere la recuperación de 111,74 toneladas de aceite de cocina usado, con potencial de aprovechamiento y comercialización, provenientes tanto de posconsumos de clientes como de la operación. En ese orden, el documento habla de “77,5 toneladas de residuos peligrosos con potencial de aprovechamiento en incineración, estabilización 17,42% más que en 2019”; junto al aprovechamiento de “10.949.1 toneladas de residuos orgánicos con potencial de aprovechamiento en la biorremediación de suelos” (Grupo Éxito, 2020, p. 25).

De allí que, se espera plantear la subsecuente estrategia de dinamización con relación a la aplicación del OPM3 en la zona en la cual se focaliza el estudio, de acuerdo a la siguiente idea transversal como marco para la agilidad organizacional y según la pregunta que el Project Management Institute (2015, p. 8), por cuanto es necesario entender ¿cómo responden las organizaciones de manera rápida y ágil al entorno cambiante?, sobre todo frente a la nueva realidad que demandan los recientes acontecimientos derivados de la pandemia del Covid19 y la urgencia de pensar el modelo organizacional en procura de prácticas acordes al correr de los tiempos y las necesidades particulares del área que se revisa aquí dentro de una organización con carencias y problemáticas particulares, como se desprende de la investigación, diagnóstico, encuesta y plan presupuestado, ahora aplicado en cuanto al modelo de madurez en el que se espera lograr un equilibrio organizacional en el que el binomio capital humano/infraestructura equiparen el OPM3 de manera constante y proyectiva.

En la revisión adelantada por el grupo de trabajo, se examina el área de mantenimiento del Grupo Éxito en lo concerniente a entender sus procesos de gestión desde la fase inicial de conceptualización hasta llegado el momento de la planeación, el diseño, la construcción del modelo a seguir y la posterior ejecución, momento este en el que -como lo arroja la encuesta relacionada más adelante- algunos puntos no llegan a buen término o sufren retrasos y cambios debido a las aristas derivadas de vacíos presentes en algunos momentos de la gestión adelantada.

a). *Intereses y expectativas*

De igual manera, se ponen en relieve tres aspectos de relevancia en cuanto a las falencias que la encuesta arroja frente a los modelos de gestión, lo que va en contravía de las expectativas tenidas desde dentro y fuera del Grupo Éxito en la regulación y adaptabilidad de su modelo de gestión a las necesidades y perspectivas cambiantes del entorno comercial y humano en el que se desenvuelve.

Lo anterior se relaciona en particular con el grado de medición de los procesos con miras a su optimización y estandarización. Es necesario llevar a cabo un proceso de análisis tendiente a documentar e identificar aquellos procesos cuyo plazo de ejecución y costos presenten alguna irregularidad. En este sentido, se trata de poner de relieve cuáles proyectos arrojan resultados negativos o de pérdida, esto con el ánimo de medir y resolver dichas anomalías en aras a la aplicación pronta y segura de un modelo de gestión viable y seguro: el plan de mejoras debe sobre todo afianzarse en las necesidades y expectativas de los actores involucrados en la gestión, esto de una manera colaborativa, sincrónica y propositiva en un marco de revisión que involucre los diferentes niveles de la organización desde la planeación y creación de formatos y mecanismos de revisión y ejecución de proyectos.-

b). *Riesgos, recursos y cronogramas*

Los análisis que el presente estudio realizan a través de la encuesta desde el modelo OPM3 arrojan un común denominador frente a la notoria ausencia de un modelo de gestión de proyectos que unifique saberes e intereses concretos dentro de la organización en cuanto a poder medir de manera concreta los riesgos inherentes a las proyecciones y recursos que se destinan a la realización de actividades, actualizaciones, adquisiciones, adecuaciones, mejoras y todo a lo que haya lugar en el entramado empresarial como una epidermis que necesita de un ecosistema que haga posible su puesta en marcha y su concreción.

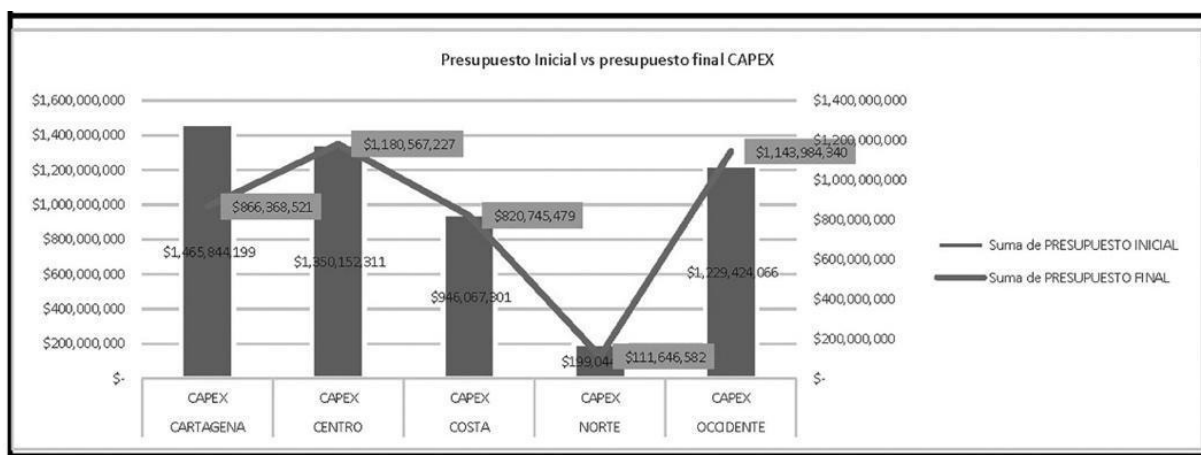
Es así que, los comentarios recogidos en el modelo descriptivo-analítico de la encuesta llegan a conclusiones que refieren el desarrollo de grupos de proyectos relacionados que se ejecutan todos los años pero no se reconocen como un programa ni se cuenta con una clasificación definida, al igual que de grupos de programas y proyectos relacionados que se ejecutan todos los años pero no son reconocidos como un portafolio y no se cuenta con una clasificación definida, y de la medición del trabajo de monitoreo y control de los proyectos, pero se enfatiza la necesidad de mayor nivel de eficiencia y ejecución según cronogramas y proyectos desarrollados.

La ausencia de portafolios concretos, la necesidad de consistencia en el control de proyectos o la ausencia o falta de clasificación definida, suponen aquí el incremento en el riesgo y los recursos, lo cual limita y obstruye la ejecución de un cronograma determinado desde la planeación.

### 7.5 Método de solución desde la encuesta

En este sentido, se revisaron algunos factores puntuales referentes al desempeño del manejo en los presupuestos y su implementación, con miras a proyectar un adecuado uso de estos (ver figura 17), y en la que se desglosa el presupuesto CAPEX en las Costa, Norte, Occidente y Centro, aunque en la revisión puntual de las fallas y la implementación de la encuesta sólo se trabajó con un grupo base perteneciente a la zona Costa y vinculado al área objeto de esta revisión.

**Figura 17.** Presupuesto inicial vs. presupuesto final CAPEX.



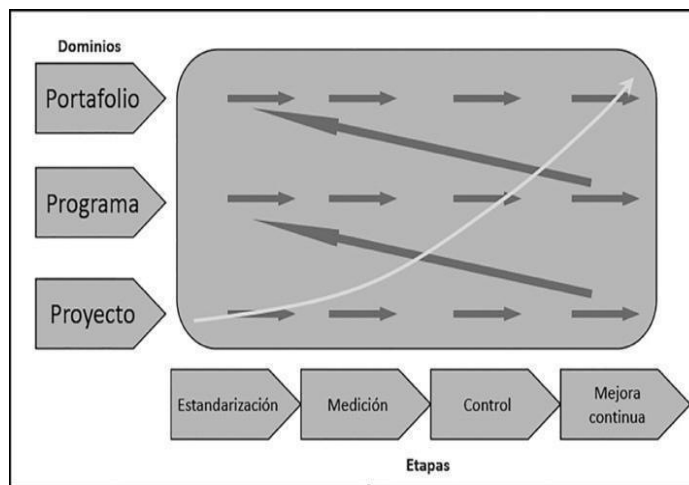
Nota: elaboración propia.

De esta manera, desarrollando una revisión focalizada del desempeño y necesidades del área de mantenimiento del Grupo Éxito zona Costa, se hace indispensable revisar de lo particular a lo general para plantear un plan asertivo para con empleados, empleadores y consumidores, que pueda no solo revisarse desde la dependencia de estudio escogida sino también en función de un sistema de buenas prácticas que signifique una mejora notable en los procesos

operacionales de la empresa, como suma de actividades, productos y capital humano mediante la revisión de los niveles de madurez desarrollados desde el análisis de los dominios que el modelo OPM3 propone.

En este sentido, el plan deberá estar regido desde los dominios y etapas en cuanto a la estandarización de modelo que limite al máximo los errores y demoras en la ejecución de los planes de gestión empresarial del área de servicios de mantenimiento del Grupo Éxito: el mecanismo consiste en un flujo continuo y circular donde constantemente se realimenta la planeación como una estructura susceptible de cambios, en cuanto a mejoras y aseguramiento frente a aspectos que puedan en algún momento mostrar alguna falla al tener a la mano herramientas de comprobación que puedan ser consultadas y valoradas por el personal en busca de mejoras y cambios en la consecución de los procesos, sobre todo en lo relacionado a la revisión, adjudicación y seguimiento de presupuestos ejecutados en las especialidades del área consultada, toda vez que se hace también imprescindible crear canales de comunicación virtuales y físicos entre funcionarios, directivos, supervisores y proveedores.

**Figura 18.** Niveles de madurez.



Nota: Miranda (2007).

## 7.6 Comentarios y observaciones en la revisión de la encuesta

A continuación, se listan los comentarios y observaciones más importantes encontrados en la encuesta de diagnóstico, tomando como matrices problemáticas las inconsistencias en la ejecución de procesos, falta de una mejor organización, consistencia, información, acceso, confiabilidad, seguimiento y apoyo en formación, así:

- Aunque no se conoce como *project charter* (documento que oficializa el inicio del proyecto y define los principales objetivos y personas a cargo de este), se tiene un formato que no se aplica en todos los tipos de proyectos.
- Se reconocen los requisitos necesarios para realizar un proyecto, pero no se formaliza en un documento.
- Se identifican riesgos previsibles en la planificación, pero no se formalizan en un documento.
- Se tienen varios medios y canales para la gestión de la comunicación, pero no está estandarizado.
- Se desarrollan grupos de proyectos relacionados que se ejecutan todos los años, pero no se reconocen como un programa ni se cuenta con una clasificación definida y, en la mayoría de los casos, no se reconocen como un portafolio pues no se cuenta con una clasificación definida.
- Se mide el trabajo de monitoreo y control de los proyectos, pero se necesita mayor consistencia.
- Se mide el cierre del proceso mediante un software de gestión especializado, pero existen vacíos en la capacitación y socialización sobre estos.
- A los planeadores de mantenimiento se les mide el rendimiento y control del presupuesto anual de proyectos que les entregan de manera mensual.
- Anualmente se realizan reuniones con la vicepresidencia para la aprobación de los presupuestos, se mide la cantidad de versión, reuniones y modificaciones presupuesto anual.
- Se miden todos los proyectos que se forman y que llegan al área, pero no se clasifican ni se organizan de la mejor manera.

- Se realizan mediciones que se materializan en informes que demuestran los beneficios obtenidos y el valor aportado anualmente.
- Por cada proyecto se realizan seguimientos mediante reuniones con el fin de delegar compromisos a los interesados por medio de un acta.
- Antes de iniciar los proyectos se verifica de manera análoga si se cuenta con todos los recursos e interesados, pero faltaría una formalización.
- Se realizan auditorías para verificar el cumplimiento de los procesos de compra.
- El seguimiento se realiza en los proyectos más ambiciosos y grandes de la organización, sin embargo, actualmente es muy complicado llevarlo a proyectos "medianos y pequeños".
- Se realizan reuniones entre los interesados para verificar el alcance de cada etapa de un proyecto, pero falta realizar más reuniones para validar el cumplimiento del alcance de los proyectos cerrados.
- Se realizan reuniones de verificación de los avances por parte de cada supervisor y se valida qué obstáculos se presentan para la continuidad de los proyectos.
- Se realizan auditorías internas para la validación del cumplimiento de las políticas de control de costo sobre los proyectos.
- Se realizan reuniones periódicas entre la dirección del área y los planeadores de mantenimiento para validar la gestión de los grupos de proyectos por especialidad.
- Anualmente se realizan reuniones periódicamente donde los planeadores de mantenimiento elaboran los programas para el portafolio del CAPEX, sin embargo, falta confiabilidad en la información.
- Se realizan mejoras a las plantillas y formatos de compra y gestión existentes, sin embargo, no se utilizan las herramientas especializadas para este proceso.
- Se necesitan mejoras mediante la creación de un formato o plantilla que defina los parámetros claves para la correcta comprensión del alcance.
- Se realizan varias reuniones para documentar, compilar y clasificar las necesidades de los almacenes, sin embargo, faltan técnicas de priorización de proyectos.

- Las mejoras al control del alcance van enfocadas al compromiso de los interesados del proyecto, pero es frecuente la presencia de imprevistos en los proyectos.
- Las mejoras al cronograma van enfocadas a la correcta coordinación con los interesados del proyecto, pero es frecuente la presencia de imprevistos en los proyectos.
- El proceso está en constante mejora, sin embargo, falta mejorar los procesos de aprobaciones de adicionales de los proyectos.
- Aún no se ha logrado organizar un calendario formal de gestión de los presupuestos CAPEX por especialidad.
- Anualmente se realizan nuevas propuestas para mejorar el alcance del presupuesto CAPEX de los siguientes años alineados a las necesidades del negocio.
- Grupo Éxito reconoce la gran importancia de la gestión de proyectos en el negocio y busca siempre alinearlos a los objetivos estratégicos.
- La organización y el área son muy receptivos a los cambios, incluyendo nuevas técnicas de gestión de proyectos.
- No se documentan las lecciones aprendidas, sin embargo, son aplicadas directamente por los equipos de trabajos consolidados.
- Actualmente solo se realiza la formación en competencias blandas de un gerente de proyecto, pero no en cuanto a la teoría de la gerencia de proyectos.
- Existe una plataforma de formación que abarca varios temas acerca del negocio y el crecimiento personal y profesional, sin embargo, no abarca directamente la temática de gestión de proyecto.
- Se cuenta con muchas herramientas de comunicación para la gestión, sin embargo, no se cuenta con herramientas especializadas en la administración y gestión de proyectos.
- A pesar de que se integran mejoras y se agilizan procesos de manera continua, la naturaleza de la operación siempre plantea retos a la metodología de gestión de proyectos.

- Se cuenta con marco de gestión de proyectos, sin embargo, no se identifica formalmente qué estándares de gerencia de proyectos adopta.
- La organización está comenzando a trabajar en la aplicación de métodos y herramientas que permitan medir y controlar la madurez.
- La organización no cuenta con formación en OPM para los interesados.
- El área cuenta con roles de apoyo para ciertas tareas administrativas y gestión de adquisiciones.
- Los proyectos están directa e indirectamente relacionados a varias estrategias de la organización.
- Solo se almacenan datos muy reveladores de los proyectos, pero se debe incluir datos como lecciones aprendidas.
- Actualmente no se cuenta con un Gerente de Proyectos experto que haga mentoría en el área y dé seguimiento a los procesos.
- Actualmente no se tienen métodos matemáticos para la priorización de los proyectos CAPEX y preventivos.

## 8. DESCRIPCIÓN DEL NIVEL DE MADURACIÓN

La gestión de proyectos se ha venido consolidando como método de desarrollo para las organizaciones, debido a que agrega valor, pues su finalidad tal como lo expone el PMI (2021) es la *generación de valor*, accionar que desborda las acciones exclusivas de monitoreo y control, pues demanda la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto.

Respecto a la madurez en la gestión de proyectos, según lo expuesto en la guía PMBOK, la gestión está sujeta a la capacidad de una empresa para producir los resultados estratégicos esperados de manera predecible, controlable y confiable (PMI, 2017). Significa entonces, que la madurez en la organización es directamente proporcional al resultado de los proyectos, y por ende al éxito empresarial.

De modo que, mientras mayor sea el nivel de madurez, mayor será la calidad de entregables, disminución y control de erogaciones, equipos con altos índices de motivación y un equilibrio entre costo-cronograma-calidad; lo que se interpretaría como resultados favorables para la organización por su vinculación con mejores índices de competitividad y productividad (Ñungo, Torres y Palacios, 2018). De allí que, para toda organización alcanzar y consolidar un alto nivel de madurez pasa a ser un elemento primordial, tal como sucede en el Grupo Éxito regional costa donde se hace necesario evaluar la madurez de los proyectos ejecutados en el año 2021, para dar muestra de la situación actual.

### 8.1. Resultados de la matriz de indicadores

A tal efecto, se diseñó una matriz compuesta por un conjunto de elementos que tienen un significado y una función específica. En primer lugar, se establecieron las dimensiones, las cuales emergen como resultado de las variables nivel de madurez y buenas prácticas, ubicándose dentro de estas la estandarización, medición, control y mejoras. Partiendo de estas dimensiones se delineó un grupo indicadores alineados al OPM3 para poder evaluar la

madurez en la gestión de proyecto en el área de servicio de mantenimiento del Grupo Éxito regional costa. Ahora bien, en conformidad con las dimensiones, los indicadores quedaron distribuidos de la siguiente manera (ver tabla 5):

**Tabla 5.** Descripción de la matriz de medición de nivel de madurez.

<b>Dimensiones</b>	<p><b>Estandarización:</b> es una técnica a través de la cual se busca acoplar los procesos dentro de una organización para alinearlos a un prototipo común. En el caso del grupo Éxito mediante esta dimensión se pretendió estudiar la eficacia de los procesos y su incidencia en la reducción de costos.</p> <p><b>Medición:</b> permite visualizar el estado de los proyectos en un momento determinado de la ejecución, facilitando el acceso a datos claves que sirven de base para medir la evolución, identificar errores y proponer mejoras.</p> <p><b>Control:</b> consiste en supervisar, organizar en aras de finalizar satisfactoriamente la implementación del proyecto alineado a los objetivos propuestos.</p> <p><b>Mejoras:</b> se concentra en la documentación de las capacidades que posee la organización, así como la ausencia de elementos que hace parte de una gestión eficiente.</p>
<b>Indicadores</b>	
<b>Procesos activos</b>	<p>Hace referencia a todos los procedimientos, proyectos, políticas y fuentes de conocimiento que son empleadas en la trayectoria de la ejecución de un proyecto por parte de la organización.</p>
<b>Documentación de procesos</b>	<p>Se trata de un documento que se realiza al interior de la organización para llevar un registro detallado de las actividades y</p>

	gestiones necesarias para emitir o ampliar un nuevo proceso.
Buenas prácticas	Las buenas prácticas en la gestión de proyectos enfatizan en las prácticas profesionales que pueden ser favorables frente aquellas que se vienen realizando para responder a los objetivos y satisfacer las demandas de los clientes.
Modelo de estandarización de buenas prácticas	Se concentra en la creación o ajustes de lineamientos claros y precisos de las técnicas, estrategias y maneras de llevar adelante un determinado proceso, un procedimiento o evaluar la actuación del equipo de trabajo.
Requerimientos del cliente	Hace referencia a las demandas del cliente, en ese sentido parte del análisis y priorización de las necesidades del usuario, intereses e interfases determinadas a través de diversos métodos y estrategias.
Descripción crítica	Se refiere a la caracterización de los elementos necesarios para cumplir a cabalidad con una o varias tareas,
Relación entradas – resultados	Se enfoca en los requisitos de entrada, el cumplimiento de estos y los resultados logrados.
Medición de entradas críticas	Son aquellos elementos que ingresan al proceso que pueden tener impacto negativo sobre la calidad de la gestión.
Desarrollo de la planeación	Se concibe como una estrategia de gestión que impulsa el crecimiento de la organización y contribuye significativamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Puesta en práctica de la planeación	Son los procesos implementados para los objetivos estratégicos a través de actividades concretas.

Solidez lograda	Centra su atención en la estabilidad que ha presentado y alcanzado la gestión de proyectos en la organización.
Identificación de problemas	Consiste en evaluar la situación actual, en aras de detectar dificultades para enunciarlo de manera adecuada y proponer alternativas de solución.
Implementación de mejoras	Se concentra en el mejoramiento y optimización permanente de los procesos, productos y servicios, en aras de incrementar la productividad y reducir costos.
Sostenibilidad de las mejoras	Busca cubrir las necesidades de la organización sin comprometer las proyecciones futuras, garantizando un equilibrio entre lo financiero y la proyección empresarial en el mercado.

Nota: Elaboración propia (2022).

Con base a lo anterior, se procedió aplicar la matriz siguiendo los siguientes pasos: En primer lugar, se consideró pertinente determinar las dimensiones para poder definir el fenómeno a explorar; partiendo de cada una de ellas se definieron los indicadores para poder caracterizar y establecer la intensidad del problema y su evolución dentro de la organización. El paso siguiente, condujo a revisar el CAPEX 2021, el cual como ya se ha venido mencionando es un documento en Excel donde se registran todos los proyectos que han sido propuesto, el mismo está estructurado por campos que reflejan el avance de cada proyecto. El documento está compuesto por 47 proyectos, de los cuales se tomó una muestra del 30% para realizar el análisis con la matriz, correspondiendo a un total de 14 proyectos. El tercer paso, se articuló a los componentes del formato diseñado, quedando estructurada de la siguiente manera:

- Objetivo del proyecto. Resultado que se espera alcanzar formulados en términos de los intereses de la organización y el aporte que puede dar a la misma.

- **Dimensión.** Compendio los elementos vinculados con la aplicación de determinados conocimientos para la evolución y gestión del proyecto, contribuyendo así en la toma de decisiones, organización de equipos de trabajo y en la organización de las actividades del departamento.
- **Indicadores.** Evalúan el avance de los resultados que se esperan. Por tanto, deben ser medibles y alcanzables a través del tiempo y espacio.
- **Línea base.** Estado de los indicadores al comienzo de cada proyecto. Su función es evaluar los cambios alcanzados en el proyecto en un lapso de tiempo determinado.
- **Progreso del proyecto.** Pone en evidencia el avance y estado del proyecto desde su fecha de inicio hasta su ejecución.
- **Finalidad.** Muestra lo que se espera lograr a través de la evaluación del indicador.
- **Componentes.** Explica el avance de los indicadores evaluados, así como cualquier información que resulte relevante para la interpretación de la situación.

Por último, se incorporó una tabla que sirvió como base para evaluar el nivel de madurez de cada indicador (ver anexo 1), tomando en cuenta los criterios: muy baja=0, baja=1, media=2 y alta=3. Con base en lo anteriormente, se llevó adelante la revisión de la muestra de los proyectos y se extrajo la información concerniente a cada indicador y demás elementos constitutivos, tal como se presenta seguidamente:

En la tabla 6 se muestra el indicador estandarización de los procesos activos. A través de este indicador es posible llevar adelante una evaluación de cómo está organizado los flujos de trabajo por proyectos, tomando en cuenta para esto las actividades planificadas en el año 2021 y el avance que cada una de estas tuvo por proyecto en el lapso de tiempo estipulado. De allí que, para medir los cambios en la gestión de proyectos y la eficiencia de en el cumplimiento de los requerimientos en el año 2021 se partió de la fórmula siguiente:

$$\% \text{ Procesos activos} = \frac{\text{Cantidad de proyectos aprobados}}{\text{Total de proyectos}} \times 100$$

## Número de proyectos culminados

Ahora bien, lo anterior permitió establecer que de los catorce (14) proyectos tomados como muestra y examinados, el 71% cumplió satisfactoriamente con todos los requerimientos de entrada solicitados, mientras que el 29% restante mostró incumplimiento en uno u otro de los requisitos exigidos inicialmente.

**Tabla 6.** *Estandarización de los procesos activos.*

<b>Dimensión:</b> Estandarización	
<b>Indicador:</b> Procesos activos	<b>Línea base:</b> Procesos internos activos que se llevan a cabo para el inicio, planificación, ejecución control y cierre de los proyectos.
<b>Progreso del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se han cerrado el 71% de los proyectos de la muestra</li> <li>● Actualmente se cumplen los procesos activos administrativos solo para los inicios y cierres de los proyectos.</li> <li>● Los procesos para la planificación, ejecución y control de los proyectos se llevan a cabo de acuerdo a la manera de trabajar de cada supervisor.</li> </ul>
<b>Finalidad:</b>	Se deben establecer procesos para la planificación, ejecución, monitoreo y control de los proyectos.
<b>Comentario:</b>	La ejecución de los proyectos en la compañía se compone de un flujo de proceso el cual no profundiza en la planificación, ejecución, seguimiento y control. Solo en el inicio y el cierre de los proyectos.
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso estandarizar, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

En ese sentido, se concluye que cada supervisor maneja la planificación, la ejecución y lleva un control conforme a su estilo de gestión. Asimismo, quedó en evidencia que existen algunas debilidades, ya que a la fecha solo el 71 % de los proyectos se han cerrado satisfactoriamente, quedando pendiente por resolver el 29% del total de la muestra seleccionada por resolver.

En líneas generales, se observó que no se profundiza en aspectos que son relevantes en la gestión de proyectos, por ejemplo, no se lleva un control general en la planificación, ejecución, seguimiento y control durante el desarrollo de las fases del proyecto, sino que se hace solamente al inicio y cierre del mismo. Dado lo anterior, se concluye que la

estandarización de los procesos activos, en cuanto a la valoración de cumplimiento por parte de la organización, es media.

En este mismo orden, se analizó la estandarización de la documentación de los procesos activos, el cual es un indicador que permitió examinar y evaluar la documentación que maneja el área de servicio de mantenimiento para llevar registro de los requisitos necesarios para dar inicio a un proyecto. De esa manera, a través de este indicador se buscó evaluar la eficacia del proceso a partir de los objetivos propuestos por la organización, pero sin tomar en consideración los recursos utilizados, empleando para ello la fórmula siguiente:

$$\% \text{ Documentación de procesos activos} = \frac{\text{Total de procesos activos}}{\text{No. de documentos para registro de procesos}} \times 100$$

En esa dirección, se detectó que del total de documentos manejados en este proceso el 71% se cumplió a cabalidad, quedando pendiente por resolver el 29% del total de proyectos revisados.

**Tabla 7.** *Estandarización de documentación procesos activos.*

<b>Dimensión:</b> Estandarización	
<b>Indicador:</b> Documentación de procesos activos	<b>Línea base:</b> Documentos internos activos para el registro de tareas y actividades planificadas.
<b>Progreso del proyecto</b>	No se cumple con toda la documentación de los procesos activos, independiente al tiempo entre el inicio y el cierre de los proyectos, significa que a pesar documentos administrativos como recibos, facturas, orden de compra, no se maneja una documentación que implique la planificación, la ejecución y el control de los proyectos.
<b>Finalidad:</b>	Es necesaria la creación de documentos de los procesos activos para la planificación, ejecución y control de los proyectos.
<b>Comentario:</b>	La documentación de los procesos se cumple en la parte administrativa, pero se queda corto en cuanto al seguimiento en la ejecución.
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso estandarizar, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

La información obtenida sobre este indicador deja en evidencia varios aspectos: en primer lugar, se encontró que no se cuenta con todos los documentos derivados de los procesos activos al iniciar o cerrar un proyecto, es decir, no se lleva una planificación, no se cuenta con una estructura que oriente la fase de ejecución, lo cual conlleva a que no se tenga un control sobre los proyectos. No obstante, se manejan documentos internos vinculados a la gestión del proyecto, pero solamente a nivel administrativo. Partiendo de estos hallazgos, se concluye que la estandarización por documentación de procesos activos se cumple a nivel medio.

Por su parte, el indicador buenas práctica permitió evaluar la macrogestión y la mesogestión en el área de servicios de mantenimiento con base en la ejecución de proyectos en el periodo 2021, es decir si este tipo de mecanismo se aplicó correctamente para establecer costos, tiempo de ejecución, estudiar el contexto, los riesgos, el nivel de satisfacción de los interesados. Por tanto, sirvió de base para medir la cuantificación de resultados en la aplicación de buenas prácticas dentro del mencionado departamento, conforme a los requerimientos de cada proyecto. En esa dirección, se partió de la fórmula siguiente para establecer el indicador mencionado:

$$\% \text{ de buenas prácticas por grupo de proyectos} = \frac{\text{Tipo de proyecto}}{\text{Costo del proyecto}} \times 100$$

En ese mismo orden, y conforme a la información analizada se pudo determinar que el área de servicio de mantenimiento en el 2021 aplicó un 71% de buenas prácticas a los proyectos ejecutados, mientras que al 29% restante no le fue aplicado, ya que esto tiene una dependencia directa del tipo y costo del proyecto, obteniendo de esta revisión los siguientes resultados:

**Tabla 8.** *Estandarización de buenas prácticas.*

<b>Dimensión:</b> Estandarización
-----------------------------------

<b>Indicador:</b> Buenas prácticas	<b>Línea base:</b> Buenas prácticas por grupo de procesos (inicio, planificación, ejecución, control y cierre).
<b>Progreso del proyecto</b>	Se aplican buenas prácticas dependiendo del tipo de proyecto, se ejercen más prácticas entre más costoso es el proyecto.
<b>Finalidad:</b>	Se emplean buenas prácticas en los procesos activos, pero hay falencias durante la planificación, ejecución y control físico de los proyectos.
<b>Comentario:</b>	Se tienen buenas prácticas en los procesos activos, pero hay oportunidades de mejora en la planificación, ejecución y control.
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso estandarizar, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

Con base al contenido de la tabla se puede afirmar que, los hallazgos muestran que dentro de la organización las buenas prácticas en la gestión de proyectos se aplicarán dependiendo del tipo de proyecto, y se nota que el uso o no de esta estrategia se acopla al costo del proyecto. De igual modo, se observó en la revisión realizada que las buenas prácticas se aplican en los procesos activos, aún y cuando se detectaron errores en el manejo de planificación, ejecución y control. Lo anterior sirvió de soporte para establecer que la valoración de este indicador es baja.

En cuanto al análisis del indicador modelo de estandarización de buenas prácticas, se tiene que este indicador sirvió para medir o conocer como el Grupo Éxito costa utiliza dentro de la gestión de proyectos herramientas tecnológicas que le permitan a la organización reducir costos y tiempo en la ejecución de los mismos. En ese sentido, y en aras de determinar el indicador se partió de la fórmula siguiente:

$$\text{Aplicación de buenas prácticas} = \frac{\text{Implementación de procesos}}{\text{Total, de herramientas tecnológicas aplicadas}} \times 100$$

Dentro de ese mismo contexto, al examinar cada uno de los proyectos seleccionados para la intervención realizada en el área de servicio de mantenimiento, se pudo comprobar que el 79% de los proyectos se alinea a un modelo de estandarización de buenas prácticas. Mientras que el 21% restante no se ajusta. Lo anterior conllevó, a establecer los siguientes aspectos:

**Tabla 9.** Modelo de estandarización de buenas prácticas.

<b>Dimensión:</b> Estandarización	
<b>Indicador:</b> Modelo de estandarización de buenas prácticas	<b>Línea base:</b> Buenas prácticas por grupo de procesos (inicio, planificación, ejecución, control y cierre).
<b>Progreso del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actualmente el área no maneja un modelo de estandarización de las buenas prácticas.</li> <li>● Los únicos procesos estandarizados son los procesos administrativos para el inicio y cierre de los proyectos.</li> </ul>
<b>Finalidad:</b>	Los proyectos ejecutados, formalmente no se identifican con un estándar de gerencia de proyectos definido.
<b>Comentario:</b>	Lograr a través de la realización de la matriz la base comparativa de las buenas prácticas de gestión de proyectos del área con respecto al estándar de gestión de proyectos del PMI.
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso estandarizar, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

La información de la tabla 9, muestra que el área de proyecto no cuenta con modelos de estandarización de buenas prácticas, estando estandarizados solamente los procesos administrativos vinculados al inicio y fin de los proyectos. La situación descrita evidencia que hay una pequeña debilidad, por tanto, la valoración es intermedia, ya que no cumple al 100% con este requerimiento.

En esa misma línea, como parte de la evaluación de la madurez en la gestión de proyectos se tomó como punto de partida la medición, ya que era necesario conocer la visibilidad de los proyectos y si los datos manejados eran los apropiados para impulsar el modelo de negocio a futuro. En esa dirección, fueron considerados cuatro indicadores: requerimientos del cliente, descripción crítica. Relación – resultados y medición de entradas críticas, tal como se describe en la siguiente tabla.

La tabla 10, muestra los resultados del indicador medición de requerimientos del cliente, a través del mismo fue posible realizar la evaluación de cuál es el servicio que demanda el cliente y la capacidad de la organización para brindar respuestas. El mencionado indicador surge de la fórmula siguiente:

$$\text{Porcentaje de requerimientos del cliente} = \frac{\text{Número de requerimientos entregados}}{\text{Total de requerimientos cumplidos}} \times 100$$

Con base a lo anterior se pudo establecer que del total de los requerimientos del cliente solamente el 71% de estos fue cumplido, quedando pendiente por ejecutar el 29% del total de requerimientos, arrojando los siguientes resultados:

**Tabla 10. Medición requerimientos del cliente.**

<b>Dimensión: Medición</b>	
<b>Indicador:</b> Requerimientos del cliente	<b>Línea base:</b> Listado de requerimientos necesarios para solicitar la realización de un proyecto.
<b>Progreso del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes realizan sus requerimientos, pero suele haber falta de información en ellos para su planificación y ejecución.</li> <li>• Frecuentemente los requerimientos del proyecto se identifican después de haberse solicitado la ejecución de los proyectos.</li> </ul>
<b>Finalidad:</b>	Plantear un documento o proceso que ayude a los clientes a plantear sus requerimientos que permita la medición de la misma antes de la solicitud formal al área de proyectos.
<b>Comentario:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente los clientes no entregan todos los requerimientos en el primer contacto con el área de proyectos.</li> <li>• Suele haber cambios durante las ejecuciones de los proyectos, por ende, es frecuente impactar el alcance, costo y tiempo.</li> </ul>
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso medir, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

La información que muestra la tabla 11 en relación al indicador requerimientos del cliente, indica que estos tienden a consignar los requisitos exigidos, pero generalmente no consignan completos los requerimientos, afectando la planificación y la ejecución del proyecto. Con base en la información recabada, que no hay lineamientos claros al momento de hacer el levantamiento de información, lo cual lleva a que los proyectos no se ejecuten a tiempo e impacte los costos y alcance del mismo. Por tanto, se concluye que la valoración del indicador es baja, pues no cumple a cabalidad con las demandas del cliente.

En esa misma dirección se exploró la descripción crítica, para poder medir el alcance, objetivo y la propuesta, y es un indicador que emergió al aplicar la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de descripción crítica} = \frac{\text{Total de tareas}}{\text{Holgura total}} \times 100$$

El análisis de la muestra de proyectos conllevó a determinar que el 86% de exhibe una descripción crítica, cumpliendo con todas las tareas solo el 14% del total de proyectos examinados, tal como se presenta seguidamente:

**Tabla 11. Medición descripción crítica.**

<b>Dimensión: Medición</b>	
<b>Indicador:</b> Descripción crítica	<b>Línea base:</b> Descripción detallada del alcance, objetivo y enunciado del proyecto.
<b>Progreso del proyecto</b>	Hay varios clientes que no ofrecen de manera detallada sus requerimientos y sin claridad en el alcance y cuál es el objetivo del mismo hasta como los proyectos aportan a la estrategia de la compañía.
<b>Finalidad:</b>	Plantear un documento o proceso que ayude a los clientes a describir críticamente lo que necesita realizar y como impactaría a la estrategia de la compañía.
<b>Comentario:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actualmente los clientes no entregan todos los requerimientos en el primer contacto con el área de proyectos.</li> <li>● Suele haber errores durante las ejecuciones de los proyectos, cuando los clientes notan que no se están realizando lo que requieren.</li> </ul>
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso medir, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

El análisis del indicador descripción crítica puso en evidencia, que dentro de las tareas que requiere la organización para culminar satisfactoriamente un proyecto y cumplir con los tiempos se encuentran los requerimientos que debe entregar el cliente, pues de allí partirá el cronograma de actividades y dependerá la ejecución de este. En el caso del grupo éxito los clientes no entregan los requerimientos completos, tal como ya se mencionó y no dan especificaciones claras que conduzcan al establecimiento de un plan de trabajo bien definido que guíe la ejecución, y esto se debe a que dentro de la empresa no se maneja ningún proceso que le permita al departamento que gestiona los proyectos hacer un levantamiento de información bien fundamentado. Dado el escenario descrito, la valoración es baja.

Dentro de esa misma línea, se estudió el indicador relación entradas – resultados con la finalidad de medir si los recursos empleados están generando los resultados esperados por la organización. Para su cálculo se empleó la fórmula siguiente:

$$\% \text{ de entrada-resultados} = \frac{\text{Total de recursos requeridos}}{\text{Total de recursos utilizados}} \times 100$$

En conformidad con el análisis de la muestra, se puede afirmar que 79% de los proyectos cumplió con este indicador y solamente el 21% no alcanzó a cubrir con la demanda, tal como se presenta en la tabla siguiente:

**Tabla 12.** *Medición relación entradas – resultados.*

<b>Dimensión:</b> Medición	
<b>Indicador:</b> Relación entradas - resultados	<b>Línea base:</b> Es la medición positiva o negativa entre los recursos que se utilizan y los resultados esperados.
<b>Progreso del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suelen haber diferencias entre la entrada de recursos y los requerimientos de los proyectos.</li> <li>● Suelen haber cambios de donde salen los recursos para realizar los proyectos.</li> <li>● Los resultados de los proyectos terminados actualmente impactan positivamente a la estrategia del negocio a pesar de inconvenientes presupuestales y financieros.</li> </ul>
<b>Finalidad:</b>	Se debe mejorar la planificación de las entradas de los proyectos teniendo en cuenta todos los recursos necesarios para lograr resultados esperados.
<b>Comentario:</b>	Para los proyectos CAPEX como cambios de activos de la compañía (equipos nuevos, cubiertas y reformas en edificaciones propias) se debe cumplir políticas para la capitalización de los presupuestos.
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso medir, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

La tabla 12, muestra que la relación entradas – resultados en los proyectos ejecutados por el Grupo Éxito, suelen presentarse algunas diferencias que se vinculan a los requerimientos de los proyectos, no obstante, la partida origen de los recursos para los proyectos tiende a experimentar cambios, pero hasta el momento el impacto no ha tenido repercusiones en las finanzas. Conforme a los hallazgos se asume que el indicador posee una valoración media.

Del mismo modo, se analizó el indicador medición de entradas críticas, el cual permitió medir la estrategia que emplea la empresa en la recopilación de los recursos requeridos para llevar adelante la ejecución de proyectos. La fórmula de cálculo fue la siguiente:

$$\% \text{ de entradas críticas} = \frac{\text{No. de actividades planificadas}}{\text{Total de entradas críticas}} \times 100$$

La intervención realizada en el área de servicio de mantenimiento del Grupo Éxito costa permitió determinar que el 86% de los proyectos presentó entradas críticas favorables, mientras que el 14% restante mostró alguna debilidad, tal como se explica seguidamente:

**Tabla 13.** *Medición de entradas críticas.*

<b>Dimensión:</b> Medición	
<b>Indicador:</b> Medición de entradas críticas	<b>Línea base:</b> Es la recopilación de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos.
<b>Progreso del proyecto</b>	Antes de las ejecuciones se miden las entradas críticas a manera de la cuantificación, alcance y duración de los proyectos para su aprobación.
<b>Finalidad:</b>	Siempre se realizan procesos de aprobación tanto las entradas iniciales como las modificaciones durante la ejecución de los proyectos.
<b>Comentario:</b>	El cliente debe aprobar las entradas críticas (alcance, costo y tiempo) para el inicio de los proyectos.
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso medir, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

Conforme a la información de la tabla 13, la medición de entradas críticas se determinó que, la organización antes de comenzar con la ejecución de un proyecto, hace la medición paso a paso de las actividades que lo integran e implica la cuantificación, el alcance y el tiempo, pues de ello dependerá cumplir con el cronograma y el calendario previsto, asumiendo así que tiene una valoración alta.

Con esa misma intención, se analizó la dimensión control la cual tiene como finalidad evaluar los indicadores tres indicadores que se consideraron clave para conocer el nivel de madurez de la empresa, destacando entre ellos: desarrollo de la planeación, puesta en práctica de la planeación y solidez lograda, tal como se presenta en las siguientes tablas.

En la tabla 14 se presentan los resultados del indicador desarrollo de la planeación, el cual permitió medir los métodos, técnicas y estrategias para planificar los proyectos y con base en los hallazgos poder establecer si las herramientas aplicadas se acoplan a la necesidad real de la organización. La fórmula de cálculo empleada para el mencionado indicador fue la siguiente:

$$\% \text{ de proyectos aprobados} = \frac{\text{No. de tareas estructuradas}}{\text{Total de líneas de acción requeridas}} \times 100$$

Dentro ese contexto, y con base en los hallazgos realizada a los 14 proyectos revisados se pudo comprobar que la planeación se cumple en un 29%, dejando en evidencia que el 71% restante de estos proyectos no cuenta con la adecuada planificación, lo cual permitió sintetizar la información obtenida de la siguiente manera:

**Tabla 14.** *Control desarrollo de la planeación.*

<b>Dimensión: Control</b>	
<b>Indicador:</b> Desarrollo de la planeación,	<b>Línea base:</b> Métodos y herramientas para el correcto desarrollo de la planificación de los proyectos.
<b>Progreso del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suele haber muy poco tiempo para la planificación de los proyectos y no se aplican herramientas para la planificación y priorización de los proyectos.</li> <li>● Es común que los proyectos se atrasen en tiempos, haya sobre costos y cambios en el alcance debido a la falta de tiempo para la planificación</li> </ul>
<b>Finalidad:</b>	Se deben implementar procesos y herramientas que permitan evaluar las condiciones de cada proyecto y establecer su correcta planificación en costo, tiempo y alcance.
<b>Comentario:</b>	Los clientes realizan requerimientos sin tener en cuenta el tiempo de planificación que se requiere para realizar los proyectos sin cambios significativos.
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso control, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

Con base a lo anterior se concluye que, la planificación no se ajusta a las herramientas que demanda una gestión de proyectos, y esto obedece a la falta de tiempo para delinear un plan de trabajo con objetivos claros y consistentes en tiempo y asignación de recursos, lo cual lleva a inferir que su valoración es muy baja, por no cumplir con los mínimos requerimientos del indicador analizado.

En ese mismo orden, la tabla 15 muestra los resultados del indicador puesta en práctica de la planeación, el cual sirvió de base para medir los mecanismos utilizados por el Grupo Éxito en la planificación de los proyectos. Fórmula de cálculo para este indicador fue la siguiente:

$$\% \text{ de proyectos planificados y ejecutados} = \frac{\text{No. de proyectos planificados}}{\text{No. procesos implementados}} \times 100$$

Bajo esa perspectiva fue posible determinar que a pesar de las debilidades que presenta la planificación, el 93% de los proyectos cumplió satisfactoriamente la meta propuesta de

frente a los resultados esperados, mientras que el 7% no logró cubrir las expectativas, tal como se expone en la tabla siguiente:

**Tabla 15.** Control (puesta en práctica de la planeación).

<b>Dimensión: Control</b>	
<b>Indicador:</b> Puesta en práctica de la planeación	<b>Línea base:</b> Métodos para la aplicación de lo planeado en proyectos.
<b>Progreso del proyecto</b>	A pesar del poco tiempo que se tiene para la planeación de los proyectos, muchas veces los proveedores cumplen con la calidad de los proyectos, a pesar de haber falencias en la duración de los proyectos.
<b>Finalidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se cumple lo que se logra planificar, incluyendo los cambios durante la ejecución, es raro que haya imprevistos.</li> <li>● Pero tiene muchas oportunidades de mejora en cuanto al tiempo de planeación para lograr mejores resultados en tiempo, alcance y costo.</li> </ul>
<b>Comentario:</b>	Los supervisores, coordinan las actividades entre los proveedores y clientes para cumplir con la planeación, esta se cumple a cabalidad cuando ambas partes cumplen con lo acordado, por ejemplo, para que los proveedores cambien las neveras de las tiendas se necesita que la operación de la tienda desocupe los productos exhibidos en los horarios y tiempos acordados.
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso control, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

La revisión del CAPEX 2021 puso en evidencia que hay debilidades que demandan atención urgente, ya que a pesar de las falencias presentes y no contar con una correcta planeación los proyectos se cumplen. No obstante, la ausencia de un plan estratégico ha incidido en el tiempo de ejecución, alcance y costos. Con base a lo anterior se asume que el indicador cuenta con una valoración baja.

Ahora, a través del análisis del indicador solidez lograda sirvió de base para la medición del impacto dejado por el cierre de proyectos en la organización, la fórmula de cálculo fue la siguiente:

$$\% \text{ de solidez lograda} = \frac{\text{Total de proyectos ejecutados}}{\text{No. de proyectos culminados satisfactoriamente}} \times 100$$

En relación a los resultados obtenidos con el indicador solidez lograda, se encontró que solamente el 21% del total de la muestra evaluada logró una consolidación completa, el 79% restante mostró serias debilidades, las cuales se sintetizan en la tabla siguiente:

**Tabla 16.** *Control solidez lograda.*

<b>Dimensión: Control</b>	
<b>Indicador:</b> Solidez lograda	<b>Línea base:</b> Consolidación de los resultados de los proyectos cerrados y como estos impactan a la estrategia de la compañía
<b>Progreso del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La solidez se pierde en ciertas ocasiones cuando hay incumplimientos por parte de los proveedores o faltas de comunicación entre los interesados de los proyectos.</li> <li>• Por lo general se mantiene una buena solidez ante la compañía.</li> </ul>
<b>Finalidad:</b>	Siempre se realizan procesos de aprobación tanto las entradas iniciales como las modificaciones durante la ejecución de los proyectos.
<b>Comentario:</b>	El cliente debe aprobar las entradas críticas (alcance, costo y tiempo) para el inicio de los proyectos.
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso control, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

Al analizar la tabla 16, puede observarse que en algunas ocasiones la solidez es inestable, debido a que puede presentarse incumplimientos entre las partes involucradas en el proyecto, originado por un mal manejo de los canales de comunicación entre estos, no obstante, tiende a normalizarse y mantenerse, por lo cual se deduce que su valoración es muy baja.

Por último, se creó la dimensión mejora, la cual quedó integrada por tres indicadores (identificación de proyectos, implementación de mejoras y sostenibilidad de las mejoras) que son claves para los valores del nivel de la gestión en cualquier organización, siendo analizadas en las tablas sucesivas.

En relación a la identificación de problemas asociado a las mejoras, se tiene que es un indicador que sirvió de base para medir los mecanismos que pueden ser empleados para detectar los problemas presentes en los procesos desarrollados durante la ejecución de proyectos del Grupo Éxito la costa. La fórmula de cálculo fue la siguiente:

$$\% \text{ de problemas identificados} = \frac{\text{Cantidad de procesos}}{\text{No. de elementos que dificultan el proyecto}} \times 100$$

Lo anterior, condujo a establecer que en el 57% de los proyectos examinados no se logró identificar los problemas durante las etapas del proceso, solo se detectaron dificultades en

el 43% y en su mayoría se vinculaban con la planificación, tal como se explica seguidamente:

**Tabla 17.** *Mejora (identificación de problemas).*

<b>Dimensión:</b> Mejora	
<b>Indicador:</b> Identificación de problemas	<b>Línea base:</b> Identificación de problemas por grupo de procesos (inicio, planificación, ejecución, control y cierre).
<b>Progreso del proyecto</b>	En los proyectos al haber poco tiempo para la planificación es común identificar problemas durante las etapas de los proyectos de planificación ejecución y control.
<b>Finalidad:</b>	Desarrollar un documento que permita optimizar los tiempos de planificación para estudiar las condiciones del proyecto y sus problemas.
<b>Comentario:</b>	En los proyectos se suelen encontrar muchos problemas en el inicio que se consultan con los planificadores del CAPEX.
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso mejorar, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

El análisis del indicador identificación de problemas, según el contenido de la tabla 17 mostró que debido al reducido tiempo con el que se cuenta para planificar los proyectos, es frecuente que las etapas de planificación, ejecución y control presenten problemas, no obstante, esto no ha sido impedimento para poder identificar los problemas y plantear soluciones. En ese sentido, asume que la valoración es alta, ya que a pesar de no existir un proceso que ayude a definir con claridad y precisión cada fase del proyecto, se ha logrado responder satisfactoriamente. La causa principal de esta debilidad es la ausencia de un registro o proceso que ayude a definir con claridad cada fase y así tener noción sobre el estatus y avances de los proyectos en ejecución.

Por su parte, el indicador implementación de mejoras permitió medir la capacidad de la organización para gestionar los procesos a través de mecanismos innovadores y eficaces, que contribuyan favorablemente con la funcionalidad del área y genere resultados a mediano plazo. La fórmula de cálculo para el indicador fue la siguiente:

% de implementación de mejoras

$$= \frac{\text{Total de oportunidades para incrementar la capacidad de procesos}}{\text{de procesos}} \times 100$$

Total de mecanismos utilizados para gestionar los procesos

Con base a lo antes expuesto se estableció que el 71% de la muestra de proyectos examinados cumplió con este requerimiento, no obstante, el 29% restante evidenció la necesidad de realizar algunos ajustes para fortalecer los avances obtenidos hasta el momento, tal como se especifica seguidamente:

**Tabla 18.** *Mejoras (implementación de mejoras).*

<b>Dimensión:</b> Mejora	
<b>Indicador:</b> Implementación de mejoras	<b>Línea base:</b> Métodos de aplicación de las mejoras
<b>Progreso del proyecto</b>	Actualmente el área está en constante proceso de cambio y adaptación en cuanto a los procesos administrativos en el inicio y cierre de los proyectos, sin embargo, hay muchas oportunidades de mejoras en los grupos de procesos de planificación, ejecución y control de los proyectos.
<b>Finalidad:</b>	Se deben definir herramientas para la aplicación de las mejoras como simuladores o etapas de pruebas de las mejoras y así corregir cualquier detalle en el proceso antes de la implementación oficial.
<b>Comentario:</b>	En la compañía es común que cuando se introducen procesos, herramientas, plataformas nuevas se realizan reuniones de capacitación para los colaboradores también suelen haber muchas preguntas y a veces modificaciones antes de la implementación.
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso mejorar, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Nota: Elaboración propia (2022).

En relación a la implementación de mejoras, la tabla 18 develó que el área de proyectos cambia constantemente, ya que busca adaptarse a los procesos administrativos que demanda el inicio y cierre de los proyectos. No obstante, existen muchas posibilidades para mejorar de manera conjunta las etapas de planificación, ejecución y control de proyectos. Por lo anterior, se asigna una valoración media.

En ese mismo sentido, se trae a colación la sostenibilidad de mejoras el cual es un indicador que permitió medir cómo los cambios en la ejecución de proyectos una vez finalizada la financiación pueden mantenerse en el tiempo. La fórmula utilizada para su cálculo fue la siguiente:

$$\% \text{ de sostenibilidad} = \frac{\text{Total de proyectos ejecutados}}{\text{No. de fases de proyectos culminadas satisfactoriamente}} \times 100$$

Dentro de ese escenario, se pudo determinar que el 21% de los proyectos examinados es viable para sostenerse en el tiempo, mientras que el 79% no mostró ajustarse a los cambios para poder mantenerse en tiempo y espacio, poniendo en evidencia algunas debilidades que se exponen seguidamente:

**Tabla 19. Mejoras (sostenibilidad de mejoras).**

<b>Dimensión: Mejora</b>	
<b>Indicador:</b> Sostenibilidad de las mejoras.	<b>Línea base:</b> Evaluación de la viabilidad a largo plazo de las mejoras.
<b>Progreso del proyecto</b>	Durante el desarrollo de los proyectos se aplican mejoras en los procesos de reciclaje de materiales, herramientas y equipos. Sin embargo, los cambios en los procesos de mejoras no se evalúa su viabilidad y si son sostenibles en el tiempo, los mismos cambios en los procesos se van adaptando a la agilidad que se requiere en el área.
<b>Finalidad:</b>	Las mejoras antes de ser implementadas se deben evaluar en sostenibilidad.
<b>Comentario:</b>	El área de proyectos de mantenimiento es una de las áreas que más aporta al reciclaje y a las estrategias de sostenibilidad en la compañía.
<b>Vinculación con la encuesta:</b>	El indicador emerge del análisis de la etapa de proceso mejorar, donde se planteó un conjunto de ítems que permitió establecer los lineamientos para crearlos.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En cuanto al indicador sostenibilidad de mejoras, se determinó que durante el desarrollo de los proyectos se han puesto en práctica algunas mejoras en las fases de reciclaje, materiales, herramientas y equipos, pero no hay debilidad al momento de evaluar la viabilidad y la sostenibilidad en el tiempo, lo cual conlleva a darle una valoración baja.

El análisis hecho hasta este punto, permite concluir que el Grupo Éxito presenta debilidades en el área de gestión de proyectos, lo cual indica que la organización no cuenta con la suficiente preparación para poner en práctica herramientas de gestión, programas y portafolios, lo cual condujo a deducir que el nivel madurez es bajo. Tal aseveración obedece a los resultados de la matriz, mediante la cual se comprobó que, en cuanto a estandarización, medición, control y mejoras, hay debilidades en el uso de estrategias claras, precisas y bien definidas para la organización.

De igual modo, se observaron deficiencias al evaluar los proyectos cuantitativamente, ya que solo se hace una evaluación al inicio, en la planificación en los tiempos de ejecución, no hay una priorización en los proyectos dentro del departamento responsable de la gestión. En esa dirección, es necesario promover la madurez en la organización como una estrategia para minimizar la variabilidad relacionada con los procesos y con ello optimizar su desempeño promedio, tal como lo señalan López, Rojas y Morales (2016). Lo expuesto en líneas anteriores, permite sintetizar la información de la siguiente manera:

Tal como ya se hizo mención con antelación, los resultados presentados en la figura 19 emerge de la revisión de catorce (14) proyectos, en los cuales se constató que desde el punto de vista de la estandarización los procesos activos y documentación de procesos evidenciaron un nivel intermedio, mientras que las buenas prácticas mostraron un nivel de madurez bajo y el modelo de estandarización de buenas prácticas estuvo muy bajo.

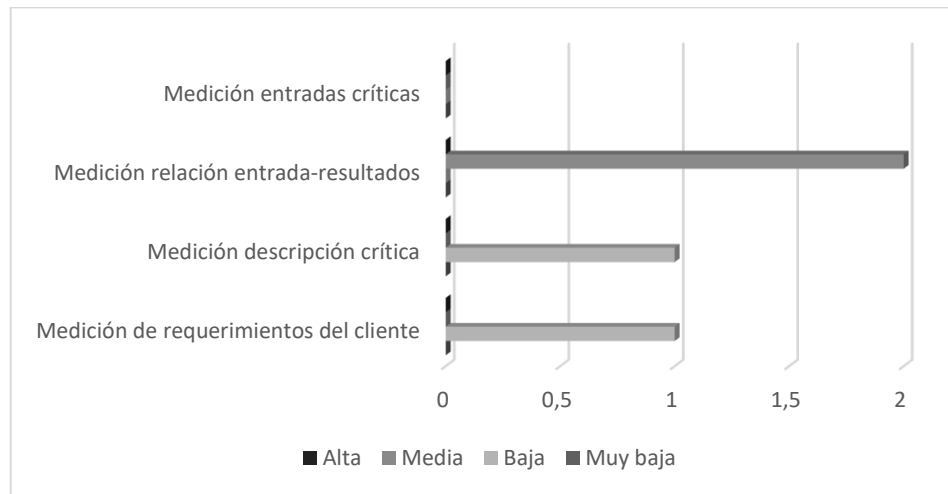
**Figura 19.** Resumen resultados indicador estandarización según la matriz OPM3.



Nota: Elaboración propia (2022).

En cuanto al indicador medición la figura 20, muestra que la medición de requerimiento del cliente y la descripción crítica fue baja, mientras que la medición de entrada-resultados fue media y las entradas críticas reflejaron un nivel alto.

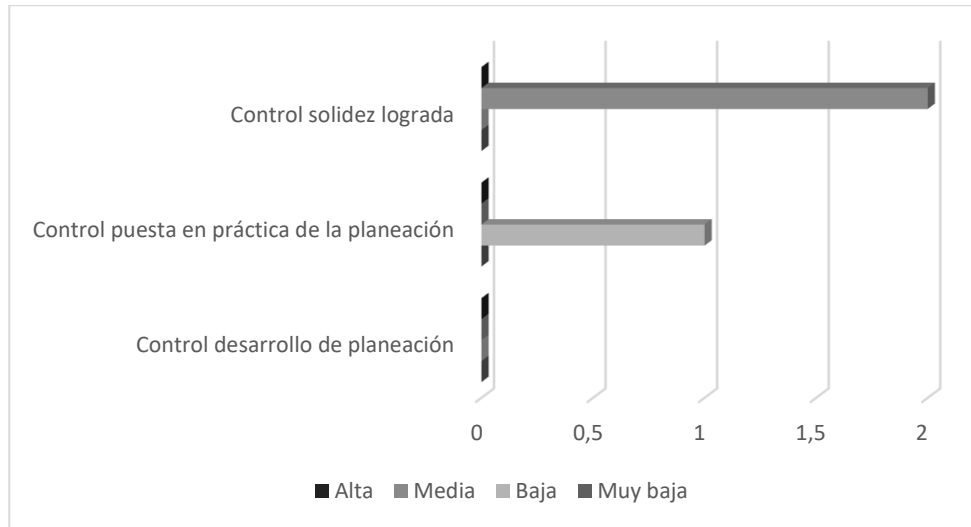
**Figura 20.** Resumen resultados indicador medición según la matriz OPM3.



Nota: Elaboración propia (2022).

En esa misma línea, el indicador control mostró según la figura 21 un nivel de madurez muy bajo en el desarrollo de planeación, una puesta en práctica de la planeación baja y un control sobre la solidez lograda media.

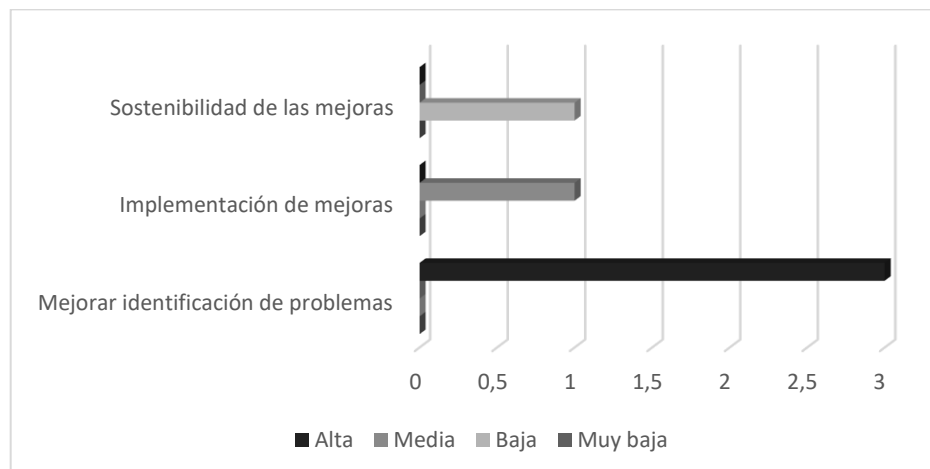
**Figura 21.** Resumen resultados indicador control según la matriz OPM3.



Nota: Elaboración propia (2022).

Por su parte, el indicador mejorar exhibió que el nivel de identificación de problemas estuvo alto, la implementación de mejoras es media y la sostenibilidad de mejoras se presentó baja.

**Figura 22.** Resumen resultados indicador mejorar según la matriz OPM3.

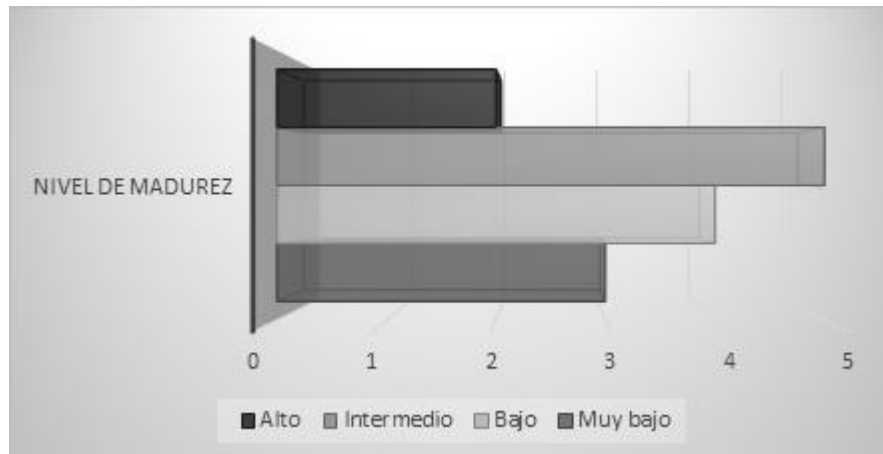


Nota: Elaboración propia (2022).

Finalmente, se observa que la figura 23 puso en evidencia que los resultados de la aplicación de la matriz de intervención a los 14 proyectos seleccionados como muestra para el estudio, presentan un nivel de madurez intermedio, lo cual evidencia que es necesario aplicar estrategias alineadas a la situación, para establecer un equilibrio entre el estado actual de los

procesos y las demandas o ajustes que requiere el área de mantenimiento para optimizar su funcionalidad.

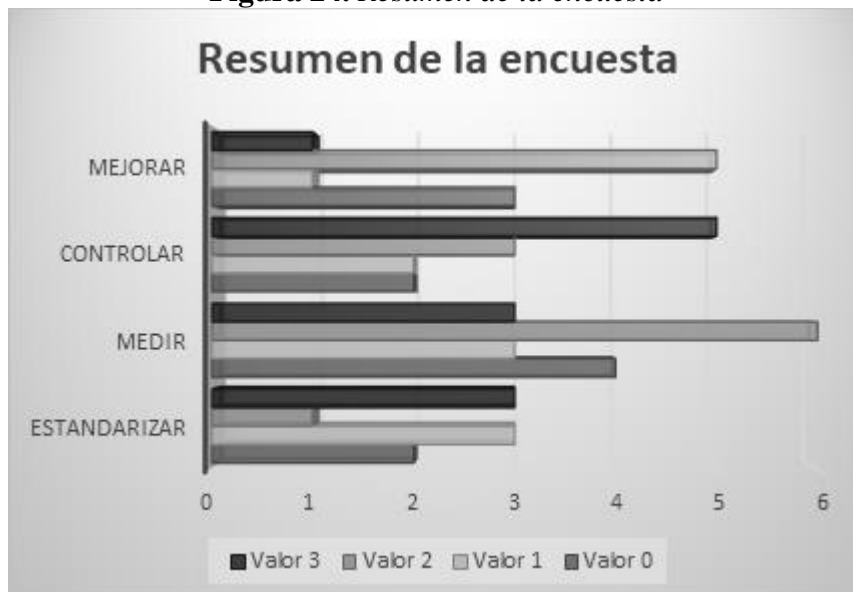
**Figura 23.** Resultado nivel de madurez según matriz OPM3.



Nota: Elaboración propia (2022).

## 8.2. Resultados de la encuesta

En relación, al resumen de los resultados de la encuesta que se presentan en la figura 24, se evidenció que la estandarización se ubica en un nivel medio. Por su parte, el indicador “medir” reflejó un nivel intermedio mientras que para controlar los hallazgos fueron altos, lo cual es una fortaleza para la organización. Por último, mejorar presentó un nivel intermedio, con vista a los otros valores.

**Figura 24.** *Resumen de la encuesta*

Nota: Elaboración propia (2022).

En las tablas 21 y 22, puede observarse el nivel de cumplimiento de los componentes correspondientes al OPM3 y PMBOK respectivamente. En cuanto al OPM3 se puede apreciar que el cumplimiento de los aspectos como estandarización, control y mejora supera el 50%, por lo que se puede afirmar que la organización objeto de estudio sí cumple con esos esos criterios, mientras que la mayor necesidad se concentra en la dimensión de control, que no alcanza el 50% de cumplimiento. Por su parte, en lo que respecta al PMBOK los resultados arrojaron que las dimensiones inicio, ejecución y monitoreo muestran un cumplimiento superior al 50%, en tanto que la planificación y cierre mostraron el puntaje más bajo, con 48,5 y 44,4% respectivamente., en el anexo 2 se exponen en detalle los hallazgos correspondientes a cada dimensión.

**Tabla 20.** *Nivel de cumplimiento OPM3*

Componente OPM3	Cumple		Porcentaje aproximado de cumplimiento
	Si	No	
Estandarización	x		63.3%

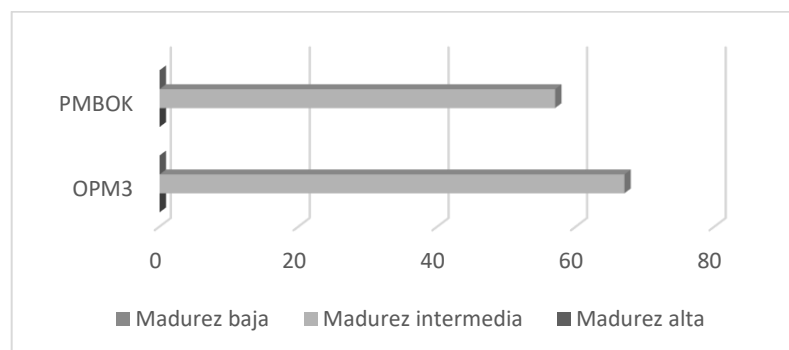
Medición	x	43.3%
Control	X	53.3%
Mejora	x	63.3%

**Tabla 21.** Nivel de cumplimiento PMbok

Componente PMBoK	Cumple		Porcentaje aproximado de cumplimiento
	Si	No	
Inicio	x		83.3%
Planificación		x	48.5%
Ejecución	X		58.3%
Monitoreo y Control	x		54.8%
Cierre		x	44.4%

En resumen, al comparar los resultados de la madurez organización del PMBOK y OPM3 obtenidos en la encuesta, se encontró que ambos modelos mostraron un nivel de madurez intermedia, lo cual conduce a inferir que es necesario llevar adelante una intervención en la organización e implementar estrategias innovadoras, para alinear los procesos que hacen parte de la gestión de proyectos y elevar el nivel de madurez en aras de optimizar la funcionalidad del área de servicios de mantenimiento del Grupo Éxito de la Costa.

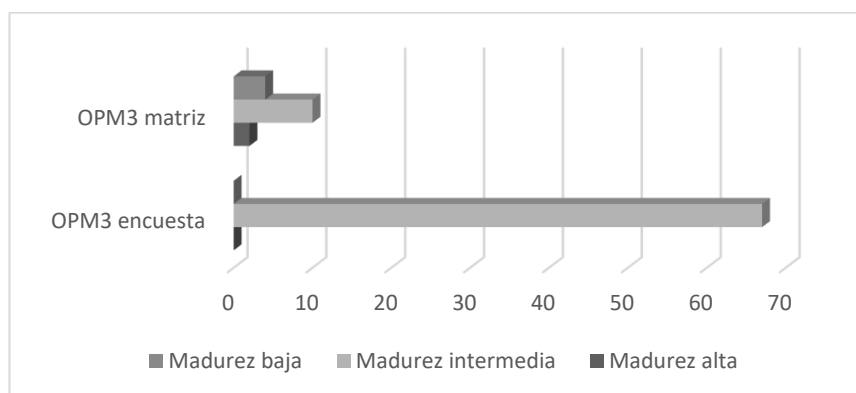
**Figura 25.** Resumen de los resultados PMBOK y OPM3 según encuesta.



Nota: Elaboración propia (2022).

La figura 26 presenta de manera resumida los resultados del nivel de madurez organizacional de OPM3 según la encuesta y la matriz, evidenciándose a través de estos que el área de servicio de mantenimiento del Grupo Éxito costa es intermedia, lo cual a juicio de los investigadores representa una oportunidad al momento de diseñar propuestas o planes de trabajo para fortalecer los procesos donde se detectaron debilidades. Con base en estos hallazgos mediante el plan de intervención, se mostraron alternativas para robustecer la gestión de proyectos y mantenerse a la vanguardia competitiva de los actuales momentos.

**Figura 26.** Comparación resultados encuesta Vs. Matriz.



Nota: Elaboración propia (2022).

En términos concluyentes, se identifica que persisten una serie de elementos que no han logrado desarrollarse y que terminan siendo pertinentes, tanto para la mejora de los procesos, como para la identificación de falencias: principalmente, el indicador de control termina siendo el elemento con mayor dificultad dentro de los procesos, especialmente porque no hay un control general en la planificación, ejecución, seguimiento y control durante las fases del proyecto; no se lleva una planificación y/o estructura que oriente la fase de ejecución de los proyectos; no hay modelos de estandarización de buenas prácticas; no se logran cumplir a cabalidad los requerimientos del cliente (especialmente porque no hay un plan de trabajo bien definido que pueda guiar la ejecución); hay dificultades entre la planificación de los procesos y las herramientas a usar para una gestión de proyectos, al igual que hay una ausencia de un plan estratégico que incide en tiempos de ejecución, alcances y costos. En pocas palabras, los resultados muestran que el indicador control, según la figura 21, mostró un nivel de madurez muy bajo, menos al 50%, mostrando falencias dentro del nivel de planeación, sustentado por los elementos previamente identificados; adicionalmente, hay

una debilidad significativa en el área de gestión de proyectos, mostrando una baja preparación para poner en práctica herramientas de gestión, programas y portafolios que ayuden a mejorar el orden de las organizaciones.

De ahí que se notifique que el área prioritaria para la intervención deba de ser tanto el indicador de control, como un mejoramiento del área de gestión de proyectos.

## 9. PLAN DE INTERVENCIÓN

Implementadas las preguntas y frente al desarrollo del plan de trabajo dentro del área de mantenimiento del Grupo Éxito, la propuesta es desarrollar un plan a partir de lo que Nenni *et al.* (2014) sostienen, al preguntarse sobre cómo aumentar el valor del modelo de madurez de gestión de proyectos en cuanto a la generación de valor en el área de mantenimiento del Grupo Éxito, y muy particularmente, en la revisión que este documento hace sobre el retail como bandera; así, los autores se plantean el OPM3 desde la necesidad de obtener ventajas competitivas reconociendo las buenas prácticas que la organización debería esforzarse por alcanzar, luego enumeran:

- Apalancar el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante la gestión efectiva y eficiente de proyectos del área de mantenimiento.
- Determinar si los procedimientos / procesos que sigue son en realidad los que más resultados efectivos, eficientes y productivos poseen.
- Comparar los resultados con los de la competencia.
- Establecer la conexión entre finanzas, rendimiento y madurez de PM (Nenni *et al.*, 2014).

En este sentido, vale la pena contemplar el plan sobre el entendido de que este debe identificar acciones clasificadas por corto y mediano plazo; Áreas de conocimiento (integración, alcance, tiempo, etc.); Procesos de gestión (Acta de constitución, plan de

gestión, verificación de alcance, etc.); Procesos de dirección (Inicio, planificación, etc.) y por procesos de OPM3 (Estandarización medición, etc.) (Claros Liendo, s.f.).

De esta forma, se toman como matrices las siguientes líneas de acción y su correspondiente identificador y meta a corto y mediano plazo, esto con miras a la creación de formatos de seguimiento de estos ítems y conceptos relacionados con la gestión de procesos y la aplicación de un modelo que permita al Grupo Éxito el desarrollo de herramientas basadas en las buenas prácticas, el crecimiento y consolidación de un sistema de gestión que priorice el trabajo colaborativo, el fortalecimiento del talento humano y la necesidad de generar cambios relacionados con las dinámicas sociales, tecnológicas y de emprendimiento, tan necesarias para los tiempos que vienen.

### **9.1 Propuesta para el plan de acción**

Tras el respectivo diagnóstico, se tiene que los procesos presentan demoras y sobrecostos en cuanto a su ejecución pronta y efectiva, debido a la carencia de mecanismos de armonización (se relacionó anteriormente la necesidad de crear canales de comunicación y proveer a los empleados de herramientas de formación tecnológica y de gestión empresarial), entre áreas con las cuales sea más fácil medir el desempeño y factibilidad de los modelos hasta ahora utilizados. Para que ello sea posible en términos de valor, es necesario crear ecosistemas llamados a las buenas prácticas desde la dinamización de procesos que pongan en primer plano la productividad desde la capacidad de adaptabilidad ante los nuevos entornos tecnológicos, virtuales, sociales. Se estima que una de las tareas centrales es la de proveer a los funcionarios del área de toda clase de herramientas e insumos en materia de competencias de gestión, análisis, tecnologías, manejo de personal y conocimientos generales relacionados con el área de mantenimiento -no exclusivamente atinentes a su especialidad o lugar dentro de la cadena-, a partir de las siguientes matrices como competencias y necesidades del área, como aspectos relevantes a revisar luego de la encuesta.

A partir de los resultados de la matriz y la encuesta, se van a proponer las siguientes acciones a corto plazo y mediano plazo en principio, según los puntos donde se observa mayor oportunidad de mejora por etapa de procesos y por grupo de procesos, tal como se muestra en la tabla 22.

**Tabla 22. Plan de acción**

---

**PLAN DE ACCIÓN**

**Objetivo**

Crear un plan de intervención para la formación del personal del área de mantenimiento en el desarrollo de la gestión de los proyectos en un corto y mediano plazo.

**Estrategia**

Creación de ecosistemas que propicien las buenas prácticas y que dinamicen los procesos relacionados a la productividad y la adaptabilidad en entornos virtuales.

Actividad

Tiempo

Recursos

---

---

<p>Estandarizar: La necesidad de creación de formatos de gestión; junto a otros de seguimiento a procesos del área.</p>	<p>Corto plazo  (0 a 6 mes</p>	<p>Contratar persona encargada del proceso de creación de formatos de gestión, formalización de documentos, creación de cronogramas</p>
<p>Documentar: Formalización de documentos y actas que den cuenta de defectos y virtudes en cada iniciativa.</p>		<p>Costo: \$ 8.000.000</p>
<p>Crear cronogramas estandarizados y consecuentes con la carga laboral y la demanda de productos, necesidad de proyectos y relevancia de los mismos de acuerdo a las transformaciones y el nivel de necesidad de los mismos</p>		<p>Creación de un sistema de evaluación que permita la revisión de la satisfacción de clientes, proveedores e intermediarios y los procesos de los almacenes y áreas de mantenimiento.</p>
<p>Medición constante de los niveles de satisfacción, tanto en proveedores, clientes como en empleados y contratistas asociados a los proyectos.</p>		<p>Costo: \$10.000.000</p>
<p>Creación de formatos y plataformas para la revisión de la satisfacción del cliente, proveedores, intermediarios y demás actores vinculados a los procesos de los almacenes y su área de mantenimiento.</p>		

---

---

<p>Sistematizar: se hace necesaria la sistematización a partir de formatos y software que pueda ser utilizado por el personal.</p> <p>Publicar informes de gestión para ser revisados con miras a nuevas proyecciones.</p> <p>Mantener canales de comunicación constantes entre gerencia, coordinación, supervisores y demás miembros de la cadena productiva.</p> <p>Disposición de planes de contingencia reales que puedan ser aplicados en los casos en los que se presenten fallas o contratiempos.</p> <p>Preparación continua de informes de gestión internos que puedan ser socializados para revisar los posibles vacíos de la gestión y que dé cuenta de datos reveladores de los proyectos junto a la revisión de las lecciones aprendidas y los retos por cumplir.</p> <p>Crear una plataforma de formación para la temática de gestión de proyecto.</p>	<p>Mediano plazo (6 a 12 meses)</p>	<p>Persona encargada del proceso de sistematización, informes de gestión y que realice labores de mediación entre las diferentes dependencias, creando procesos formativos en formato digital.</p> <p>Costo: \$8.000.000</p> <p>Creación de una plataforma digital de formación para el personal en el área de gestión de proyectos</p> <p>Costo: \$15.000.000</p>
--	---	--

---

---

Revisión de la viabilidad de sistemas de sostenibilidad directamente proyectados desde el área de mantenimiento.

Persona encargada de revisar la viabilidad de los sistemas de sostenibilidad, hacer el portafolio y crear la plantilla para la revisión de procesos

Portafolio: hacer una base de datos y documentar puntualmente procesos y dinámicas que estandaricen y sean registro de los procesos, de su monitoreo y su relevancia y viabilidad.

Costo: \$8.000.000

Creación de un formato o plantilla que defina los parámetros relacionados con la ejecución de actividades o la revisión de procesos, bienes muebles e inmuebles, maquinaria, tecnología, insumos y demás elementos necesarios en la ejecución y desarrollo de las tareas planteadas.

La realización de estas acciones se recomienda validar cada 3 meses mediante los indicadores de evaluación del desempeño de los proyectos presentados en el CAPITULO 8 del presente documento.

De encontrar muchas dificultades en la implementación de las acciones se recomienda ampliar los plazos de implementación no más de 6 meses adicionales para el corto y mediano plazo, hasta 1 año para las acciones de largo plazo.

Sumado a lo anterior, se listan algunos aspectos que, como parte del plan de intervención, significan un logro en el terreno cualitativo para trazar una ruta a prueba de eventualidades en la que el modelo de madurez permita el logro de los objetivos en la implementación de dicho modelo. Así:

*Gestión de competencias:*

Resulta fundamental que los trabajadores puedan revisar, sugerir e informar de inconsistencias, cambios y propuestas en un sistema de participación que cree canales de comunicación a partir de la gimnástica vista en el documento del Project Management Institute (2021b) desde el concepto del tejido conectivo a partir de:

La creación de un entorno en el que prosperen los artífices del cambio, no ocurre por arte de magia. El rol de la cultura organizacional no se puede subestimar. Tampoco el rol del liderazgo ejecutivo en la identificación intencional de la cultura y las capacidades que desean tener, y el rol de la gestión del talento en la promoción y en el refuerzo de los comportamientos correctos.

En este sentido, se propone y hace necesario generar herramientas y posibilidades en toma de decisiones y gestión por parte de los miembros de la organización de manera que estos puedan gestionar y adquirir competencias como líderes en los procesos de gestión. Se espera que a mediano y corto plazo esto cree unas sinergias empresariales capaces de crear una red de trabajo lo suficientemente proactiva como para permitir a largo plazo la creación de más

fuentes de trabajo a partir de individuos vinculados a una cadena productiva más extensa y productiva.

*Gobernanza:*

Es necesario que la organización cree mecanismos de seguimiento más amplios en lo concerniente a la capacitación y fortalecimiento del capital humano, esto es:

- Programas de formación en gestión aplicados al grueso del equipo del área.
- Formatos unificados para el uso del equipo de trabajo.
- Seguimiento colectivo de procesos a través de encuestas, revisiones y socializaciones.
- Retroalimentación constante frente a proyectos y tareas en el área.
- Actualización continua de software y herramientas tecnológicas que sean de fácil acceso y empleo.

Todo esto además de permitir que los diferentes niveles de la organización puedan tener un diálogo constante dirigido desde la sincronía participativa y la dinamización de procesos y tareas colectivas e individuales según los roles y lugares de la cadena productiva.

*Gestión del conocimiento y sistemas de información:*

Es necesario crear medios de diálogo, capacitación, retroalimentación, acordes a las necesidades del Grupo Éxito, alimentando constantemente los medios de información a los que se tenga acceso para revisar, examinar y generar cambios constantes según las experiencias obtenidas desde la organización. De esta manera, también se hace conveniente desarrollar programas alrededor del talento humano que incentiven la labor y buenas prácticas de empleados, proveedores, supervisores y demás actores de la cadena productiva.

*Comunidades de gestión de proyectos organizacionales:*

La organización debe estar constantemente llamada a crear vasos comunicantes con proveedores y personas externas a la organización para crear y posibilitar acciones no solo a corto y mediano plazo, sino a largo plazo, que signifiquen programas de cooperación, emprendimientos, acciones destinadas al cuidado medioambiental o el apoyo social en general.

*Metodologías de gestión de proyectos organizacionales:*

En este particular, es necesario aplicar metodologías que implementen la capacitación y formación en temas como emprendimiento, trabajo cooperativo, formación en liderazgo de comunidades, así como en el manejo de plataformas tecnológicas, software corporativo y pedagogía aplicable a la gestión empresarial. Para ello, se requieren de herramientas de formación y armonización dentro del área, siempre ligadas a una comunicación constante y un plan colectivo de acción que sea constantemente examinado desde las directivas y funcionarios que tengan a su cargo el seguimiento de estas acciones.

*Políticas y visión de gestión de proyectos organizacionales:*

Mediante este punto se espera cerrar las brechas existentes dentro de la organización con miras a que se apoye la diversidad y la cooperación dentro del Grupo Éxito desde la sinergia y el trabajo colectivo, preferiblemente desde el apoyo a la creación de propuestas cooperativas y de formación empresarial que enfatice en lo multicultural y la unidad en la gestión, planeación y ejecución de actividades propias al área examinada. En este sentido, ello implica también el apoyo en el liderazgo organizacional por cuanto se deben crear actividades de formación en este sentido mediante las nuevas tecnologías y la implementación de mecanismos que hagan de estas iniciativas el común denominador en cuanto a incentivar, como lo subraya el documento del Project Management Institute, donde señala la importancia de una variedad de enfoques de dirección de proyectos, del aprovechamiento de la tecnología como soluciones en la nube, y la adopción de formas de trabajo orientadas a esta. Asimismo, en este documento se agrega que se hace énfasis en conjuntos más completos de habilidades, especialmente en las habilidades de poder, además,

están respaldando estas capacidades a través de la cultura organizacional, el liderazgo sénior y la gestión del talento; todo forma parte de avanzar hacia el éxito de los proyectos (2021b).

*Técnicas organizacionales de gestión de proyectos:*

En la revisión de la gestión de proyectos se propone la formación académica en temas como administración, gerencia de proyectos, marketing y manejo de recursos como insumo para el fortalecimiento de la cadena productiva y el talento humano como soporte del modelo de gestión esperado.

*Estructuras organizacionales:*

Derivado de lo anterior, estas estructuras se crean como un soporte activo en la toma de decisiones y resolución de imprevistos que puedan o no surgir en la consecución de las tareas organizacionales; así como en la socialización y prevención de diferentes problemáticas a nivel laboral, personal o social.

*Entrenamiento:*

Se trata de la formación y capacitación proactiva y pluricultural que provea de herramientas a los empleados a nivel personal y laboral en el terreno de la tecnología, el emprendimiento, la formación académica o la resolución y acción efectiva no necesariamente acorde con la actividad desempeñada dentro de la organización y que permita que los funcionarios puedan asumir roles diferentes a los asignados frente a su crecimiento dentro de la organización o como líderes comunitarios y sociales.

*Beneficios de su aplicación:*

Estos beneficios se enmarcarían de manera cualitativa, dado que estos estarían enfocados en los ahorros de los proyectos en cuanto a tiempo/costo, al igual que se buscaría una reducción de pérdidas de ventas en los almacenes, dado que ha pasado la situación en que se han

bloqueo zonas de los supermercados para organizar los fallos presentados a nivel logístico, reduciendo impacto en ventas. La idea es normalizar las ventas en franjas de tiempo amplias (como mejoras de la planificación de presupuestos anuales).

*Riesgos de la no implementación:*

Continuidad de las problemáticas identificadas en el diagnóstico, dado que el plan de intervención tiene la intención de que los proyectos puedan cumplirse en tiempo, que no se incrementen en costo y que fluya el presupuesto con el CAPLEX, es decir, con el presupuesto de inversión de los proyectos, en consonancia con la planeación en el área. La idea es que se puedan dar fluidez a los proyectos sin que se vuelvan a presentar las mismas problemáticas ya especificadas.

*Riesgos de la implementación:*

Es posible que pueda haber un aumento del personal del área por el cubrimiento necesario para las actividades de gestión y control del proyecto en el área de mantenimiento, para su correcta operación; es menester que esto implique un mayor presupuesto para la operación de los proyectos, al igual que sea necesario diseñar un nuevo manual de funciones para el nuevo personal, y, adicionalmente, eso requiera una reforma y/o ampliación del esquema jerarquico jerárquico del grupo Éxito.

## 10. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

### Conclusiones

En el presente apartado se hace referencia a las conclusiones, las cuales se articulan a los resultados y dan respuestas a los objetivos propuestos, tal como se muestra seguidamente:

El primer objetivo propuesto estuvo enfocado hacia el diagnóstico de la situación actual del área de servicios de mantenimiento de Grupo Éxito Regional Costa con dirección a la identificación de problemas, causas e impactos generado en el modelo de negocio, estableciendo que la gestión de proyectos presenta debilidades, debido a la ausencia de una sinergia que regule las buenas prácticas e integre acciones puntuales que puedan ser ejecutadas por todo el equipo de trabajo, esto, por una parte. Adicionalmente, al hacer la revisión al CAPEX 2021, se determinó dentro del diagnóstico, que existen problemas y retrasos en los tiempos de ejecución, causados por los atrasos que presenta la ejecución de las órdenes de compra; esto debido a las fallas a nivel de proveedores o vacíos en los procesos de control que lleva la empresa, siendo éste un elemento a revisar los procesos de compra, las importaciones y las relaciones entre proveedores e intermediarios.

El segundo objetivo se concentró en establecer el nivel de madurez del área de servicios de mantenimiento de Grupo Éxito Regional Costa a partir del diagnóstico realizado, para lo cual se realizó una matriz que estuvo orientada a la evaluación de cuatro elementos claves para determinar la madurez en la gestión de proyectos, entre las cuales destacaron: (a) la estandarización, compuesta por procesos activos, documentación de procesos, buenas prácticas, y técnicas de estandarización; (b) medición, integrada por requerimientos del cliente, descripción crítica, relación entradas – salidas, y medición de entradas críticas; (c) control, constituida por desarrollo de la planeación, puesta en práctica de la planeación, y solidez lograda; (d) mejoras, formada por identificación de problemas, implementación de mejoras, y sostenibilidad de mejoras.

Con base al análisis de los citados indicadores y los resultados se determinó que el área de servicios de mantenimiento de Grupo Éxito Regional Costa tiene un nivel de madurez intermedia, tal aseveración responde a las características que se desprendieron de la revisión de la muestra de proyectos, en los cuales se evidenció que la organización no tiene claridad en las estrategias que maneja para gestionar los proyectos, la evaluación hecha a las etapas de los proyectos es deficiente, pues no cuentan con los mecanismos idóneos para llevar el control de manera adecuada, no hay una estimación exacta del tiempo que se empleara en la ejecución del proyecto, y no se priorizan los proyectos, lo cual según la guía PMBOK es prioritario en una gestión de proyecto.

En esa misma línea, a través del tercer objetivo se buscó consolidar un plan de acción tendiente a formar al personal en lo concerniente al desarrollo de la gestión en un corto y mediano plazo. De allí que, se propuso incrementar el valor de madurez de gestión de proyectos mediante la implementación de la herramienta OPM3, esto con la finalidad de dar valor agregado al área de mantenimiento del Grupo Éxito, pues la intención es incrementar las ventajas competitivas, pero fundamentadas desde las buenas prácticas como estrategia innovadora en la planificación y gestión organizacional de proyectos.

El último objetivo buscó identificar los beneficios de la implementación de un modelo OPM3 como parte de las buenas prácticas en la gerencia de proyectos del área de servicios de mantenimiento de la Regional Costa en pro de la generación de valor para la organización, quedando en evidencia que, la puesta en práctica de esta herramienta en la organización constituye mejoras en varios aspectos, por ejemplo, articularía la planeación y la ejecución para fortalecer el proceso de gestión de proyectos; asimismo, representa un equilibrio entre el uso de las mejores prácticas y la implementación de mecanismos organizacionales innovadores. Finalmente, fusiona las capacidades que integran las mejores prácticas con los resultados, en vías de una optimización de los servicios y de los resultados de estos elementos. Adicionalmente, se buscaría la reducción del impacto de ventas, a partir de la no repetición de situaciones, tales como que se deben de bloquear ciertas áreas del supermercado por resolver eventos que puedan

ocasionar la pérdida de ventas, al igual que su impacto en los clientes. En este sentido, se busca aterrizar los alcances correctos entre los proyectos y los clientes, manejando de manera óptima los costos para no caer en sobrecostos a mitad o durante la ejecución de los proyectos. El foco sería invertir en sistemas de ahorros de los proyectos en cuanto a tiempo de ejecución y costos.

Estos beneficios se enmarcaría de manera cualitativa, dado que estos estarían enfocados en los ahorros de los proyectos en cuanto a tiempo/costo, al igual que se buscaría una reducción de pérdidas de ventas en los almacenes, dado que ha pasado la situación en que se han bloqueado zonas de los supermercados para organizar los fallos presentados a nivel logístico, reduciendo impacto en ventas. La idea es normalizar las ventas en franjas de tiempo amplias (como mejoras de la planificación de presupuestos anuales).

## **Recomendaciones**

Con base en los resultados y conclusiones se hace las siguientes recomendaciones. Estas se orientan en primer lugar hacia el personal responsable del área, ya que se hace necesario proveer a la organización de procesos de capacitación y formación de personal para la asignación de nuevas tareas relacionadas con la revisión y supervisión de los procesos de gestión, así como la dinamización de procesos de apertura laboral para permitir que las brechas entre los diferentes niveles de la compañía se abran a la posibilidad de un trabajo colectivo que posibilite la interacción entre roles y el apoyo efectivo en las tareas que se presenten.

De igual modo, es preciso tomar en consideración los recursos requeridos, ya que el apoyo que brinde la organización a través de la asignación de una partida presupuestal que se destine a la formación de personal es fundamental para lograr la capacitación en labores de mercadeo y manejo de sistemas tecnológicos, la creación de un boletín interno y un formato

consolidado que se ajuste a las necesidades y falencias en la gestión del área investigada; de modo que este representa un punto idóneo a tomar en cuenta para brindar soporte a la gestión actual.

En cuanto a los beneficios, sería pertinente crear programas de apoyo para los empleados, esto implicaría incorporar actividades de formación tendientes al fortalecimiento del área con relación al talento humano y la integración, creación de premios y bonos de apoyo para celebrar las buenas prácticas dentro del personal del área, fortalecimiento de los programas de liderazgo, emprendimiento y programas en salud y cajas familiares.

*Comunicación:* A nivel de comunicación, desde la concepción de los proyectos, deben garantizarse canales de comunicación a través de plataformas, formatos y capacitaciones. Asimismo, se presentan demoras en los tiempos de respuesta y enlace con proveedores debido a la enorme carga en proyectos y labores, tanto de supervisores como de terceros.

Respecto al presupuesto, es preciso prestar mayor atención, pues hay demoras en la definición de los presupuestos y la ejecución de los mismos, lo cual genera dentro del área conflictos y fallas, pues estos procesos deberían tomar entre uno a tres días. Por ello es necesario mantener una constante revisión de los proyectos y las anomalías presentes en cuanto a hacer un seguimiento constante a su ejecución y mantener vías de comunicación que hagan posible la pronta toma de decisiones para garantizar tiempos y demás actores involucrados en el proceso de compra o relación con terceros, entre proveedores e intermediarios involucrados en los proyectos. Lo anterior también exige la existencia de canales virtuales efectivos y la elaboración de planes de contingencia.

En relación a la documentación, se sugiere la creación de mecanismos de comunicación para mejorar el proceso.

Por su parte, en la fase de ejecución resulta imperativo mejorar la coordinación entre el departamento y los involucrados en el proceso, para evitar retrasos y dar cumplimiento al cronograma.

## 11. **REFERENCIAS**

- Álvarez Tejada, J.C. & Coveñas Sánchez, R.A. (2017). “Implementación de un modelo de gestión de portafolio basado en el PMBOK para proyectos con financiamiento externo para la escuela de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Señor de Sipán” (Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ingeniería de Sistemas con Mención en Gerencia de Tecnologías de la Información y Gestión de Software). Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, Lambayeque, Perú.
- Arce, S. & López, H. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá Nivel de madurez en gestión de proyectos. *Revista EAN* (no 69), 60-87. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602010000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000200005)
- Assaff, R. (2016). PMBOK – El Cuerpo de Conocimientos de la Gestión de Proyectos. Documento de trabajo. *C&T* No. 6. Universidad de Palermo. [https://www.palermo.edu/ingenieria/downloads/CyT6/6CyT%2010.pdf].
- Berrospi Marca, K.F. (2019). “Planificación y control de proyectos mediante la aplicación de la guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK) para la construcción de una planta industrial en Lima, Perú”. (Máster Universitario en Planificación y Gestión en Ingeniería Civil). Universidad Politécnica de Valencia, [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/130863/01\_Memoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- Claros Liendo, A. (s.f.). Preparar la evaluación OPM3 (Self Assessment). Project Tools. [https://projecttools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/opm3/prepara-la-evaluacion-opm3-self-assessment/].
- De Ávila Guerrero, D.P., Herrera Garzón, J.F. & Silva Castillo, M.A. (2016). Madurez en la gestión de proyectos de la organización Cencosud. *Revista Eco-Piloto*. Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales, Universidad Piloto de Colombia. Año 6, No. 10, pp. 47-70. [https://www.unipiloto.edu.co/descargas/Eco-piloto10.pdf].

- Díaz Garzón, F. & Ortiz Caicedo, J. (2016). “Evaluación del estado del proceso de la dirección de proyectos de la empresa Probraco SAS, bajo las buenas prácticas de la guía del PMBOK®”. (Trabajo para la especialización en evaluación y gerencia de proyectos, Facultad de ingenierías físico-mecánicas). Universidad Industrial de Santander.
- EAFIT (2020). *Burkenroad report*. Almacenes Éxito. Analistas: Montoya Madrid, S. & Karen Alejandra Villada Atehortúa, K.A.  
[[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24831/KarenAlejandra\\_VilladaAtehortua\\_Sara\\_MontoyaMadrid\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24831/KarenAlejandra_VilladaAtehortua_Sara_MontoyaMadrid_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)].
- Formulaproyectosurbanospmipe. (2012). *Formulaproyectosurbanospmipe*. En: La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) según La Guía del PMBOK: <https://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/>
- García Otero, M.A. (2009). Práctica empresarial almacenes Éxito S.A. Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de ingeniería electrónica, Bucaramanga.  
[[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/604/digital\\_18249.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/604/digital_18249.pdf?sequence=1&isAllowed=y)].
- Gómez Mesa, A. (2018). “Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la fábrica de transformadores de ABB Colombia, con base en el modelo organizacional OPM3”. (Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Gerencia de Proyectos). Medellín: Universidad Eafit.  
[[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12978/Alejandra\\_G%F3mezMeza\\_2018.pdf?sequence=2d](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12978/Alejandra_G%F3mezMeza_2018.pdf?sequence=2d)].
- Grupo Éxito (s.f.). Presentación corporativa Al 3T21. (Documento on line)  
[<https://www.grupoexito.com.co/es/Grupo-Exito-Presentacion-Corporativo-3T21>].
- Grupo Éxito (2020). *Informe de sostenibilidad*. Bogotá: Grupo Éxito. (Documento Online)  
[<https://www.grupoexito.com.co/es/informes-sostenibilidad>].

- Infante Takey, H.E. (2021). “La gestión estratégica y los procesos de atención de los pacientes en los establecimientos de salud del distrito de Villa El Salvador, 2018”. (Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Dirección General de Estudios de Posgrado. Facultad de Ciencias Administrativas. [[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16682/Infante\\_th.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16682/Infante_th.pdf?sequence=1&isAllowed=y)].
- Informe Nielsen (2019). “6 tendencias del Retail en américa Latina. Qué está pasando en retail y cuáles son las tendencias que lo fortalecen para el futuro”. The Nielsen Company. [<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Report6TendenciasdelRetailenLatinoamerica.pdf>]
- Jiménez Villarroel, F. & Estay González, C. (2020). “Estudio e implementación procedimental, métricas y factores transversales que inciden en la calidad del proceso de desarrollo de software en el instituto de seguridad laboral”. (Trabajo de título para optar al grado de Magíster en Ingeniería Informática). Universidad Andrés Bello. Facultad de Ingeniería. Magíster en Ingeniería Informática. [[http://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/14748/a130616\\_Jimenez\\_F\\_Estudio\\_e\\_implementacion\\_procedimental\\_metricas\\_2020\\_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/14748/a130616_Jimenez_F_Estudio_e_implementacion_procedimental_metricas_2020_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y)].
- Luna Herrera, S. (2016), “Optimización de procesos de negocio y alineación a las mejores prácticas en la implementación de un sistema de gestión empresarial para la industria de venta al menudeo (Tesis para obtener el título de Ingeniero en Computación). Universidad Nacional Autónoma de México. [[http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/12156/1/Informe%20Profesional%20SLH%20FI%20Ago0816\\_V0.pdf](http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/12156/1/Informe%20Profesional%20SLH%20FI%20Ago0816_V0.pdf)].
- Medina Rojas, L. (2015). “Diseño del modelo aplicación del estandar OPM3 (organizational project management maturity model) para la “Empresa Liroyaz Ltda. de la ciudadela

industrial de Duitama” (Tesis para optar el título de Ingeniería Industrial). Duitama: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD: [https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5355/74080670.pdf?sequence=3&isAllowed=y].

Miranda, R. (2007). *Introducción al modelo de madurez organizacional de la administración de proyectos (OPM3)*. Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES\_DE\_APRENDIZAJE/UNIDAD\_4/LIBRO\_4/DOCUMENTOS/Introduccion\_al\_OPM3\_R.Miranda.pdf].

Moreno, J.C. & Carmona, B.S. (2021), “Diagnóstico y evaluación de la estructura financiera del grupo almacenes Éxito S.A.” (Tesis de grado para optar al título de Administración de Empresas). Ibagué: Universidad Cooperativa de Colombia.

Nenni, M.E., Vincenzo Arnone, V., Boccardelli, P. & Napolitano, I. (2014). How to Increase the Value of the Project Management Maturity Model as a Business-oriented Framework. *International Journal of Engineering Business Management*. 6:8. DOI: [10.5772/58292].

Pacheco, M. (2021). *Propuesta para la formalización de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para el equipo de futbol municipal Grecia (Doctoral dissertation)*. Universidad para la Cooperación Internacional. https://www.ucipfg.com/biblioteca/files/original/55a18b3ebe4b71fd04fa54e7a5e485db.pdf

Project Management Institute (2015). Pulse of the Profession. Capturing the Value of Project Management Through Organizational Agility. September 2015. [https://training.procept.com/library/pmi-orgagility-en.pdf].

- Project Management Institute (2018). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Tercera edición. Pennsylvania, USA: Project Management Institute - Viva Books Private Limited.
- Project Management Institute (2021a). Pulse of the Profession, Más allá de la agilidad. Documento en línea. [[https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi\\_pulse\\_2021.pdf?v=2bfc4948-ae13-446a-b0d4-339256737793&sc\\_lang\\_temp=es-ES](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf?v=2bfc4948-ae13-446a-b0d4-339256737793&sc_lang_temp=es-ES)].
- Project Management Institute (2021b). Pulse of the Profession. América Latina. Documento en línea.: [[https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-2021\\_regional\\_latin-america\\_final.pdf?v=17fa65ec-a2a0-486c-ac32-ef379c913f44&sc\\_lang\\_temp=es-MX](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-2021_regional_latin-america_final.pdf?v=17fa65ec-a2a0-486c-ac32-ef379c913f44&sc_lang_temp=es-MX)].
- Project Management Institute (2021c). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK). Séptima edición. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Shek, I. (2013). El enfoque de gestión de proyectos en las organizaciones dedicadas a proyectos de investigación. Caso: Grupo de Investigación GIRH. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (74), 152-161. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20628498010.pdf>
- Spyker Monteiro, R. (2020). “Evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos y propuesta de un plan de mejora en una empresa de consultoría tecnológica de la comunidad valenciana” (Trabajo fin de máster oficial en dirección y gestión de proyectos. Universidad Politécnica de Valencia. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. [<https://n9.cl/w56lo>].

Tahri, H. & Drissi-Kaitouni, O. (2015). New Design for Calculating Project Management Maturity (PMM), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 181, pp. 171-177. DOI: [<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.878>].

Teherán Suárez, Y.A. (2018). “Diseño de un modelo de evaluación y medición de la madurez organizacional en gestión de proyectos y aplicación a compañías de armadores de Colombia”. (Proyecto de tesis para optar al título de Maestría en Gerencia de proyectos). Universidad Tecnológica de Bolívar. Facultad de Ingeniería. Cartagena, Bolívar.

Universidad Cooperativa de Colombia (s.f.). *Metodología de dirección de proyectos*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia. [[https://www.ucc.edu.co/administrativos/SiteAssets/Paginas/Gestion-de-Proyectos/Metodolog%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n%20de%20Proyectos%20UC\[C\[1\]\].pdf](https://www.ucc.edu.co/administrativos/SiteAssets/Paginas/Gestion-de-Proyectos/Metodolog%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n%20de%20Proyectos%20UC[C[1]].pdf)].

Villamizar, L., Rojas, W. & Sánchez, M. (2013). Modelo de investigación en gestión de proyectos para la investigación en ingeniería. *Revista EAN(74)*, 54-71. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0120-81602013000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0120-81602013000100005)

## 12. ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta de aplicación para el modelo OPM3.

ID Práctica	Etapas proceso de mejora	PREGUNTA	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica	Calificación
1005	Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?		X			1
1020	Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso de "Recolección de Requisitos"?	X				0
1030	Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso "Definir Alcance"?					1
1040	Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso "Determinar presupuesto"?			X		2
1110	Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso "Identificar riesgos"?		X		X	3
1170	Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?					1

1190	Estandarizar	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar comunicaciones"?					1
1260	Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar Compras"?	X				0
1270	Estandarizar	¿Su organización estandariza el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?				X	3
1390	Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso de "Inicio del Programa"?				X	3
3120	Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso "Definir Portafolio"?		X			1
4945	Estandarizar	¿Su organización mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?					1
1045	Medir	¿Su organización mide el proceso "Identificar Riesgos"?				X	2
1860	Medir	¿Su organización mide el proceso "Realizar análisis de riesgo cuantitativo"?	X				0
1880	Medir	¿Su organización mide el proceso "Realizar el Aseguramiento de calidad"?	X	X			0
1930	Medir	¿Su organización mide el proceso "Controlar Alcance"?	X				0

2020	Medir	¿Su organización mide el proceso de "Control Cronograma"?				X	3
2030	Medir	¿Su organización mide el proceso de "control de costos"?			X		2
2040	Medir	¿Su organización mide el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?			X		2
2080	Medir	¿Su organización mide el proceso de "Supervisión y control del rendimiento del programa"?		X		X	3
3225	Medir	¿Su organización mide el proceso de "Autorizar Portafolio"?				X	3
5035	Medir	¿Su organización mide el proceso de "Administrar oferta y demanda"?			X		2
8590	Medir	¿Su organización mide el proceso "Administrar valor de Portafolio"?			X		2
8600	Medir	¿Su organización controla el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?		X	X		2
2055	Controlar	¿Su organización controla el proceso de "recolección de requisitos"?				X	3
2260	Controlar	¿Su organización controla el proceso "Identificar riesgos"?					1

2400	Controlar	¿Su organización controla el proceso "Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgo"?	X				0
2420	Controlar	¿Su organización controla el proceso "Gestionar comunicaciones"?	X				0
2490	Controlar	¿Su organización controla el proceso de "Realizar Compras"?					1
2500	Controlar	¿Su organización controla el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?		X		X	3
2540	3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso "Controlar Alcance"?			X		2
2560	3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso de "Controlar Cronograma"?			X		2
2570	3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso de "Control Costos"?				X	3
2580	3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso de Gestión de la ejecución del programa"?		X		X	3
4220	3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso "Definir Portafolio"?				X	3
4965	3 - Controlar	¿Mejora su organización el proceso de "Monitorear y			X		2

		controlar el trabajo del proyecto"?					
1065	4 - Mejorar	¿Mejora tu organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?					1
2640	4 - Mejorar	¿Mejora tu organización el proceso "Definir Alcance"?	X				0
2650	4 - Mejorar	¿Mejora tu organización el proceso de "Determinar el presupuesto"?		X			1
2660	4 - Mejorar	¿Mejora su organización el proceso de "Identificar Riesgos"?			X		2
2730	4 - Mejorar	¿Mejora su organización el proceso de "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?			X		2
2790	4 - Mejorar	¿Su organización mejora el proceso de "Controlar Alcance"?	X				0
2810	4 - Mejorar	¿Mejora tu organización el proceso de "Controlar Cronograma"?	X				0
2950	4 - Mejorar	¿Su organización mejora el proceso de "costos de control"?			X		2
2960	4 - Mejorar	¿Mejora su organización el proceso de "Inicio del Programa"?			X		2

2970	4 - Mejorar	¿Su organización mejora el proceso "Definir Portafolio"?			X		2
4390	4 - Mejorar	¿Su organización "Establece Políticas de Gestión de Proyectos Organizacionales"?					1
4975	4 - Mejorar	¿Su organización "Adhiere a las técnicas de gestión de proyectos"?				X	3
1000	0	¿Su organización "Captura y comparte lecciones aprendidas"?				X	3
2090	0	¿Su organización "Proporciona Formación en Gestión de Proyectos"?				X	3
3030	0	¿Su organización provee entrenamiento continuo?					1
5200	0	¿Su organización "Proporciona Recursos de Gestión de Proyectos Organizativos Competentes"?	X				0
5210	0	¿Su organización "integra la metodología de gestión de proyectos con los procesos organizativos"?				X	3
5220	0	¿Su organización "Establece un Marco Común de Gestión de Proyectos"?			X		2

5270	0	¿Su organización "crea un programa de desarrollo de madurez organizacional"?			X		2
5280	0	¿Su organización "educa a las partes interesadas en OPM"?			X		2
6980	0	¿Su organización "proporciona Oficina de Apoyo a la Gestión de Proyectos Organizacionales"?					1
7015	0	¿Su organización "alcanza metas y objetivos estratégicos a través del uso de la gestión de proyectos organizacionales"?	X				0
7075	0	¿Su organización "define indicadores clave principales"?				X	3
7405	0	¿Su organización se ocupa de "Desarrollar Plantillas de Gestión de Proyectos"?				X	3
8950	0	¿Su organización documenta estudios de casos de gestión de proyectos?					1
8960	0	¿Su organización provee "mentoría a los gerentes de proyecto"?			X		2
8970	0	¿Utiliza su organización métodos matemáticos para la priorización?			X		2



**Anexo 2. Resultados encuesta.**

Madurez Organizacional OPM3				
120	Madurez Alta	80		Resultado 67
80	Madurez Intermedia	40		Madurez Intermedia
40	Madurez Baja	0		

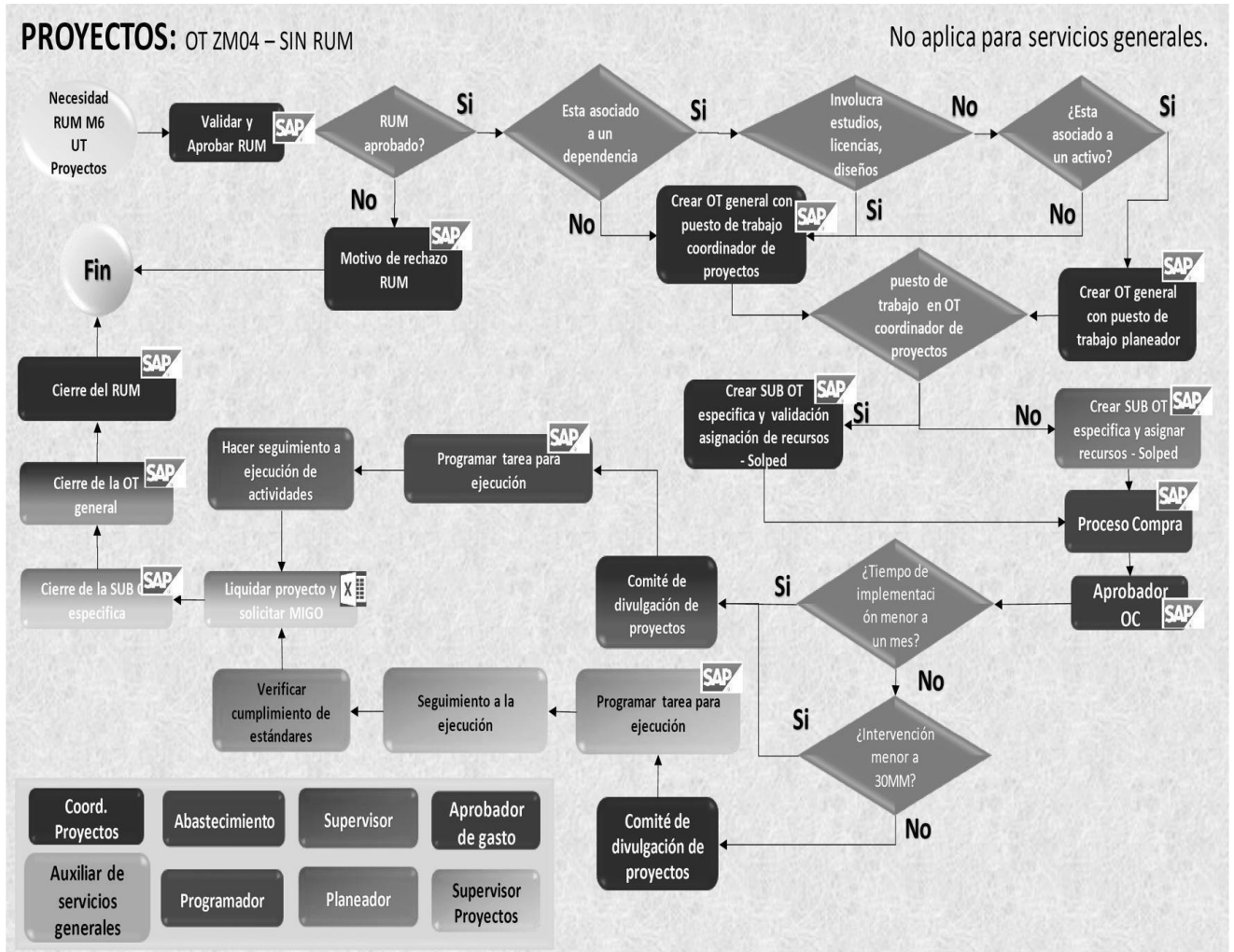
Madurez por etapa de procesos de mejora (SMCI)				
Estandarizar				Resultado 19
30	Madurez Alta	20		Madurez Intermedia
20	Madurez Intermedia	10		
10	Madurez Baja	0		
Medir				Resultado 13
30	Madurez Alta	20		Madurez Intermedia
20	Madurez Intermedia	10		
10	Madurez Baja	0		
Controlar				Resultado 16
30	Madurez Alta	20		Madurez Intermedia
20	Madurez Intermedia	10		
10	Madurez Baja	0		
Mejorar				Resultado 19
30	Madurez Alta	20		Madurez Intermedia
20	Madurez Intermedia	10		
10	Madurez Baja	0		

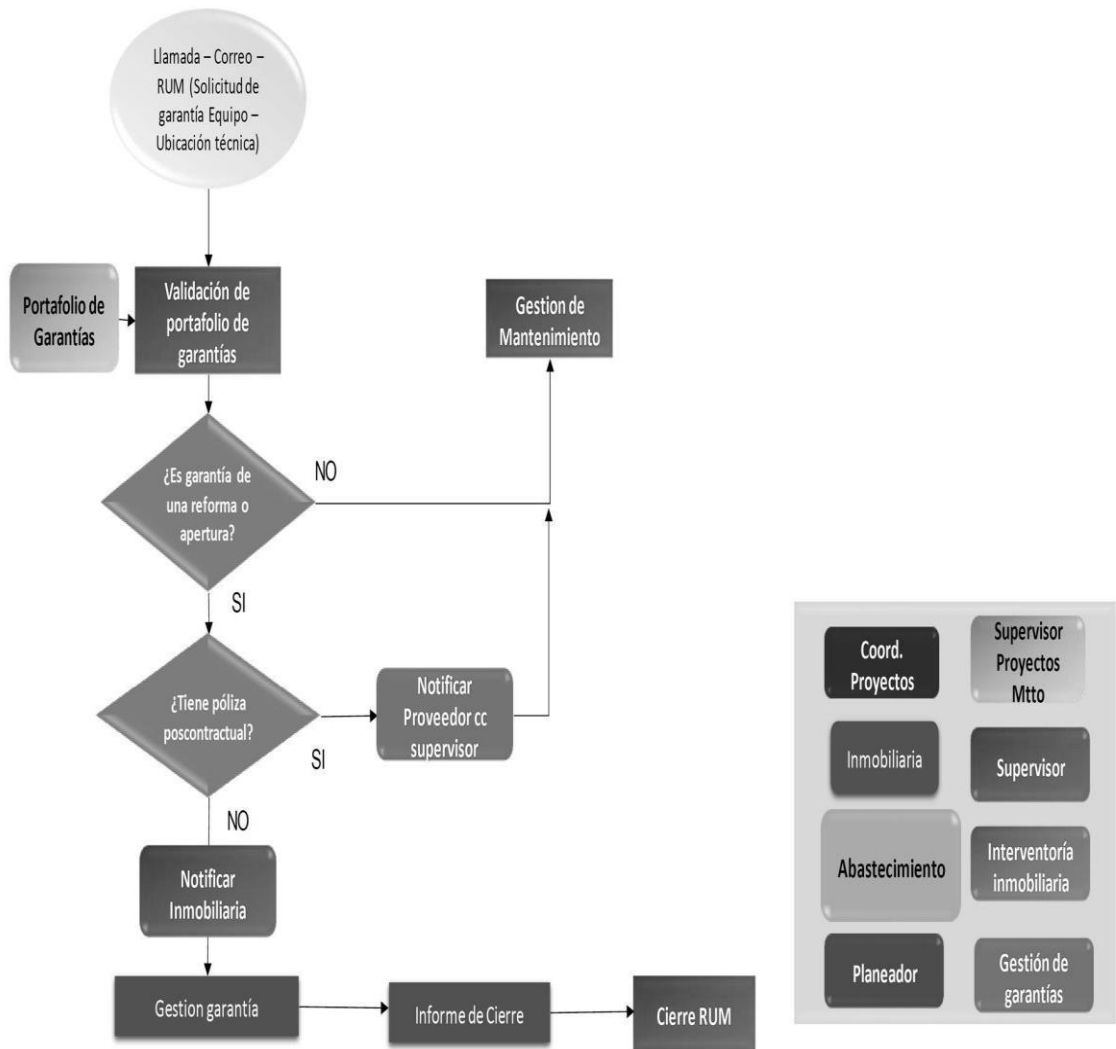
Madurez por grupo de procesos del PMBoK				
Inicio				Resultado 10
12	Madurez Alta	8		Madurez Alta
8	Madurez Intermedia	4		
4	Madurez Baja	0		
Planificación				Resultado 16
33	Madurez Alta	22		Madurez Intermedia
22	Madurez Intermedia	11		
11	Madurez Baja	0		
Ejecución				Resultado 14
24	Madurez Alta	16		Madurez Intermedia
16	Madurez Intermedia	8		
8	Madurez Baja	0		
Monitoreo y Control				Resultado 23
42	Madurez Alta	28		Madurez Intermedia
28	Madurez Intermedia	14		
14	Madurez Baja	0		
Cierre				Resultado 4
9	Madurez Alta	6		Madurez Intermedia
6	Madurez Intermedia	3		
3	Madurez Baja	0		

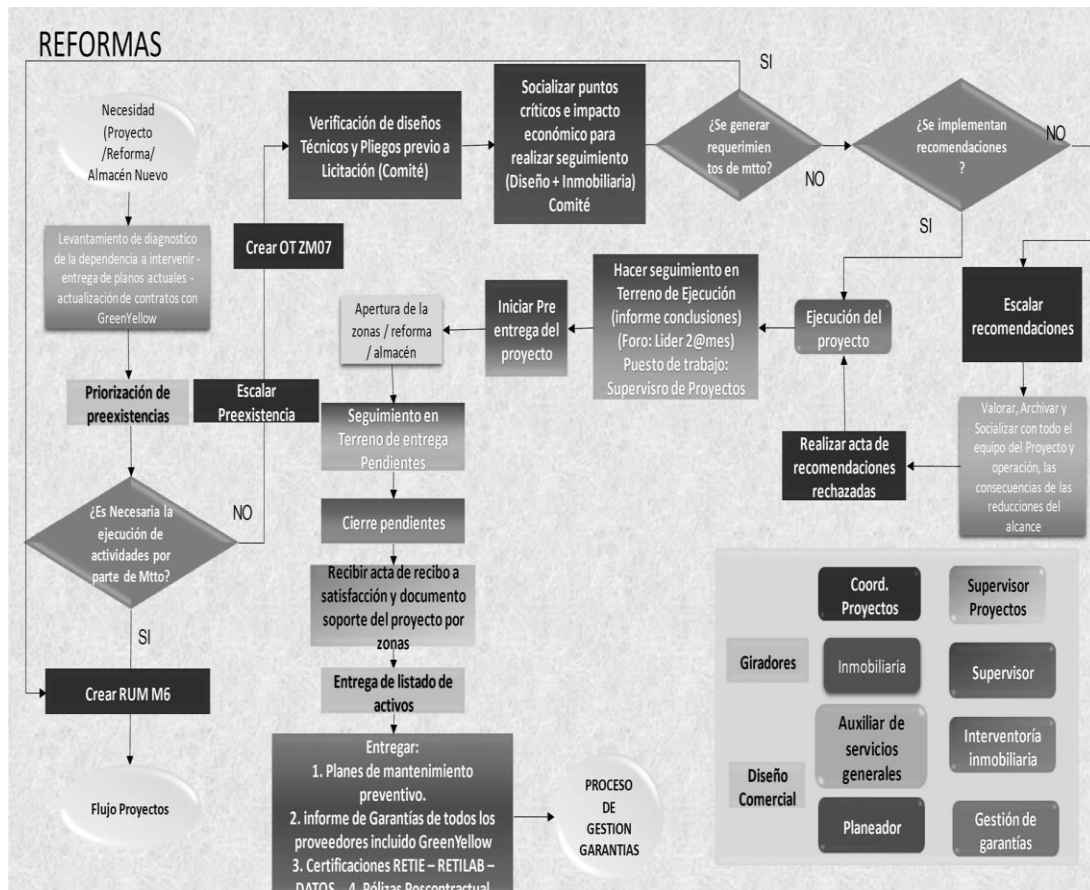
Fuente: elaboración propia.

**Anexo 3. Proyectos y reformas para el área de mantenimiento.**



## POSVENTA INMOBILIARIA – POSVENTA MANTENIMIENTO





	Coord. Proyectos	Supervisor Proyectos
Giradores	Inmobiliaria	Supervisor
Diseño Comercial	Auxiliar de servicios generales	Interventoría inmobiliaria
	Planeador	Gestión de garantías

## Anexo 4. Organigrama Grupo Éxito seccional Costa.



**Anexo 5. Formato de autorización empresarial**

Bogotá DC, 12 de abril del 2021

Señores,  
Comité de Trabajos de Grado  
Universidad EAN  
Bogotá DC

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a EDUARDO MARIO VILLARREAL CORDOBA, identificado con cedula de ciudadanía 1.140.869.084, estudiante del programa de maestría GERENCIA DE PROYECTOS de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización ALMACENES EXITO S.A., su trabajo de grado titulado: ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE MADUREZ EN BUENAS PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE GRUPO ÉXITO, BASADO EN MODELO OPM3, bajo la modalidad de trabajo dirigido. Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

Nombre del contacto  
cargo que ocupa  
teléfono  
correo electrónico

Cordialmente,

Nombre de la persona que firma en representación de la empresa  
Cargo que ocupa  
Correo electrónico

### Anexo 6. Lista de chequeo en campo.

#	Confinados (Se solicitan los requerimientos generales, los de COVID, más los siguientes ítems)	SI	NO	NA
1	Análisis Seguro de Trabajo AST, incluyendo plan o procedimiento de rescate para la tarea a realizar			
2	Permisos de trabajo y listas de chequeo firmados por un emisor de permisos			
3	Medición de la atmosfera con equipo calibrado (antes del ingreso y durante la tarea)			
4	Elementos de protección personal según la medición de la atmosfera, y el contenido del espacio			
5	Se garantiza una ayudante de seguridad ubicado al exterior del espacio confinado y que mantenga un mecanismo de comunicación continua con el empleado que ingresa			
6	Área señalizada y demarcada			
7	Certificado escrito de capacitación y competencia técnica de acuerdo a la tarea, emitido por el empleador o centro de formación			

#	Caliente (Se solicitan los requerimientos generales, los de COVID, más los siguientes ítems)	SI	NO	NA
1	Análisis Seguro de Trabajo AST			
2	Permisos de trabajo y listas de chequeo firmados por un emisor de permisos			
3	Equipos de prevención y aislamiento (Ejemplo mamparas, lonas ignífugas, área sin sustancias químicas)			
4	Elementos de protección personal según el equipo y los riesgos asociados.			
5	Equipo de respuesta en caso de incendios			
6	Área señalizada y demarcada (Perímetro de seguridad)			
7	Certificado escrito de capacitación y competencia técnica de acuerdo a la tarea, emitido por el empleador o centro de formación			

#	Energía peligrosa (Se solicitan los requerimientos generales, los de COVID, más los siguientes ítems)	SI	NO	NA
1	Análisis Seguro de Trabajo AST, incluyendo plan o procedimiento de rescate para la tarea a realizar			
2	Permiso o lista de chequeo según la actividad firmado por un emisor de permisos			
3	Área señalizada y demarcada			
4	Elementos de protección personal de acuerdo al riesgo asociado			
5	Certificado escrito de capacitación y competencia técnica de acuerdo a la tarea, emitido por el empleador o centro de formación			

#	Sustancias químicas (Se solicitan los requerimientos generales, los de COVID, más los siguientes ítems)	SI	NO	NA
1	Hojas de seguridad de las sustancias químicas (MSDS), con fecha de actualización inferior a 5 años. Los trabajadores conocen su ubicación y contenido.			
2	Recipientes rotulados utilizando el sistema globalmente armonizado (Debe tener pictogramas, indicación de peligro, nombre en español del producto, información del fabricante y consejos de prudencia)			
3	Los recipientes están en buen estado.			
4	Elementos de protección personal según el o los productos químicos utilizados .			

#### Observaciones


Nombre de quién revisa por parte de Almacenes Éxito		Firma	
Vobo Responsable del centro de trabajo		Firma	