



FORMULACIÓN DE UN PROYECTO PARA LA SISTEMATIZACIÓN DEL
PROCESO DE APROVISIONAMIENTO DE GÓNDOLAS Y LINEALES EN JUMBO Y
METRO

KELLY JOHANA VASQUEZ SUAREZ
JAIRO ALEJANDRO MUÑOZ DIAZ
MARIA FERNANDA RAMIREZ URREGO

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PROYECTOS
TECNOLÓGICOS
BOGOTÁ, COLOMBIA
30/11/2023

**FORMULACIÓN DE UN PROYECTO PARA LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO
DE APROVISIONAMIENTO DE GÓNDOLAS Y LINEALES EN JUMBO Y METRO**

Jairo Alejandro Muñoz Díaz
María Fernanda Ramírez Urrego
Kelly Johana Vásquez Suárez

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

Magister Sistemas de Información y Gestión de Proyectos Tecnológicos

Director (a):

EDICSON JAIR GIL ACOSTA

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad Ingeniería

Programa Maestría Sistemas de Información y Gestión de Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

30/11/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

Dedicamos este Trabajo de Grado a nuestras familias por su apoyo constante para continuar fortaleciéndonos como profesionales. A los docentes y la institución por sus orientaciones y brindar las herramientas necesarias para obtener nuevos conocimientos.

“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo” - Nelson Mandela.

Agradecimientos

Agradecemos a las personas que nos aman y que estuvieron con nosotros apoyándonos en cada paso de este largo y enriquecedor proceso, a nuestros compañeros en cada una de las asignaturas pues nos encontramos con seres humanos llenos de talento, que nos plantearon en algunas oportunidades desafíos de vida, a CENCOSUD quien nos abrió las puertas de su intimidad organizacional y nos permitió construir e imaginar una forma ideal de gestionar un proceso que impacta tanto a la organización como la comunidad. Agradecemos a nuestra curiosidad y la necesidad de ir más allá de lo que sabemos, de lo que hemos experimentado en nuestras organizaciones, que nos plantean nuevas y desafiantes situaciones las cuales con el conocimiento que hemos adquirido, nos sentimos con la seguridad de abordar, crecer, aportar a la sociedad y alcanzar nuestros más ideales sueños.

Agradecemos a nuestro tutor y guía Edicson Jair Gil Acosta quien nos impulsó, y les dio dirección a nuestros aportes logrando entender que el esfuerzo y la cooperación siempre serán recompensados.

Y en nuestra más profunda espiritualidad a Dios quien está presente en nuestras vidas y nos impulsa a ser cada día mejores.

Resumen

Este trabajo se centró en realizar la formulación de un proyecto para un sistema de información para la empresa Cencosud; se inició identificando falencia en la pérdida de oportunidad en ventas para los clientes que no encuentran sus productos en los supermercados, lo que causa una mala experiencia para el usuario conllevando pérdidas de clientes y por ende de ventas, a raíz de esto y dando más contexto en el apartado del planteamiento del problema y la justificación, se plantea como solución la sistematización del proceso de aprovisionamiento de las góndolas y lineales para los supermercados tiendas Jumbo y Metro para lo que se hizo necesario pensar la mejor estrategia con la cual materializar la solución a dicha necesidad; es aquí donde las diferentes metodologías de gestión de proyectos toman relevancia como herramienta para transitar las fases correspondientes hasta llegar a la finalización del proyecto y con esto la entrega de valor adecuado.

Se plantea un marco teórico como apoyo desde los diferentes referentes y estudios capitalizando las definiciones de proyecto, generación de valor a través de proyecto, y algunos de los diferentes marcos metodológicos ágiles, cascada, híbrido que hoy sirven como marcos de referencia para llevar adelante un proyecto en el mundo organizacional a través de algunas prácticas relevantes como gestión alcance, tiempo, riesgo, interesados. Seguido a esto se realiza un análisis situacional de Cencosud para comprender su estado en cuanto la gestión de proyectos en las variables de gestión de alcance, tiempo, costo, planeación del proyecto, presupuesto, interesados, riesgos, calidad, liderazgo en proyectos, equipos de proyectos y gestión de conocimiento; aunque Cencosud es una empresa que muestra una madurez en el uso de metodologías tanto tradicionales, ágiles e híbridas, luego de la evaluación se pueden observar oportunidades de mejoras en la gestión de costos, riesgos y en la planeación de proyecto.

Producto de lo anterior, se plantea para la formulación del proyecto y como apoyo se utiliza la metodología propuesta por el Project Management Institute; se desarrollan algunos artefactos a utilizar en las fases de planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre del proyecto; Los

artefactos desarrollados en este trabajo son: Acta de constitución, matriz de riesgos, cronograma, mapa de stakeholders o interesados, matriz de recursos del proyecto, EDT (Estructura de Desglose de Trabajo), presupuesto, plan de comunicaciones y matriz RAM.

Finalmente, se realizaron las recomendaciones para garantizar que el proyecto propuesto para Cencosud “Sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales en Jumbo y Metro” sea implementado con éxito, logrando los beneficios esperados. Se hizo énfasis en la importancia de utilizar marcos metodológicos y los diferentes artefactos que permiten y facilitan la gestión de los proyectos.

Palabras clave: gestión de proyectos, metodologías de proyectos, sistematización, riesgos, alcance, recursos, gestión tiempo, aprovisionamiento.

Abstract

This work focused on the formulation of a project for an information system for the company Cencosud; It began by identifying the loss of opportunity in sales for customers who cannot find their products in supermarkets, which causes a bad experience for the user, leading to losses of customers and sales entities, as a result of this and giving more context in the section of the problem statement and justification, The systematization of the supply process of the shelves and shelves for supermarkets, Jumbo stores and Metro is proposed as a solution, for which it was necessary to think about the best strategy with which to materialize the solution to this need; This is where the different project management methodologies become relevant as a tool to go through the corresponding phases until the completion of the project and with this the delivery of adequate value.

A theoretical framework is proposed as support from the different referents and studies, capitalizing on the definitions of project, generation of value through project, and some of the different agile, waterfall, hybrid methodological frameworks that today serve as reference frameworks to carry out a project in the organizational world through some relevant practices such as management, scope, time, risk, stakeholders. Following this, a situational analysis of Cencosud is carried out to understand its status in terms of project management in the management variables of scope, time, cost, project planning, budget, stakeholders, risks, quality, project leadership, project teams and knowledge management; Although Cencosud is a company that shows maturity in the use of traditional, agile and hybrid methodologies, after the evaluation it can be observed opportunities for improvements in cost management, risk management and project planning.

As a result of the above, the project formulation is supported by the methodology proposed by the Project Management Institute and some artifacts are developed to be used in the planning, execution, monitoring and control phases and closure of the project; The artifacts developed in this work are: Articles of Incorporation, Risk Matrix, Schedule, Stakeholder Map, Project Resource Matrix, WBS (Work Breakdown Structure), Budget, Communications Plan and RAM Matrix.

Finally, recommendations were made to ensure that the project proposed for Cencosud "Systematization of the process of provisioning of gondolas and shelves in Jumbo and Metro" is successfully implemented, achieving the expected benefits. Emphasis was placed on the importance of using methodological frameworks and the different artifacts that enable and facilitate project management.

Keywords: Project Management, Project Methodologies, Systematization, Risks, Scope, Resources, Time Management, Supply.

Contenido

Introducción	12
Objetivos.....	14
<i>Objetivo general.....</i>	<i>14</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>14</i>
Justificación.....	15
Marco Institucional.....	18
<i>Presentación General de la Empresa</i>	<i>18</i>
<i>Referentes Estratégicos</i>	<i>18</i>
<i>Estructura Organizacional</i>	<i>19</i>
<i>Productos o Servicios Ofertados</i>	<i>22</i>
<i>Gestión de Proyectos en Cencosud.....</i>	<i>24</i>
Marco de Referencia.....	25
<i>Contexto general de la gestión de proyectos</i>	<i>25</i>
<i>El concepto de proyecto.....</i>	<i>25</i>
<i>El concepto de gerencia de proyectos.....</i>	<i>28</i>
<i>La generación de valor a través de los proyectos</i>	<i>30</i>
<i>Metodologías de la gestión de proyectos - Enfoques metodológicos para la gestión de proyectos.....</i>	<i>34</i>
<i>Buenas prácticas en dirección y gestión de proyectos</i>	<i>39</i>

Gestión de Riesgos	39
Gestión de Interesados	41
Gestión de Tiempo.....	43
<i>Aprovisionamiento de góndolas y lineales.....</i>	<i>45</i>
Logística y Marketing.....	46
Sistema de Apoyo.....	47
Diseño Metodológico	49
<i>Diagnóstico Organizacional – Análisis Externo: PESTEL</i>	<i>49</i>
<i>Diagnóstico organizacional – Análisis externo DOFA</i>	<i>54</i>
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	<i>63</i>
Plan de Intervención	73
<i>Acta de Constitución</i>	<i>74</i>
<i>Matriz de Riesgos.....</i>	<i>81</i>
<i>Mapa de Stakeholders.....</i>	<i>89</i>
<i>Definición de recursos de los proyectos</i>	<i>92</i>
<i>Cronograma.....</i>	<i>99</i>
<i>Gestión del Alcance</i>	<i>101</i>
EDT (Estructura de Desglose del Trabajo).....	102
<i>Gestión de Costos</i>	<i>105</i>
<i>Gestión de Comunicaciones.....</i>	<i>108</i>
<i>Matriz RAM (Matriz de Asignación de Responsabilidades).....</i>	<i>112</i>
Recomendaciones de Implementación	116

Conclusiones 118

Recomendaciones..... 120

Referencias 123

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama Corporativo Cencosud.....	19
Ilustración 2. Organigrama Cencosud Colombia	21
Ilustración 3. Ejemplos de partes interesadas del proyecto	42
Ilustración 4. Navegando por la participación efectiva de las partes interesadas	43
Ilustración 5. Resultados Diagnóstico de Gestión de Proyectos Cencosud	68
Ilustración 6. Acta de constitución pág. 1.	76
Ilustración 7. Acta de constitución pág. 2.	77
Ilustración 8. Acta de constitución pág. 3.	78
Ilustración 9. Acta de constitución pág. 4.	79
Ilustración 10. Acta de constitución pág. 5.	80
Ilustración 11. Matriz Gravedad del Riesgo	89
Ilustración 12. Mapa de Stakeholders	90
Ilustración 13. Cronograma Etapas del proyecto	100
Ilustración 14. EDT (Estructura Desglose Trabajo).....	104
Ilustración 15. Presupuesto por Entregable.....	108

Lista de Tablas

Tabla 1. Metodología para la gestión de proyectos – Kanban	34
Tabla 2. Metodología de gestión de proyectos – Crystal	35
Tabla 3. Metodología de gestión de proyectos – Scrum	36
Tabla 4. Metodologías de gestión de proyectos – SAFE	37
Tabla 5. Metodología de gestión de proyectos – PMP	38
Tabla 6. Top empresas más grandes Retail Colombia 2022	55
Tabla 7. Encuesta análisis organizacional - Diagnóstico Interno.....	65
Tabla 8. Análisis resultado encuesta: Conclusiones y recomendaciones segmento Bajo.....	69
Tabla 9. Análisis resultado encuesta: Conclusiones y recomendaciones segmento Medio.....	70
Tabla 10. Análisis resultado encuesta: Conclusiones y recomendaciones segmento Alta	71
Tabla 11. Matriz de Riesgos.....	83
Tabla 12. Matriz respuesta de Riesgos.	87
Tabla 14. Definición Stakeholders	91
Tabla 15. Definición de Recursos del Proyecto.....	94
Tabla 16. Definición recursos costo por horas	105
Tabla 17. Definición Recursos Costo Global.	106
Tabla 18. Presupuesto Global.....	107
Tabla 19. Plan de Comunicaciones.....	110
Tabla 20. Matriz RAM.....	113

Introducción

La era de la digitalización nos plantea nuevos retos, la automatización de los procesos de la cadena de valor en las diferentes industrias, nos permite identificar esas actividades repetitivas que pueden ser abordadas por la tecnología, de la mano de la infraestructura tecnológica como en el caso que nos ocupa, una empresa de retail dedicada a la distribución de productos en supermercados y un proceso, el aprovisionamiento de góndolas y lineales que presenta deficiencias operativas al estar siendo ejecutadas de forma manual y generando demoras en el surtido de productos de alta rotación, afectando de forma negativa la experiencia del usuario y promoviendo como lo menciona un estudio de workmeter (Workmeter.com, s.f.), se evidencia que el 68% de los clientes en la industria del retail se pierden por indiferencia de las organizaciones hacia las verdaderas necesidades de los clientes, otro aspecto determinante es la deficiencia en el proceso de gestión del inventario el cual redundando en una administración ineficiente de los productos perecederos impactando a la sociedad y al medio ambiente.

Según la Asociación Colombiana de Retail Colombia Retail S.A.S reporta un incremento del 13% en el primer trimestre del año 2023 en las ventas en el sector retail respecto al año inmediatamente anterior, lo que plantea una oportunidad de crecimiento del sector, sin embargo Cencosud a través de los supermercados Jumbo y Metro no ha logrado capitalizar este incremento y este año continúa posicionado en el 7 lugar respecto a sus competidores más asiduos, forma parte de los objetivos estratégicos ganar unos peldaños y ubicarse dentro los 5 primeros lugares de preferencia de la población para realizar sus compras, y este es un aspecto que desea apoyar la implementación del sistema de aprovisionamiento de góndolas y lineales a través de la disposición oportuna de los productos y el entendimiento de la información como elemento fundamental de la comprensión de las necesidades de los clientes.

Una solución que integre, la gestión automática de góndolas y lineales, el cual sirva de fuente al sistema de gestión de inventario y posteriormente la información generada nos permitan tener un entendimiento de los datos de forma estructurada a través del modelo de gestión de productos de alta rotación y esto apalancado en un marco de gestión de proyectos robusto que se adapte a la organización, que brinde método y apoye cada una de las fases de implementación del sistema y proporcione lineamientos respecto al manejo de riesgos, calidad, costos, comunicaciones, stakeholders, estas variables las abordaremos con profundidad en el desarrollo de este documento. Incursionaremos en los aspectos más relevantes de la gestión de proyectos y de los marcos ágiles como Kanban, partir de los lineamientos planteados por Ashley Hunt, J. (2008). *pmi-acp proyecto manager institute agile certified*, Crystal partir de Certiprof, L. L. C. (2019). *Material para estudiantes ACPC - Agile Coach profesional certificate ACPC* (certiprof.com, 2023), Scrum a partir de la información plasmada en Satpathy, T. (2017). *SCRUMstudy-SBOK-Guide-3rd-edicion-spanish*, SAFE y la metodología waterfall PMI a partir de PMI (Project Management Institute). (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos - Guía del PMBOK - Séptima edición*. Esta información nos servirá para establecer el marco conceptual y determinar cuál es el marco de gestión de proyectos que, según la organización y el proyecto a abordar, dado el grado de incertidumbre, será el más recomendable para su gestión.

Estableceremos un punto de partida al realizar una identificación clara de la situación actual de la organización, los referentes estratégicos, los productos principales, los objetivos que apalancan esta iniciativa y los aspectos asociados al entorno, a los interesados y al aporte a la experiencia del cliente y a la comunidad.

Objetivos

Objetivo general

Formular un proyecto para la sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales de los supermercados Jumbo y Metro.

Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos que permiten la correcta formulación de un proyecto para su implementación exitosa.
- Realizar un análisis situacional de la empresa CENCOSUD para los supermercados Jumbo y Metro respecto a la formulación de proyectos en la organización.
- Formular el proyecto para la sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales de los supermercados Jumbo y Metro desarrollando las respectivas herramientas según la metodología seleccionada.
- Generar las recomendaciones necesarias para el proceso de implementación del proyecto sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales de los supermercados Jumbo y Metro.

Justificación

Cuando direccionamos la mirada hacia la industria de retail y nos encontramos con estudios como el generado por El FMG (FMG, 2020) en el cual revela que el 86% de las decisiones de un consumidor latinoamericano son tomadas en el momento de la compra por lo tanto la no existencia de sus productos preferidos en la góndola, direcciona al cliente a seleccionar productos de características similares en el mejor de los casos o tomar la decisión de no volver al establecimiento dada la escasez del producto de su preferencia, el agotamiento de producto es un tema recurrente, el cual se presenta entre un 15% y 20% anual en donde el cliente no pudo realizar la compra que esperaba dada la inexistencia del producto.

Pero cuales son los escenarios que fomentan esta problemática: Malas políticas de gestión de inventario y reabastecimiento, inventario insuficiente, mercadería en mal estado, inexactitud de las bases de datos de inventario, errores en los procesos de manuales de gestión de inventarios. Los faltantes afectan la rentabilidad de las organizaciones, el porcentaje de desperdicios y la experiencia del cliente y los hábitos de consumo. Si nos enfocamos en el tema de desperdicio las cifras son preocupantes en lo correspondiente a frutas y verduras ascienden al 58%, lácteos 23% seguido de carnes 10% y productos de panadería 2%. Estas estadísticas nos invitan a hacer un alto en el camino y determinar de qué manera podemos aportar a construir una cadena de suministro sostenible.

Al focalizar nuestro análisis sobre el grupo Cencosud y revisando el posicionamiento a través de los supermercados Jumbo en el sector, lo encontramos en el puesto Nro. 7 (Supersociedades, 2023), lo que permite identificar que hay oportunidades de mejora en una industria que crece aceleradamente, el sector represento el 17.4% del PBI el último año, el

promedio de crecimiento se encuentra alrededor de un 26,4% anual lo que representa ganancias por \$1,87 billones de pesos. Parte de los objetivos estratégicos de la organización es ser rentable y sostenible, que trascienda a través del tiempo, siendo amable con el medio ambiente con la comunidad, desarrollar un nivel de excelencia que permita que los clientes prefieran a Jumbo o Metro y la incorporación de cadenas de retail, la creación de supermercados que ofrecen productos de alta calidad a bajo costo plantean que la competencia cada día está orquestando nuevas formas de atraer a los clientes los cuales permanentemente están transformando sus prioridades cuando de realizar las compras básicas se trata. . Según una encuesta de workmeter.com

(Workmeter.com, s.f.) el 68% de los clientes se pierden debido a indiferencia, falta de atención y un 14% por la calidad de los productos y esto tiene un efecto multiplicador entre familiares y conocidos. Parte de los objetivos estratégicos de la organización es ser rentable y sostenible, que trascienda a través del tiempo, integrando la responsabilidad social y la sostenibilidad, desarrollar un nivel de excelencia que permita que los clientes prefieran a Jumbo o Metro, sin embargo la incorporación de cadenas de retail, la creación de supermercados que ofrecen productos de alta calidad a bajo costo plantean que la competencia cada día está orquestando nuevas formas de atraer a los clientes los cuales permanentemente están transformando sus prioridades cuando de realizar las compras básicas se trata. . Según una encuesta de workmeter.com (Workmeter.com, s.f.) el 68% de los clientes se pierden debido a indiferencia, falta de atención y un 14% por la calidad de los productos y esto tiene un efecto multiplicador entre familiares y conocidos.

Analizando este escenario planteamos el proyecto para la sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales de los supermercados Jumbo y Metro permitiendo una optimización en los procesos de gestión de inventario, mejora en los tiempos de disponibilidad de productos de alta rotación y establecimiento de franjas de alta

y baja demanda de estos productos, la organización es consciente que tiene pocas oportunidades de fallo, cuando un cliente visita las instalaciones y va por su producto preferido, pero no lo encuentra, es una invitación a irse a la competencia, algo que otras cadenas saben cómo capitalizar.

A través de la sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales de los supermercados Jumbo y Metro no solo podremos estar atentos a atender a los clientes de manera oportuna, sin fallos y solventar las malas políticas de gestión de inventario y reabastecimiento, evitando la generación de un inventario insuficiente, mercadería que se pierde, desperdicio por no tomar acciones correctivas a tiempo. Es tal el impacto que puede tener esta iniciativa no solo en la rentabilidad de la organización, en la experiencia del cliente, en la optimización de procesos, si no en la sociedad y en la sostenibilidad.

El diseño del sistema de aprovisionamiento de góndolas y lineales en Jumbo y metro busca realizar una implementación progresiva en cada una de las tiendas y supermercados de forma tal que la organización tome como referencia inicialmente a los supermercados de menor tamaño e impacto para el negocio con el fin de identificar posibles ajustes y modificaciones al sistema implementado, esto se llevara a cabo a través de la creación adecuada de un plan de introducción al servicio un Go-live que permita llevar a la organización orgánicamente hacia un transición exitosa.

Marco Institucional

Presentación General de la Empresa

CENCOSUD es una empresa referente el sector del retail con presencia en Argentina, Brasil, Chile, Perú, Colombia, Estados Unidos, Uruguay y con una oficina administrativa en China.

Las operaciones de la organización se extienden a través de diferentes líneas de negocio: Supermercados, Mejoramiento del Hogar, Tiendas por Departamento, Centros Comerciales y Servicios Financieros (con un Joint Venture en casi todos los países). En Colombia, CENCOSUD cuenta con supermercados Jumbo, Metro, Spid, y con la unidad de negocio mejoramiento del hogar con Easy, Retail financiero y centros comerciales. La empresa actualmente cuenta con más de 122 mil colaboradores, más de 24 millones de clientes en toda la región y más de 19 mil proveedores.

Referentes Estratégicos

Misión

"En Cencosud aspiramos a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes con una propuesta de valor diferenciada, enfocándonos en la calidad de nuestros productos y un servicio de excelencia en todas nuestras tiendas físicas y digitales. Fortalecemos el desarrollo sostenible y la rentabilidad de los negocios, con una cultura diversa e inclusiva, centrada en las personas, siendo agentes activos en las comunidades donde estamos insertos para potenciar el equilibrio entre crecimiento, cuidando el medio ambiente y el bienestar social." (Cencosud, Nuestra empresa, 2023)

Visión

En Cencosud, nuestro objetivo central es poder convertirnos en el mayor retailer de América Latina y entregar a nuestros cientos de miles de clientes, la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso, los 365 días del año.

El modelo de negocio de CENCOSUD se basa en 5 focos estratégicos (Cencosud, 2023):

- Fortalecimiento financiero
- Innovación y nuevas tendencias.
- Crecimiento orgánico e inorgánico.

- Desarrollo de talento.
- ASG (Gestión de los factores ambientales, sociales y de gobernanza)

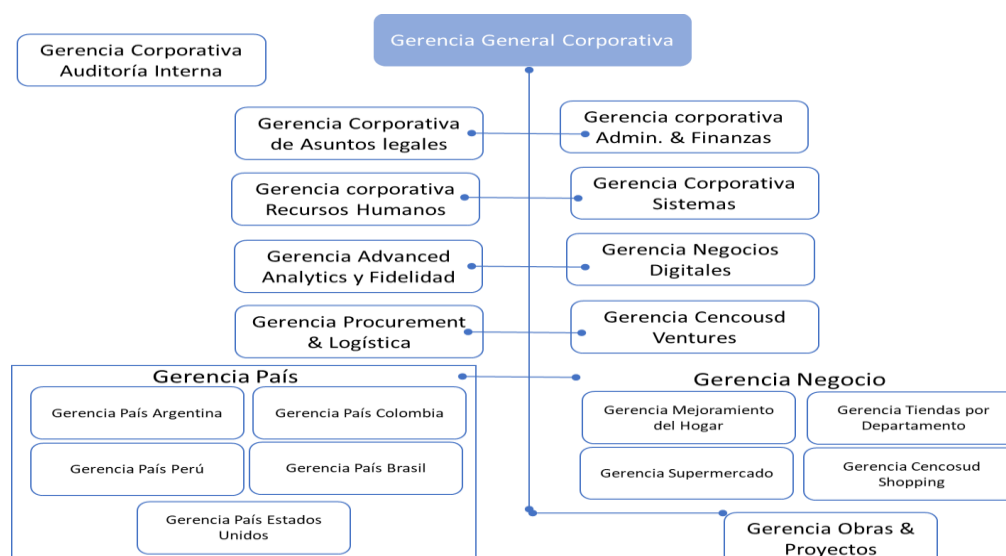
Estructura Organizacional

CENCOSUD, es una multinacional cuenta con una estructura corporativa mostrada en la ilustración 1. Organigrama Corporativo Cencosud y una estructura país, el cual se muestra en la Ilustración 2. La estructura corporativa o cross presta servicios a toda la organización y se encargan de proponer y guiar las políticas corporativas, adicional para apoyar su fuerza de trabajo tiene una estructura local por país, encargado de las unidades de negocio y operación propias del país.

Para el desarrollo de esta iniciativa, el enfoque se encuentra en la estructura país específicamente en la parte gerencias supermercados, debido a que el impacto del proyecto planteado está en la operación de los Supermercados en Colombia.

En la Ilustración 1. Organigrama Corporativo Cencosud, se muestran las gerencias corporativas incluidas las gerencias país y gerencia negocio, con las cuales se dan los lineamientos estratégicos y corporativos para cada país y área local

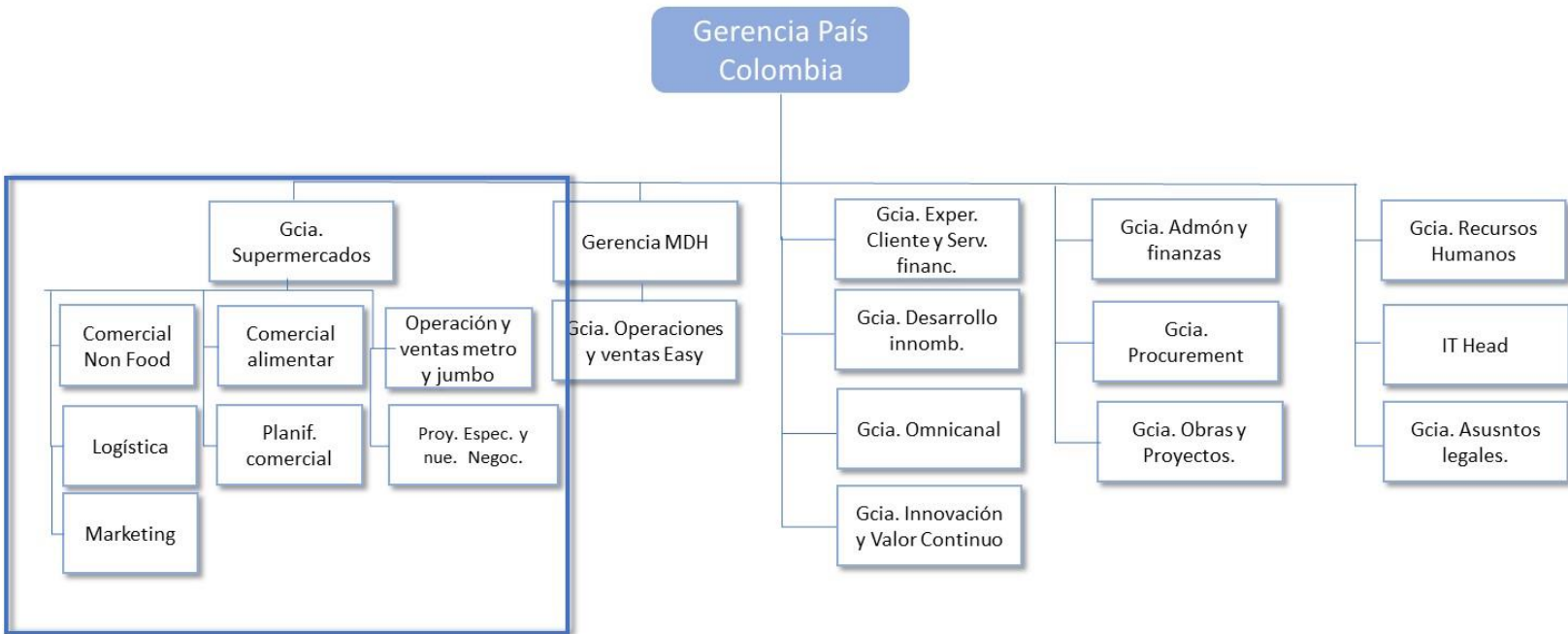
Ilustración 1. *Organigrama Corporativo Cencosud*



Fuente. Elaboración propia a partir de (Cencosud, Nuestra empresa, 2023)

En la Ilustración 2. Organigrama Cencosud Colombia, se muestra la división del organigrama a nivel país, el cuál consta de las gerencias de: Supermercados, MDH (Mejoramiento del Hogar), experiencia clientes y servicios financieros, desarrollo inmobiliario, omnicanal, innovación y valor continuo, administración y finanzas, procurement, obras y proyectos, recursos humanos, IT Head, asuntos legales. Para la gerencia de Supermercados, se hace el zoom, debido a que aquí se las áreas a las cuales impacta directamente el proyecto, tales como las áreas comerciales, operación venta, logística, marketing, planificación comercial.

Ilustración 2. Organigrama Cencosud Colombia



 Area con impacto en el desarrollo de este proyecto

Fuente. Elaboración propia a partir de documentación interna de Cencosud.

Productos o Servicios Ofertados

En Colombia, CENCOSUD para la unidad de negocio Supermercados tiene presencia con Jumbo, Metro, Easy con tiendas físicas y también cuenta con un servicio e-commerce para venta online.

Tiendas Jumbo: cuenta con 41 tiendas en Colombia. El compromiso de Jumbo es proporcionar la mejor experiencia en todas las plataformas con calidad, variedad, excelencia en servicio, frescura y sostenibilidad. (Cencosud, 2023)

Tiendas Metro: cuenta con 37 tiendas en Colombia. El compromiso de Metro es proporcionar la mejor experiencia en todas las plataformas con calidad, variedad, excelencia en servicio, frescura, sostenibilidad y precio. (Cencosud, 2023)

Spid: cuenta con 14 tiendas en Colombia, proporcionando experiencias tanto digitales, con delivery en menos de 30 minutos, como en tienda física. Estas tiendas de conveniencia tienen como compromiso proporcionar la mejor experiencia en todas las plataformas con calidad, excelencia en servicio, sostenibilidad y rapidez en la entrega de los productos. (Cencosud, 2023).

E-commerce: es un servicio a través del modelo de venta digital con el que CENCOSUD ofrece a sus clientes la posibilidad de adquirir sus productos a través de las páginas web:

<https://www.tiendasjumbo.co/>, <https://www.tiendasmetro.co/>, <https://www.easy.com.co/>.

En los Supermercados cuenta con una gran variedad en su portafolio de productos para ofrecer a sus clientes, entre los cuales se encuentran los productos de su marca propia los cuales tienen 3 objetivos principales a cumplir: diferenciación, fidelización y contribución. Entre sus marcas propias podemos encontrar las siguientes: JBO, Cuisine & Co, JBO Home Care, JBO Family Care, Maxima, Metro, URB, Krea, Alpes Outdoor, Beef Marker, Roots, Pets fun, TechBay, Arnik, Zeku Kid, entre otras. (Cencosud I. , 2016).

En los supermercados se puede encontrar los productos distribuidos en los siguientes sectores:

PGC (Productos de gran consumo): son los productos de consumo masivo y que en su mayoría hacen parte de la canasta básica. (Cencosud I. , 2016)

PFT (Productos Frescos Terminados): Los productos en esta categoría se caracterizan por tener una vida útil menor por la naturaleza de los productos. Esta categoría incluye todos los productos que se consideran como frescos, desde frutas, verduras, carnes, panadería, platos preparados y charcutería. (Cencosud I. , 2016)

Bazar: en esta categoría se encuentran los elementos necesarios para el hogar, para la oficina y también otra gran variedad de productos como por ejemplo comida para mascotas entre otros. (Cencosud I. , 2016)

Textil: Dentro de este sector se encuentran las prendas de vestir para niños y adultos, desde ropa interior hasta pijamas. (Cencosud I. , 2016)

Electro: Dentro de esta categoría se encuentran tanto electrodomésticos como neveras, lavadoras y hornos (línea blanca) como tecnología dentro de lo que se ofrece al cliente televisores, parlantes, celulares, computadores entre otros. (Cencosud I. , 2016)

Además de Supermercados, en Colombia también se cuenta con las líneas de negocio mejoramiento del hogar (Easy), Centros Comerciales y Tarjetas Cencosud.

Easy: Cuenta con 16 tiendas en Colombia. Este negocio tiene un rol fundamental en la calidad de vida de las personas, por lo que busca brindar permanentemente soluciones, alternativas y productos que permitan la construcción, renovación y personalización de sus hogares. (Cencosud, 2023).

Centros Comerciales: cuenta con 4 centros comerciales en Colombia, en los formatos vecinales y Power Center. Además, cuenta con más de 47 mil m² de GLA en formatos Tras caja. Busca construir experiencias memorables para los visitantes, creando puntos de encuentro y contribuyendo en el desarrollo de las comunidades donde se encuentra inserta. (Cencosud, 2023).

Tarjeta Cencosud: cuenta con Tarjeta Cencosud, un Joint Venture, proporcionando opciones financieras a todos sus clientes. (Cencosud, 2023)

Gestión de Proyectos en Cencosud

Cencosud cuenta en TI con una gerencia la cual tiene un área denominada PMO Regional Corporativa, y quienes tienen el propósito de mantener una visión general de los proyectos de TI y su impacto, y potenciarlos en la búsqueda de valor asegurando el alineamiento con la estrategia y objetivos de la compañía (Cencosud, 2023). Los proyectos son centralizados a través de la herramienta PMO: [https:// PMO.cencosud.net](https://PMO.cencosud.net), con la cual se da visibilidad de la gestión de CapEx (Capital Expense) requerida por cada proyecto, flujo de fondos, cartera activa y planificación.

La PMO regional, está más orientada a la gestión del CapEx, que a poder dar un lineamiento acerca de la metodología que se utiliza en cada proyecto para lograr una implementación exitosa, esto queda a cargo de cada área o gerencia líder del proyecto, quienes utilizan la metodología que más se ajuste al tipo y contexto de proyecto, en su mayoría se utilizan metodologías ágiles tipo scrum y Kanban sin dejar de lado gestionar toda la parte administrativa exigida por la PMO regional en el portal de gestión.

Marco de Referencia

Contexto general de la gestión de proyectos

Para el desarrollo de la formulación de este proyecto, se partirá con algunas definiciones encontradas en diferentes bibliografías acerca de lo que significa proyecto, luego el concepto de gerencia de proyectos, y finalmente se hablará acerca del valor que se genera a través de los proyectos, lo anterior con base en diferentes autores:

El concepto de proyecto

Un proyecto es un esfuerzo por lograr un objetivo específico a través de un conjunto único de actividades interrelacionadas y la utilización efectiva de recursos. (Jack Gido, Jim Clements, Rose Baker, 2018).

Un proyecto es una iniciativa única con un principio y un final, llevada a cabo por personas para alcanzar las metas establecidas dentro de los parámetros de costo, plazo y calidad. (Buchanan, 1992)

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema con el fin de resolver una necesidad humana. En este sentido, puede haber ideas, inversiones, tecnologías y metodologías muy diversas, pero todas están destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como la educación, la alimentación, la salud, el ambiente, la cultura, etcétera. (Baca Urbina, 2022)

Los proyectos están orientados a los objetivos implican un compromiso coordinado de actividades relacionadas entre sí, con duración limitada, y son todas, hasta cierto punto, únicas. (Frame, 1995)

Un proyecto puede considerarse una serie de actividades y tareas que:

- Tienen un objetivo específico que se completará con determinadas especificaciones.
- Tienen definida la fecha de inicio y de terminación.

- Tienen fondos limitados (si aplica).
- Consume recursos humanos y no humanos (es decir, dinero, personas, equipos).
- Es multifuncional (es decir, afecta varias líneas funcionales). (Kerzner, 2003)

Un proyecto es un trabajo organizado para lograr una meta predefinida u objetivo que requiere recursos y esfuerzo; es un emprendimiento único (y por tanto arriesgado) que tiene un presupuesto y un cronograma. (Field, 1998)

Los siguientes atributos ayudan a definir un proyecto:

Un Objetivo claro: Un proyecto tiene un objetivo claro que establece lo que se pretende lograr. Es el producto final tangible que el equipo del mismo debe producir y entregar.

Normalmente, el objetivo del proyecto se define en términos del producto final o la entrega, el programa y el presupuesto. Requiere completar el alcance del trabajo en el proyecto y generar los productos finales dentro de cierto tiempo y presupuesto. (Jack Gido, Jim Clements, Rose Baker, 2018)

Actividades interdependientes: Se realiza un proyecto a través de un conjunto de actividades interdependientes (también conocidas como tareas), es decir, un número de actividades no repetitivas que se deben lograr en cierta secuencia con el fin de lograr el objetivo del proyecto. (Jack Gido, Jim Clements, Rose Baker, 2018).

Recursos: Un proyecto utiliza distintos recursos para realizar las actividades. Estos recursos pueden incluir diferentes personas, organizaciones, equipo, materiales e instalaciones. (Jack Gido, Jim Clements, Rose Baker, 2018; Jack Gido, Jim Clements, Rose Baker, 2018)

Plazo específico: Un proyecto tiene un plazo específico o una duración finita. Tiene una hora y fecha de inicio, en las que se debe cumplir con el objetivo.

Un intento único o de una sola vez: Un proyecto puede ser un intento único o de una sola vez. Algunos proyectos, como diseñar y construir una estación espacial, son únicos porque nunca se han realizado. Otros proyectos, como desarrollar un producto nuevo, construir una casa o planear una boda, son únicos debido a la personalización que requieren. Por ejemplo, una boda puede ser una ocasión simple e informal, con pocos asistentes en una capilla; o un evento espectacular preparado para la realeza. (Jack Gido, Jim Clements, Rose Baker, 2018)

Patrocinador o cliente: Un proyecto tiene un patrocinador o cliente. El patrocinador/cliente es la entidad que provee los fondos necesarios para lograr el proyecto. Puede ser una persona, una organización o una sociedad de dos o más personas u organizaciones. (Jack Gido, Jim Clements, Rose Baker, 2018)

Grado de incertidumbre: Finalmente, un proyecto implica un grado de incertidumbre. Antes de iniciar se prepara un plan con base en ciertas suposiciones y cálculos. Es importante documentar dichas suposiciones porque influirán en el desarrollo del alcance, el programa y el presupuesto laboral del proyecto. Este estará basado en un conjunto único de actividades interdependientes y cálculos sobre cuánto tiempo debería tomar cada actividad, los diferentes recursos y suposiciones sobre la disponibilidad y la capacidad de esos recursos, y cálculos estimados de los costos relacionados con los recursos. Esta combinación de suposiciones y cálculos genera incertidumbre sobre si el objetivo será alcanzado. Por ejemplo, el alcance del proyecto puede lograrse en la fecha prevista para su conclusión, pero el costo final puede ser mucho mayor al anticipado debido a los bajos cálculos iniciales respecto a ciertos recursos. Conforme el proyecto avanza algunas suposiciones serán perfeccionadas o remplazadas con información verdadera y actualizada. (Jack Gido, Jim Clements, Rose Baker, 2018)

Una última definición para agregar es la que entrega el Project Management Body of Knowledge (PMBOK), el instituto para la gerencia de proyectos, en el cual un proyecto es esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único. El carácter temporal de los proyectos indica un comienzo y un final del trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o cartera. (ANSI/PMI, 2021)

De acuerdo con lo anterior y consolidando las diferentes definiciones de proyecto se puede decir que un proyecto es un esfuerzo que a través de actividades buscan alcanzar un objetivo, tienen una fecha de inicio y fin, y para llevarlos a cabo es necesario contar entre otros ítems con recursos y presupuesto.

El concepto de gerencia de proyectos

La gerencia de proyectos se ha convertido en una de las herramientas más populares para las organizaciones, tanto públicas como privadas, para mejorar las operaciones internas, responder rápidamente a las oportunidades externas, lograr avances tecnológicos, agilizar el desarrollo de nuevos productos y la forma más robusta de gestionar los retos derivados del entorno empresarial. La gerencia de proyectos se ha convertido en un componente crítico de las operaciones empresariales exitosas en las organizaciones en todo el mundo. (Pinto, 2015)

El autor Larson, en el libro *Administración de proyectos*, describe que la administración de proyectos actual tiene un enfoque sociotécnico, entendiendo lo anterior como el equilibrio de las dimensiones técnicas y socioculturales del proyecto. La administración de proyectos es una habilidad crítica en el mundo actual. Un proyecto se define como un esfuerzo único y no rutinario limitado por el tiempo, los recursos y las especificaciones de rendimiento diseñadas para satisfacer las necesidades del cliente. Una de las características distintivas de la administración de proyectos es que tiene un principio y un final, y normalmente consta de cuatro fases: definición, planificación, ejecución y cierre. La implementación exitosa requiere habilidades técnicas y sociales. Los administradores de proyectos tienen que planificar y presupuestar proyectos, así como guiar las contribuciones de otros. (Larson, 2021). Los componentes socioculturales son: liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo, negociación, políticas, expectativas del cliente y los componentes técnicos son: alcance, WBS, calendarización, asignación de recursos, presupuestos de referencia y reportes de avance.

Finalmente, el PMI describe la Gestión de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. La gestión de proyectos se refiere a guiar el trabajo del proyecto para obtener los resultados previstos. Los equipos de proyecto pueden lograr los resultados utilizando una amplia gama de enfoques (p. ej., predictivo, híbrido y adaptativo). (ANSI/PMI, 2021)

Para concluir esta parte acerca del concepto de gerencia de proyectos en la cual se tomaron en cuenta diferentes autores, se puede definir la gerencia de proyectos como una herramienta valiosa e importante que responde a las necesidades para generar nuevos desarrollos y gestionar de manera efectiva los diferentes desafíos en las organizaciones, lo anterior con dos dimensiones claves requeridas: la parte técnica y la parte social y que a su vez puede estar constituida por 4 fases de administración: definición, planificación, ejecución y cierre; Adicional orquestar todos estos conocimientos y habilidades se podrá realizar a través de diferentes metodologías o enfoques.

La generación de valor a través de los proyectos

Para reconocer cuál es el valor a través de los proyectos, primero se realiza la definición de sistema de entrega de valor y de la palabra valor de acuerdo con el PMI para luego describir cuál es la generación de valor a través de los proyectos de acuerdo con diferentes autores.

Sistema de entrega de valor: Un conjunto de actividades empresariales estratégicas destinadas a construir, sostener y/o hacer avanzar una organización. Portafolios, programas, proyectos, productos, y las operaciones pueden ser parte del sistema de entrega de valor de una organización. (ANSI/PMI, 2021)

Valor: El concepto de valor es fundamental para comprender el propósito y alcance de cualquier proyecto, según el estándar ANSI/PMI se define como “El valor, la importancia o la utilidad de algo. Los diferentes grupos de interés perciben valor de diferentes maneras. Los clientes pueden definir el valor como la capacidad de usar características específicas o funciones de un producto. Las organizaciones pueden centrarse en el valor empresarial según lo determinado con métricas financieras, como los beneficios menos el costo de lograr esos beneficios. El valor puede incluir la contribución a grupos de personas, comunidades o al medio ambiente.” (ANSI/PMI, 2021)

Los proyectos y la gerencia de proyectos son importantes para ayudar a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El autor Pinto, J. (2015). *Gerencia de proyectos: cómo lograr la ventaja competitiva* resuelve el interrogante identifica algunos retos que deben enfrentar las empresas hoy:

- Los ciclos de vida de los productos son mas cortos
- Lapsos más reducidos para el lanzamiento de productos
- Productos cada vez más técnicos y complejos
- Seguimiento de mercados globales

- Un periodo económico marcado por la baja inflación.

Para enfrentar estos desafíos, grandes empresas de éxito como General Electric, 3M, Apple, Sony, Bechtel y Microsoft han hecho de la gerencia de proyectos un aspecto fundamental de su filosofía de operación. Los proyectos se han llamado los “escalones” de la estrategia corporativa, esta idea implica que la visión estratégica global de una organización es la fuerza impulsora detrás del desarrollo de sus proyectos. (Pinto, 2015)

Una última visión que va alineada con lo anterior tiene que ver con la que expone Larson donde habla de la implementación de estrategias a partir de los proyectos; El marco de trabajo conceptual para la implementación de la estrategia carece de la estructura y disciplina que se encuentran en la formulación de estrategias. La implementación requiere acción y ejecución de tareas; esto último a menudo significa proyectos cruciales, (Larson, 2021), dado la anterior la estructura, metodología en proyectos genera valor al hacer posible la implementación de la estrategia a través de éstos.

Sin ir más allá de lo expuesto en los últimos párrafos, se puede inferir que la generación de valor a través de los proyectos está dada en el impacto que pueden generar en las diferentes organizaciones facilitando una estructura para la implementación y la articulación de la estrategia corporativa a través de diferentes iniciativas que tendrán un inicio, un fin y una evaluación constante para asegurar el resultado.

La gestión de proyectos ha ido evolucionando de la mano con el concepto asociado a la entrega de valor, hoy por hoy no es suficiente realizar una correcta gestión asociada al alcance, tiempo, costo, riesgos y calidad, los usuarios quieren observar los avances, ver como se construyen poco a poco los productos, a través de una interacción y de la cohesión entre un requerimiento una necesidad o una iniciativa y su implementación, CENCOSUD se encuentra experimentando una transición hacia el agilismo y en definir un marco se ajuste a su cultura organizacional, para que en conjunto con áreas usuarias, funcionales, de infraestructura y tecnología se logren unir esfuerzos en pro hacia una cultura ágil que le aporte a la organización en términos de cumplimiento y logros desde una perspectiva unificada entre un marco waterfall y ágil. A continuación, abordaremos los aspectos más destacados de los marcos ágiles Kanban, crystal, Scrum, SAFE y PMP con el objetivo de resaltar de cada marco lo más importante e integrar elementos de la agilidad y de metodologías como PMP para establecer un marco que brinde lineamientos claros para definiciones y seguimientos adecuados.

La descripción de los enfoques metodológicos se encuentra en las siguientes tablas:

Tabla 1. Metodología para la gestión de proyectos – Kanban: en la cual se describe la metodología Kanban, sus fundamentos, cómo se gestionan los riesgos, la gestión de interesados y tiempo.

Tabla 2. Metodología de gestión de proyectos – Crystal: en la cual se describe la metodología Crystal, sus fundamentos, cómo se gestionan los riesgos, la gestión de interesados y tiempo.

Tabla 3. Metodología de gestión de proyectos – Scrum: en la cual se describe la metodología Scrum, sus fundamentos, cómo se gestionan los riesgos, la gestión de interesados y tiempo.

Tabla 4. Metodologías de gestión de proyectos – SAFE: en la cual se describe la metodología SAFE, sus fundamentos, cómo se gestionan los riesgos, la gestión de interesados y tiempo.

Tabla 5. Metodología de gestión de proyectos – PMP: en la cual se describe la metodología PMP, sus fundamentos, cómo se gestionan los riesgos, la gestión de interesados y tiempo.

Metodologías de la gestión de proyectos - Enfoques metodológicos para la gestión de proyectos.

Tabla 1. Metodología para la gestión de proyectos – Kanban

METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTOS	GESTIÓN DE RIESGOS	GESTIÓN DE INTERESADOS	TIEMPO
KANBAN	Marco ágil, facilita el flujo de trabajo y la eliminación de desperdicios, Implica el uso de una ayuda visual para dar seguimiento a producción, La visualización es un componente clave ofrece una forma fácil de entender el tiempo de ciclo haciendo uso del diagrama de flujo acumulativo DFA. Permitiendo que el equipo calcule y reporte los tiempos y se pueda determinar la velocidad.	BENEFICIOS Flexibilidad Enfoque en la entrega continua Aumento de la productividad y calidad Mayor eficiencia Enfoque en los miembros del equipo Variabilidad en la carga de trabajo Reducción de residuos Respetar los procesos actuales	El Modelo de Madurez Kanban (KMM) incorpora la sesión Blocker Clustering para el manejo de riesgos y bloqueos, su objetivo es analizar, agrupar y definir acciones de los riesgos asociados a entregas de productos o servicios	Kanban no identifica roles tan determinantes como otros marcos, sin embargo, han surgido unos basados en la experiencia: Service Request Manager (asegura que los elementos de trabajo estén listos para ser gestionados por el equipo), Service Delivery Manager (Garantiza que los elementos de trabajo se entreguen en el tiempo, con la calidad, y se cumplan los SLA)	Es una métrica fundamental, dado que permite a los equipos estimar el tiempo que les toma realizar la implementación y finalización del trabajo, así como su capacidad de entrega. Tiempo del ciclo es una métrica que determina lo que tarda un ítem en pasar de la columna en progreso ha terminado. El tiempo se calcula dividiendo todos los ítems que se encuentran en progreso entre su tasa promedio de terminación.
		PROPIEDADES BÁSICAS Visualizar el flujo de trabajo Limitar el trabajo en proceso Gestionar el flujo de trabajo Definir el proceso Hacer explícitas las políticas del proceso Implementar los ciclos de retroalimentación Mejorar colaborativamente	FASES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS Identificar los riesgos Identificar la probabilidad de impacto Análisis de causa raíz Identificar acciones de resolución, gestión, mitigación o aceptación. (ROAM)		

Fuente Elaboración propia a partir de Ashley Hunt, J. (2008). *pmi-acp proyecto manager institute agile certified*.

Tabla 2. Metodología de gestión de proyectos – Crystal

METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTOS	GESTIÓN DE RIESGOS	GESTIÓN DE INTERESADOS	TIEMPO
CRYSTAL	<p>Conjunto de metodologías, centradas en las personas que componen el equipo y la reducción al máximo número de artefactos producidos, desarrollada por Alistair Cockburn define al equipo de desarrollo como un factor clave por lo que deben invertir esfuerzos en mejorar sus habilidades y destrezas. Las políticas de trabajo dependerán del tamaño del equipo estableciéndose una clasificación por colores crystal clear (3 a 8 miembros), cristal Orange (25 a 50 miembros)</p>	<p>BENEFICIOS</p> <p>Está enfocada en la importancia del grupo desarrollo Sus puntos de estudio están destinados a</p> <ul style="list-style-type: none"> Aspecto Humano Tamaño del equipo Comunicación entre los desarrolladores Políticas a seguir Espacio físico de trabajo <p>El nombre crystal deriva de la caracterización de los proyectos según 2 dimensiones, tamaño y complejidad (realizando una similitud entre los minerales, Color y dureza) Establece un conjunto de prioridades y principios que sirven de guía para la toma de decisiones.</p> <p>PRIORIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en el desarrollo enfocados en la rentabilidad. Seguridad en lo que se entrega Habitabilidad: hacer que todos los miembros del equipo adopten y sigan las convenciones de trabajo establecidos por el mismo equipo <p>FASES DE LA METODOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> Puesta en escena Revisiones Monitoreo Paralelismo y flujo Estrategia de diversidad holística Técnica de puesta a punto de la metodología Puntos de vista de usuario 	<p>Crystal se enfoca en victorias tempranas, iniciar el desarrollo con el mínimo producto viable y en aplicar una re-arquitectura incremental. La identificación de un MVP permite ir realizando incrementos que generen valor, Crystal plantea reuniones diarias como lo plantea la metodología scrum esto permite mantener al equipo enfocado, las reuniones de reflexión periódicas.</p>	<p>Los roles del equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> Patrocinador Ejecutivo Diseñador Principal Usuario Experto Diseñador programador Coordinador Experto en Negocios Verificador Escritor 	<p>Crystal se enfoca en victorias tempranas, iniciar el desarrollo con el mínimo producto viable y en aplicar una re-arquitectura incremental. La identificación de un MVP permite ir realizando incrementos que generen valor, Crystal plantea reuniones diarias como lo plantea la metodología scrum esto permite mantener al equipo enfocado, las reuniones de reflexión periódicas se abordan con el objetivo de revisar el trabajo realizado y evaluar los temas que han abordado adecuadamente y los que requieren mejora.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de *Material para estudiantes ACPC - Agile Coach profesional certificate ACPC* (certiprof.com, 2023)

Tabla 3. Metodología de gestión de proyectos – Scrum

METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTOS	GESTIÓN DE RIESGOS	GESTIÓN DE INTERESADOS	TIEMPO
<p>SCRUM</p>	<p>Marco Agile que emplea enfoques iterativos y adaptativos para desarrollar productos y servicios para entregar el mayor valor en el menor tiempo posible</p>	<p>BENEFICIOS Entrega hasta un 75% más rápida. Reducción de costos. Capacidad de respuesta al cambio desde 1 a 6 semanas. Desarrollo de equipos de alto desempeño auto organizados.</p> <p>PRINCIPIOS Control del proceso empírico, hace referencia a las tres ideas principales, transparencia, inspección y adaptación. Autoorganización, permite generar un gran sentido de compromiso y responsabilidad. Colaboración Priorización basada en el valor, permite ofrecer el máximo valor de negocio desde el principio del proyecto hasta su conclusión.</p> <p>FASES DE LA METODOLOGIA Inicio(Crear la visión del proyecto, identificar stakeholders, formar equipo scrum, desarrollar épicas, crear backlog priorizado, realizar la planificación de lanzamiento) Planificación y estimación (Crear historias de usuario, estimar, comprometer historias de usuario, Identificar tareas, estimar tareas, crear sprint backlog) Implementación (Crear entregables, realizar daily, refinar) Revisión y retrospectiva(Demostrar y validar el sprint, retrospectiva del sprint) Lanzamiento(Enviar entregables, retrospectiva del proyecto) Desarrollo Iterativo</p>	<p>En un entorno scrum los riesgos se minimizan, en gran parte debido a la segmentación del trabajo por sprint, donde se producen una serie continua de entregables por ciclos sin embargo no es desconocido que hasta los proyectos más simples son susceptibles a presentar eventos inciertos que pueden afectar los objetivos y contribuir a su éxito o fracaso.</p> <p>La actitud de riesgo de los stakeholders, se ve influenciada por factores como, Apetito de riesgo (cantidad de incertidumbre dispuesta a asumir), tolerancia al riesgo (grado, cantidad o volumen de riesgo que resistirán) y umbral de riesgo (determinada por el nivel de riesgo aceptable).</p> <p>La función de utilidad es un modelo utilizado para medir la preferencia del stakeholder para aceptar riesgos, y se dividen en aversión al riesgo (No está dispuesto a aceptar un riesgo sin importar el beneficio), Neutral al riesgo (stakeholder que no tiene aversión al riesgo, ni busca riesgos), Búsqueda de riesgos (Se refiere a que un stakeholder está dispuesto a aceptar el riesgo)</p>	<p>ROLES CENTRALES Son aquellos que se requieren para la creación del producto o servicio.</p> <p>Product Owner (voz del cliente, responsable de lograr el máximo valor empresarial para el proyecto)</p> <p>Scrum Master (facilitador, elimina los impedimentos que pueda tener el equipo, asegura que se estén siguiendo los procesos de scrum, evangeliza a la organización respecto al marco scrum).</p> <p>Equipo Scrum (Equipo que realiza la implementación del incremento de trabajo)</p>	<p>Scrum aborda este factor como uno de los limitantes más importantes en la gestión de un proyecto e introduce el concepto de Time-boxing asignación de un bloque de tiempo, esto garantiza que los miembros del equipo scrum no desperdicien su tiempo y energía en un trabajo sobre el cual no tienen claro.</p> <p>Daily Standup Reunión de planificación Reunión de revisión del sprint Reunión de retrospectiva</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Satpathy, T. (2017). *SCRUMstudy-SBOK-Guide-3rd-edicion-spanish*.

Tabla 4. Metodologías de gestión de proyectos – SAFE

METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTOS	GESTIÓN DE RIESGOS	GESTIÓN DE INTERESADOS	TIEMPO
SAFE	<p>plantea la iteración de innovación y planning que sirve de apoyo para resolver posibles problemas de iteraciones anteriores, y brindar al equipo más tiempo para integrar los PSI incrementos potenciales, este tiempo permite al equipo poder añadir alguna innovación, algunas empresas realizan hackatons (eventos de poca duración en el que los equipos trabajan de forma colaborativa en el mismo+A40</p>	<p>BENEFICIOS Incremento de la productividad del 20 al 50% Reducción de defectos del 25 al 75% Mejorar la motivación de los equipos del 10 al 50% Minimiza riesgos, preservando opciones y estableciendo hitos de basados en la evaluación. Reduce el tiempo de entrega de valor, al entregar soluciones funcionales y valiosas de forma. Alinea la estrategia con la ejecución al definir objetivos claros y medibles que orienten las acciones de todos los niveles de la organización.</p> <p>PRINCIPIOS Adopción de una mentalidad económica Limitar el trabajo en curso (WIP) Gestionar los límites del trabajo en proceso Aumentar el flujo trabajo Implementar el enfoque basado en objetivos Desbloquear la motivación intrínseca de los conocedores Operar en sistemas pequeños de lotes Conectar el sistema de entrega Desarrollar una solución basada en sistemas</p> <p>FASES DE LA METODOLOGIA Fase de Concepto Fase de Planeación Fase de Ejecución Fase de Liberación Fase de Inspección y Adaptación (I&A) Fase de Retroalimentación del Cliente</p>	<p>Integra prácticas de gestión de riesgos en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto. Estas prácticas incluyen:</p> <p>Identificación de riesgos temprana: Los equipos están entrenados para ser conscientes de los riesgos potenciales y reportarlos.</p> <p>Evaluación y cuantificación de riesgos: SAFE promueve la evaluación de riesgos basada en la probabilidad e impacto, lo que permite priorizar los riesgos y enfocar los recursos donde más se necesitan.</p> <p>Planes de mitigación: Cada riesgo identificado se asocia con un plan de mitigación específico.</p> <p>Monitoreo continuo: La gestión de riesgos en SAFE no es estática; es un proceso en curso. Los equipos supervisan constantemente el estado de los riesgos y ajustan los planes de mitigación a medida que se desarrolla el proyecto.</p> <p>Aprendizaje continuo: SAFE promueve la revisión y el análisis de los riesgos al final de cada iteración o incremento, lo que permite a los equipos aprender de la experiencia y mejorar la gestión de riesgos en proyectos futuros.</p>	<p>Los roles que forman parte del equipo llamado Release Management Team, cuyo objetivo es la implementación a tiempo y completo del incremento.</p> <p>Release Train Engineer(cumple la función de scrum master a nivel de programa, apoya la autogestión, autoorganización del equipo, soluciona impedimentos, facilita las reuniones de inspect, addapt, innovation y planning y la reunión de scrum de scrums) Product Management (conoce las características de la solución a desarrollar y las necesidades de los clientes, descompone las épicas en Features y prioriza el program backlog, crea el roadmap fijando la planificación del proyecto definiendo la entrega de cada incremento). System Architec/Engineer (Gestiona la parte técnica y arquitectura de los features, lenguajes y herramientas a utilizar, participa en la definición de los requisitos funcionales y no funcionales). Bussiness Owner(ejecutivos con responsabilidades financieras del resultado de la solución implementada, cumplimiento del ROI)</p>	<p>SAFE plantea la iteración de innovación y planning que sirve de apoyo para resolver posibles problemas de iteraciones anteriores, y brindar al equipo más tiempo para integrar los PSI incrementos potenciales, este tiempo permite al equipo poder añadir alguna innovación, algunas empresas realizan hackatons (eventos de poca duración en el que los equipos trabajan de forma colaborativa en el mismo lugar para llevar a cabo proyectos). Cuando se integran todos los incrementos se lleva a cabo una reunión de system demo en la que se presenta a los stakeholders (clientes y ejecutivos) el resultado de esta iteración mostrando el producto desarrollado para recibir un feedback. Antes de comenzar la nueva interacción se lleva a cabo una reunión de inspección y adaptación en esta sesión se evalúa el estado del PI (Incremento del programa)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de <https://scaledagileframework.com/safe/>

Tabla 5. Metodología de gestión de proyectos – PMP

METODOLOGIAS DE GESTION DE PROYECTOS					
METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTOS	GESTIÓN DE RIESGOS	GESTION DE INTERESADOS	TIEMPO
PMP	Metodología de gestión de proyectos con un enfoque basado en la generación de valor, y en los entregables, permitiendo que el trabajo se organice de forma predictiva, adaptativa y ágil en 12 principios, los cuales buscan garantizar el cumplimiento de los plazos, presupuesto, alcance y calidad planteados	<p>PRINCIPIOS</p> <p>Administración (ser un profesional honesto, diligente y respetuoso. Tener en cuenta el cumplimiento de las regulaciones.)</p> <p>Trabajo en equipo y colaboradores (Implementar una cultura de responsabilidad, en un entorno colaborativo.)</p> <p>Interesados (Vincular de forma activa a los stakeholders con el objetivo de dar valor añadido al proyecto.)</p> <p>Entrega de valor (Evaluar de forma continua el proyecto y realizar los cambios necesarios en pro al cumplimiento de los objetivos.)</p> <p>Pensamiento Holístico (permite tener encuentra todos los sistemas que interactúan tanto dentro como fuera de la organización.)</p> <p>Liderazgo(Motivar, influir y fomentar el aprendizaje de los integrantes del equipo)</p> <p>Tailorin(Personalizar el proyecto según la situaciones y aspectos únicos que lo rodean entendiendo que cada uno será diferente.)</p> <p>Calidad(Asegurar la excelencia del resultado final)</p> <p>Complejidad(Optimizar oportunidades y reducir amenazas.)</p> <p>Riesgo(Reducir el impacto de los riesgos al máximo.)</p> <p>Adaptabilidad y resiliencia (responder a los cambios del entorno.)</p> <p>Cambio(adaptación al cambio, transición del presente hacia nuevas situaciones.)</p>	<p>La gestión de riesgos en PMP se enfoca en identificar, analizar y responder a los riesgos. Y plantea 5 etapas:</p> <p>Planificación de la gestión del riesgo (se define el cómo se llevará a cabo, esta fase permite asegurar el nivel y visibilidad sean adecuados para la importancia del proyecto y el riesgo asociado a su materialización.)</p> <p>Identificación(declaración de los riesgos que podrían afectar el proyecto.)</p> <p>Análisis cualitativo de riesgos (evalúa la probabilidad de impacto de cada riesgo identificado, priorización y generación de matriz de probabilidad e impacto.)</p> <p>Análisis cuantitativo de riesgos (analiza numéricamente los efectos potenciales de su materialización, sobre los objetivos del proyecto.)</p> <p>Planificación de respuesta a los riesgos (Determinar la estrategia o combinación de estrategias adecuadas para el riesgo, transformación en acciones específicas.)</p>	<p>Gestión de suministros</p> <p>Portfolio Manager PFM (los encargados de hacer el trabajo)</p> <p>Program Manager PGM (los encargados de hacer el trabajo)</p> <p>Resource Manager RM (gestiona el grupo de personas asignables a proyectos)</p> <p>Project Manager PM (coordinar al equipo y gestionar para cumplir los objetivos de gestión del proyecto.)</p> <p>Team Member TM (los encargados de hacer el trabajo)</p> <p>Gestión de la demanda</p> <p>Stakeholder SH (un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como posible afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto)</p> <p>Requester RQ (realizan la solicitud del proyecto)</p> <p>Sponsor SP (patrocinador)</p> <p>Functional Manager FM (persona que representa a la unidad de negocio responsable del proyecto)</p> <p>Project Management Office PMO</p> <p>Business Unit BU (unidad de negocio responsable del proyecto)</p>	<p>Plan de gestión de cronograma</p> <p>Permite representar mediante un cronograma la entrega del proyecto a los stakeholders.</p> <p>Los pasos inmersos en este proceso son</p> <p>Planear la gestión del Scheduler.</p> <p>Definir las actividades.</p> <p>Secuenciar las actividades</p> <p>Estimar los recursos.</p> <p>Estimar la duración.</p> <p>Desarrollar el cronograma.</p> <p>Controlar.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (Project Management Institute). (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos -*

Guía del PMBOK - Séptima edición.

Buenas prácticas en dirección y gestión de proyectos

La gestión de proyectos aplicada a través de diferentes metodologías, dependiendo el contexto, el tipo de proyecto entre otros factores, considera buenas prácticas para la dirección y gestión de estos; en esta oportunidad se describirán a través de 3 autores las prácticas de gestión de riesgos, gestión de interesados y gestión de tiempo.

Gestión de Riesgos

Los proyectos operan en un entorno lleno de incertidumbre. Hay incertidumbre sobre la financiación del proyecto, disponibilidad de los recursos necesarios o problemas técnicos; la lista es interminable. Esta incertidumbre es la base de los riesgos del proyecto y de la necesidad de participar en la gerencia del riesgo. La gerencia del riesgo, que reconoce la capacidad de un proyecto para ejecutarse con problemas, se define como el arte y la ciencia de identificar, analizar y dar respuesta a los factores de riesgo a lo largo de la vida de un proyecto, manteniendo el mejor interés en el logro de sus objetivos. La diferencia entre los proyectos que fracasan y los exitosos, en últimas, no tiene nada que ver con que unos carezcan de los problemas que otro tiene. La clave está en los planes para enfrentar los problemas una vez estos se presentan. El riesgo del proyecto puede definirse simplemente como cualquier evento que pueda afectar negativamente la viabilidad de un proyecto. (Pinto, 2015)

En el contexto de los proyectos, el riesgo es un evento o condición incierto que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos del proyecto. Un riesgo tiene una causa y, si ocurre, hay una consecuencia. Por ejemplo, una causa puede ser el virus de la influenza o un cambio en la declaración de alcance. El evento provoca que los miembros del equipo se enfermen o el producto tenga que ser rediseñado. Si se produce alguno de estos eventos inciertos, afectará el costo, la programación y la calidad del proyecto. Algunos riesgos potenciales se pueden identificar antes de que comience el proyecto, como un mal funcionamiento del equipo o un cambio en los requerimientos técnicos. Los riesgos pueden tener consecuencias anticipadas, como incumplimiento del programa o sobrecostos, o pueden ir más allá de lo imaginable, como la crisis financiera de 2008. Si bien los riesgos pueden tener consecuencias positivas, como la reducción inesperada en los precios de los materiales. (Larson, 2021)

Lo que describe el PMI (Project Management Institute). (2021), los riesgos son un aspecto de la incertidumbre. Un riesgo es un evento o condición incierta que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más objetivos del proyecto. Los riesgos negativos se denominan amenazas, y Los riesgos positivos se denominan oportunidades. Todos los proyectos tienen riesgos, ya que son emprendimientos únicos con diversos grados de incertidumbre. Los miembros del equipo del proyecto deben identificar de manera proactiva los riesgos a lo largo del proyecto para evitar o minimizar los impactos de las amenazas y desencadenar o maximizar los impactos de las oportunidades. Ambas amenazas y oportunidades tienen un conjunto de posibles estrategias de respuesta que se pueden planificar para su implementación. en caso de que se produzca el riesgo. Para navegar por el riesgo de manera efectiva, el equipo del proyecto necesita saber qué nivel de exposición al riesgo es aceptable en la consecución de los objetivos del proyecto. Esto se define mediante umbrales de riesgo medibles que Reflejar el apetito de riesgo y la actitud de la organización y las partes interesadas del proyecto. Umbrales de riesgo Expresar la variación aceptable en torno a un objetivo que refleje el apetito de riesgo de la organización. y las partes interesadas. Por lo general, los umbrales se establecen y comunican al equipo del proyecto y se

reflejan en las definiciones de los niveles de impacto de riesgo para el proyecto. (Project Management Institute, 2021)

Gestión de Interesados

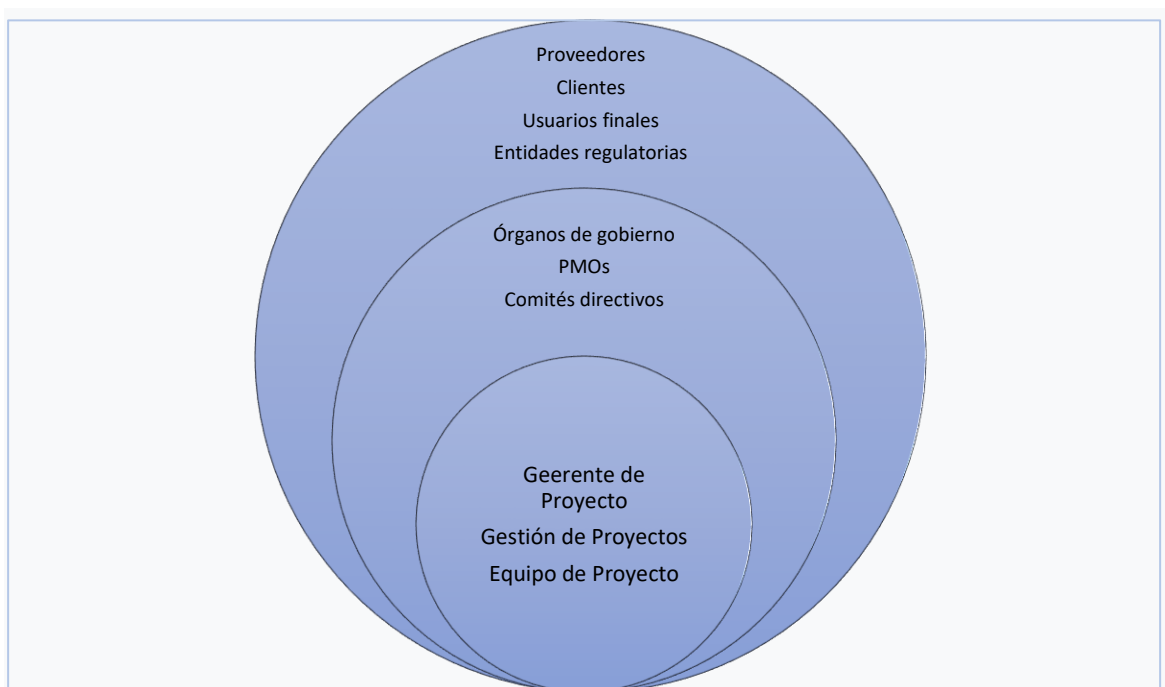
La investigación de organizaciones y la experiencia directa indican que las empresas y los equipos de proyectos no pueden operar haciendo caso omiso de los efectos externos de sus decisiones. Una manera de entender la relación de los gerentes de proyectos y sus proyectos con el resto de la organización es mediante la utilización del análisis de los interesados. (Pinto, 2015)

Los autores Gido, J., Baker, R., Clements, J. (2018), hablan de compromiso de los stakeholders (partes interesadas), Los stakeholders son individuos o entidades que participan, que pueden influir o que pueden resultar afectados por un proyecto como el cliente/patrocinador, el equipo, incluyendo al administrador del proyecto; los subcontratistas y los consultores, los usuarios finales o los consumidores y los grupos defensores. Además del cliente/patrocinador y del equipo, que incluye a los subcontratistas y a los proveedores, los stakeholders pueden ser organizaciones o grupos de personas que apoyan o están en contra, o que pueden querer mantenerse informados respecto al proyecto debido a su impacto potencial. (Jack Gido, Jim Clements, Rose Baker, 2018)

Los proyectos los realizan personas y para personas. Este dominio de desempeño implica trabajar con las partes interesadas para mantener la alineación y comprometerse con ellas para fomentar relaciones positivas y satisfacción. Las partes interesadas incluyen individuos, grupos y organizaciones. Un proyecto puede tener un pequeño grupo de partes interesadas o potencialmente millones de partes interesadas. Puede haber diferentes partes interesadas en diferentes fases del proyecto, y la influencia, poder o intereses de las partes interesadas puede cambiar a medida que se desarrolla el proyecto. (Project Management Institute, 2021).

La Ilustración 3. Ejemplos de partes interesadas, ilustra un ecosistema de los posibles interesados a tener en cuenta en un proyecto, desde su capa interna en donde se ubican el gerente de proyecto, el equipo de proyecto; en la capa intermedia se puede encontrar los órganos de gobierno PMOs y comités directivos y en la capa externa proveedores, clientes, usuarios finales y entidades regulatorias.

Ilustración 3. Ejemplos de partes interesadas del proyecto

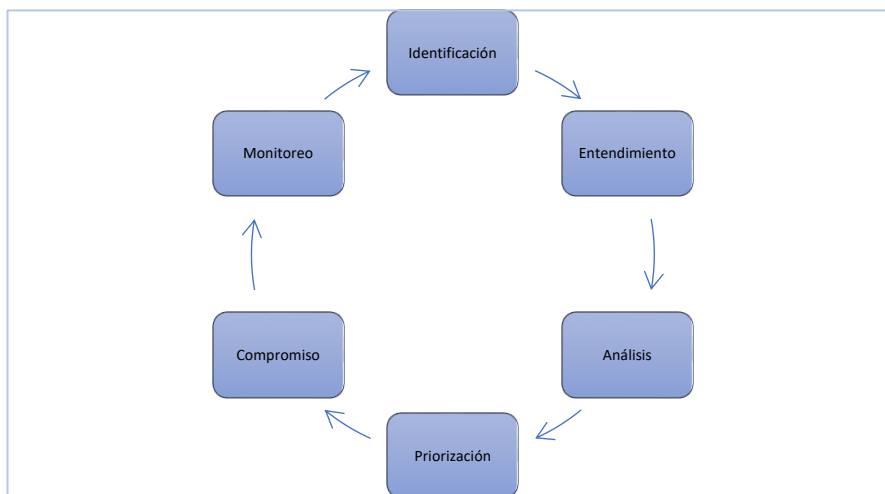


Fuente. Elaboración propia tomado a partir de PMI (Project Management Institute).

(2021). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos - Guía del PMBOK - Séptima edición.

La siguiente Ilustración 4. Navegando por la participación efectiva de las partes interesadas, se visualizan un mapa cíclico de las fases de aporte o intervención de los interesados.

Ilustración 4. Navegando por la participación efectiva de las partes interesadas



Fuente. Elaboración propia tomado a partir de PMI (Project Management Institute). (2021). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos - Guía del PMBOK - Séptima edición.

Gestión de Tiempo

La planeación del proyecto, en relación con el proceso de programación, se define según la Project Management Body of Knowledge como "la identificación de los objetivos del proyecto y de las actividades ordenadas necesarias para completar el proyecto, incluidas la identificación de los tipos y cantidades de recursos necesarios para llevar a cabo cada actividad o tarea. La expresión actividad ordenada es importante porque ilustra la meta de la programación. La programación del proyecto define la red lógica de todas las actividades, es decir, las tareas predecesoras o sucesoras a otras tareas desde el principio del proyecto hasta su terminación. (Pinto, 2015)

Dedicar tiempo para desarrollar un plan bien pensado es crítico para el cumplimiento exitoso de cualquier proyecto. Muchos proyectos han excedido sus presupuestos, perdido sus fechas de término o satisfecho sólo parcialmente sus especificaciones técnicas porque no hubo un plan inicial viable antes de comenzar. Es importante que las personas que participarán en el desarrollo del proyecto también participen en la planeación del trabajo. Normalmente, son ellas quienes tienen más conocimientos sobre las actividades detalladas que se habrán de realizar. Además, al participar en la planeación del trabajo los individuos se comprometen a cumplirlo de acuerdo con lo planeado. La participación construye el compromiso. (Jack Gido, Jim Clements, Rose Baker, 2018)

El propósito de la planificación es desarrollar proactivamente un enfoque para crear el proyecto. Los entregables del proyecto impulsan los resultados para los cuales se emprendió el proyecto. La planificación de alto nivel puede comenzar antes de la autorización del proyecto. El equipo del proyecto progresivamente elabora los documentos iniciales del proyecto, como una declaración de visión, un estatuto del proyecto, un caso de negocio, o documentos similares para identificar o definir un camino coordinado para lograr los resultados deseados. La cantidad de tiempo dedicado a la planificación, tanto desde el principio como durante todo el proyecto, debe ser determinado por las circunstancias. Es ineficiente dedicar más tiempo a la planificación del necesario. Por lo tanto, la información obtenida de la planificación debería ser suficiente para avanzar de manera apropiada pero no más detallada de lo necesario. Los equipos de proyecto utilizan artefactos de planificación para confirmar las expectativas de las partes interesadas y proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones. tomar decisiones, tomar medidas y mantener la alineación entre el proyecto y las partes interesadas. (Project Management Institute, 2021)

Aprovisionamiento de góndolas y lineales

En este trabajo se desarrollará la formulación del proyecto para la sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales, para lo que además de realizar un marco teórico en el contexto de la gestión de los proyectos, se hace necesario sustentar con información teórica la importancia del aprovisionamiento y su impacto, para dar un mayor entendimiento del impacto y la generación de valor a futuro en la materialización de este proyecto.

La logística es esencial en la estrategia de producto, porque cada vez resulta más claro que los productos no son solo bienes dotados de características. Son bienes dotados de características unidas a servicios. Las empresas no crean valor para sus clientes y ventajas sostenibles para sí mismas cuando se limitan a ofrecer una variedad de bienes concretos, sino que deben ofrecerlos de formas distintas, pues se supone que los consumidores valoran la conveniencia, la fiabilidad y el apoyo que reciben. Las empresas mantienen relaciones implícitas y complejas con los clientes y el desafío consiste en gestionar esta totalidad. En logística, no existe una manera única e ideal para atender a todos los clientes. Cada cliente requiere y espera que los proveedores cumplan con sus necesidades particulares. Satisfacer y superar esas expectativas de servicio constituyen la base esencial para agregar valor al cliente. La ecuación del éxito es complicada debido a que las demandas de desempeño de cada cliente mudan constantemente. Las exigencias de un servicio específico en cuestión están sujetas a restricciones estacionales, de tiempo, de ubicación y otros diversos factores que replantean constantemente lo que constituye el rendimiento esperado. Las empresas con competencias logísticas de clase mundial procuran mantenerse flexibles para adaptar su desempeño a fin de atender las exigencias mutantes del servicio al cliente. (Eslava Sarmiento, 2017)

En un estudio realizado por dos estudiantes de la universidad Icesi, identificaron el impacto de las góndolas en los almacenes de superficie sobre la intención de compra. Ellos concluyeron que las góndolas son un mobiliario que se usa en los almacenes de superficie para exhibir de la mejor manera el producto. Esto hace que, el consumidor tenga una mejor visual y pueda escoger rápidamente lo que necesite. Además, es importante tener en cuenta la ubicación de la góndola para establecer los precios. Por otro lado, existen algunos criterios para organizar la estantería; el primero, es a la altura de la cabeza donde generalmente se ubican productos de primera necesidad. El segundo, es a nivel de los ojos, donde se ubican los productos que se compran por impulso y donde su precio es más alto. El tercero, es a nivel de las manos, aquí están los productos que tienen mayor demanda y que son esenciales. Finalmente, el cuarto es cerca al suelo, donde están productos de mayor consumo o que son pesados. (Galvis Orozco, 2022)

Logística y Marketing

Se debe hacer un equilibrio entendiendo y atendiendo las necesidades entre tiempo y lugar, esto significa disponibilidad del producto o del servicio cuando y donde el cliente desea. Por tanto, la actividad de marketing determina el desempeño logístico adecuado. En el caso de los productos, el tratamiento de tiempo y lugar requiere de un esfuerzo significativo y costoso. En la prestación de un servicio, los beneficios son normalmente usufructuados en cuanto el servicio está siendo ejecutado. (Eslava Sarmiento, 2017).

La distribución comercial es una de las variables que mayor tratamiento ha recibido en la literatura de marketing, quizá como consecuencia de su importancia capital en la eficacia y eficiencia de cualquier sistema económico. Como aspectos básicos de la distribución comercial, los siguientes:

- Su epicentro, al igual que el del marketing, es el intercambio.
- La conexión producción-consumo origina la configuración de canales de distribución.

- Como instrumento de marketing, requiere de una adecuada planificación y control, así como de un diseño estratégico.
- Implica el desarrollo de una serie de actividades o flujos.
- Para que el producto o servicio llegue a los compradores finales en las condiciones adecuadas de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados, requiere la cantidad de distribución logísticos.
- Por los constantes cambios en la demanda y oferta, la distribución comercial tiene un carácter dinámico.
- Debidamente gestionada constituye una fuente de ventaja competitiva al servicio de la organización. (Eslava Sarmiento, 2017)

Sistema de Apoyo

El sistema de apoyo de la distribución física debe diseñarse con vistas a entregar el producto correcto en el lugar adecuado y en el momento oportuno al menor costo posible, dentro del nivel programado de servicio al consumidor. Si no se alcanzan estos objetivos en una medida razonable, la empresa tendrá que enfrentarse con tres tipos de costos adicionales:

Costos por falta de inventarios. Se genera como consecuencia de la pérdida de ventas e incluso de clientes. Por ejemplo, si un consumidor visita una tienda con la intención de comprar una determinada marca de laca y encuentra que no hay existencias, se dirigirá a otro establecimiento o bien comprará un producto similar. Si lo compra, el fabricante habrá perdido una venta, existiendo además la posibilidad de que el producto impresione favorablemente al consumidor, con lo que el fabricante puede haber perdido también al cliente. El costo total de la pérdida de ventas o de clientes (falta de inventario) está sujeto a controversia. En el mundo comercial de hoy, donde las compras repetidas constituyen el objetivo de la estrategia básica de marketing de muchas empresas, los problemas de falta de stocks pueden ser graves por la pérdida de ingresos que

implican. Pese a todo, ninguna empresa pretenderá suministrar de inmediato el 100% de sus productos, ya que un servicio al consumidor que exceda del 95% presupone normalmente una inversión excesiva en inventarios. (Eslava Sarmiento, 2017)

Costos por embarques equivocados. El segundo tipo de costo se produce cuando una empresa embarca un producto equivocado, ya se trate de un error en el color, tamaño o alguna otra característica. En estos casos, el fabricante corre con todos los costos de la falta de inventarios, más aquellos que se deriven del traslado y manejo del producto equivocado. Aunque pudiera parecer que no se trata de un problema grave, el embarque, doble manipulación, nuevos costos de embalaje, etc. pueden ocasionar un desequilibrio en el inventario dentro de la red de distribución física de la empresa. (Eslava Sarmiento, 2017)

Costos por pérdida de calidad del producto. La posibilidad de que un producto sufra desperfectos o la pérdida de calidad en el trayecto es también un problema importante para muchas empresas. Se estima que el 25% del mobiliario fletado en los Estados Unidos llega a su destino deteriorado. Ello obliga al detallista a seguir uno de estos dos caminos: rechazar los productos deteriorados o reparar el producto. El detallista, el transportista y eventualmente el consumidor final se ven obligados a soportar el costo de una mercancía en mal estado. (Eslava Sarmiento, 2017)

Para concluir, y apoyado en la literatura con los autores Eslava Sarmiento, Galvis Orozco, se adiciona a este marco teórico en principio los criterios de la ubicación de los productos de la góndola y la importancia de entender las necesidades de los consumidores; seguido a esto se describirá la parte de logística y marketing debido a que la actividad del marketing marca el desempeño de logística adecuado apoyando la generación de la ventaja competitiva y finalmente se habla del sistema de apoyo el cual es el modelo que garantiza la entrega de productos en el lugar, en tiempo y con los menores costos posibles.

Diseño Metodológico

Diagnóstico Organizacional – Análisis Externo: PESTEL

De acuerdo con un análisis externo por medio de la metodología de PESTEL se han encontrado las siguientes situaciones de acuerdo con cada factor de dicha metodología:

Político

El factor político analiza el entorno político que afecta el funcionamiento de Cencosud en Colombia. Algunos aspectos relevantes son la estabilidad política, las relaciones internacionales, la regulación tributaria, laboral, comercial y ambiental, y los riesgos de corrupción, conflicto o violencia. Estos factores influyen en la confianza, la seguridad y la competitividad de Cencosud, así como en sus obligaciones y responsabilidades como empresa. Por ejemplo, una mayor estabilidad política y unas mejores relaciones internacionales pueden favorecer el clima de negocios, la inversión extranjera y el acceso a mercados. Por otro lado, una mayor regulación tributaria, laboral, comercial o ambiental puede aumentar los costos, las restricciones y las exigencias para Cencosud. Según su informe anual 2020 (Cencosud, 2020), Cencosud enfrentó un escenario político complejo en Colombia debido a la pandemia del COVID-19, que generó medidas de confinamiento, restricción de movilidad y cierre de tiendas. Además, la compañía tuvo que adaptarse a los cambios normativos en materia tributaria, laboral y ambiental que se implementaron en el país.

Económico

El factor económico analiza las condiciones macroeconómicas que afectan el desempeño de Cencosud en los distintos países donde opera. Algunos aspectos relevantes son el crecimiento del PIB, la inflación, el tipo de cambio, el nivel de ingresos, el consumo, el ahorro, el desempleo y la pobreza. Estos factores influyen en la demanda de los productos y servicios que ofrece Cencosud, así como en sus costos, márgenes y rentabilidad. Por ejemplo, una alta inflación o una depreciación

de la moneda local pueden encarecer las importaciones de bienes o insumos, lo que afectaría negativamente a Cencosud. Por otro lado, un mayor crecimiento económico o un aumento del ingreso disponible pueden impulsar el consumo de los clientes, lo que beneficiaría a Cencosud. Según su informe anual 2020 (Cencosud, 2020), Cencosud enfrentó un escenario económico desafiante debido a la pandemia del COVID-19, que generó una contracción del PIB en todos los países donde opera, excepto en China. Sin embargo, la compañía logró adaptarse a las nuevas necesidades y hábitos de consumo de sus clientes, implementando medidas de seguridad e higiene, fortaleciendo sus canales digitales y ofreciendo soluciones financieras. Así, Cencosud logró aumentar sus ingresos consolidados en un 3,1% y su EBITDA ajustado en un 19,8% respecto al año anterior (Cencosud, 2020).

Algunos indicadores económicos que pueden afectar a Cencosud en Colombia son:

El crecimiento del PIB: este indicador mide el valor de la producción de bienes y servicios de un país en un periodo determinado. Un mayor crecimiento del PIB implica una mayor actividad económica, lo que puede favorecer el consumo y la demanda de los productos y servicios que ofrece Cencosud. Según el DANE (Carlos G, 2017), el PIB de Colombia creció un 7,1% en el segundo trimestre de 2022, recuperándose de la caída del 15,7% que sufrió en el mismo periodo de 2021 por la pandemia del COVID-19 (DANE, 2023).

La inflación: este indicador mide el aumento generalizado de los precios de los bienes y servicios en un país en un periodo determinado. Una mayor inflación implica una pérdida del poder adquisitivo de los consumidores, lo que puede afectar negativamente el consumo y la rentabilidad de Cencosud. Según el Banco de la República, la inflación anual de Colombia fue del 4,44% en agosto de 2022, superando el rango meta del 3% +/- 1% establecido por la autoridad monetaria (Cencosud, EBITDA Ajustado de Cencosud creció 13,1% durante 2022, llegando a US\$1.817 millones, 2023).

El tipo de cambio: este indicador mide el valor de una moneda en relación con otra. Un mayor tipo de cambio implica una depreciación de la moneda local frente a la extranjera, lo que puede

encarecer las importaciones de bienes o insumos para Cencosud, así como aumentar su exposición al riesgo cambiario. Según el Banco de la República, el tipo de cambio promedio del peso colombiano frente al dólar estadounidense fue de \$3.857,64 en agosto de 2022, registrando una depreciación del 8,5% respecto al mismo mes del año anterior (Cencosud, EBITDA Ajustado de Cencosud creció 13,1% durante 2022, llegando a US\$1.817 millones, 2023).

Social

El factor social analiza las características, hábitos y preferencias de la población y los consumidores que pueden afectar el negocio de Cencosud en Colombia. Algunos aspectos relevantes son la demografía, la cultura, la educación, la salud, el ocio, la moda y las tendencias sociales. Estos factores influyen en la demanda y el comportamiento de compra de los productos y servicios que ofrece Cencosud, así como en sus estrategias de marketing, comunicación y responsabilidad social. Por ejemplo, según el DANE, Colombia tiene una población de 51,6 millones de habitantes, con una edad media de 31 años y una esperanza de vida de 77 años. El 76% de la población vive en zonas urbanas y el 24% en zonas rurales. El 51% de la población es mujer y el 49% es hombre. El 86% de la población se identifica como mestiza o blanca, el 10% como afrocolombiana, el 3% como indígena y el 1% como gitana o raizal (DANE, 2019). Estos datos demuestran la diversidad y el potencial del mercado colombiano, al que Cencosud debe adaptarse ofreciendo una variedad de productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes. Asimismo, según el Banco Mundial³, Colombia tiene una tasa de alfabetización del 95% y una tasa de escolaridad del 91%. El ingreso per cápita es de 6.324 dólares y el índice de desarrollo humano es de 0,767. El 35% de la población vive por debajo del umbral de pobreza y el 15% vive en situación de pobreza extrema (Banco Mundial, 2023). Estos datos reflejan los desafíos sociales y económicos que enfrenta Colombia, a los que Cencosud debe responder con una propuesta de valor diferenciada, accesible y responsable, que contribuya al desarrollo sostenible del país.

Tecnológico

El factor tecnológico analiza los avances, las innovaciones y los cambios en la tecnología que pueden afectar el funcionamiento y la competitividad de Cencosud en Colombia. Algunos aspectos relevantes son la digitalización, la automatización, la inteligencia artificial, el comercio electrónico, la ciberseguridad y la regulación tecnológica. Estos factores influyen en la eficiencia, la calidad, la diferenciación y la rentabilidad de los productos y servicios que ofrece Cencosud, así como en sus estrategias de marketing, comunicación y atención al cliente. Según el Índice Global de Innovación 2022 (OMPI, 2022), Colombia subió cuatro posiciones respecto al año anterior, ocupando el puesto 63 entre 132 economías, lo que demuestra un mayor desarrollo y adopción de tecnologías en el país. Asimismo, según el DANE, Colombia tiene 35,5 millones de internautas a enero de 2022, lo que representa un 69% de penetración de internet (Comisión de Regulación de Comunicaciones Republica de Colombia, 2022). Esto implica una mayor demanda y oportunidad para el comercio electrónico, en el que Cencosud ha invertido para mejorar su plataforma online y ofrecer una experiencia omnicanal a sus clientes. Por otro lado, Cencosud también ha incorporado tecnologías como la automatización y la inteligencia artificial para optimizar sus procesos logísticos, reducir sus costos operativos y aumentar su productividad. Además, Cencosud ha tenido que adaptarse a las normas y regulaciones que rigen el uso y la protección de los datos personales y la seguridad cibernética en Colombia.

Ambiental

El factor ambiental analiza los aspectos relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad que pueden afectar el desempeño y la competitividad de Cencosud en Colombia. Algunos aspectos relevantes son el cambio climático, la degradación ambiental, la energía renovable, la biodiversidad y la regulación ambiental. Estos factores influyen en la demanda y el comportamiento de los consumidores, así como en las estrategias de producción, distribución y responsabilidad social de Cencosud. Colombia tiene una gran riqueza natural, con el 10% de la

biodiversidad mundial y el 50% de los ecosistemas del planeta (Banco Mundial, 2023). Sin embargo, también enfrenta grandes desafíos ambientales, como la deforestación, la contaminación, la pérdida de hábitat y la vulnerabilidad al cambio climático. Estos desafíos requieren que Cencosud adopte medidas para reducir su impacto ambiental y contribuir al desarrollo sostenible del país. Algunas de las acciones que ha implementado Cencosud son: el uso de energía solar en sus tiendas Metro y Jumbo, la reducción del uso de plástico de un solo uso en sus empaques, la promoción de productos orgánicos y locales y la participación en campañas de reciclaje y reforestación (Cencosud, Nuestra empresa, 2023).

Legal

El factor legal analiza las leyes y normas que regulan el sector comercial y que pueden afectar el funcionamiento y la competitividad de Cencosud en Colombia. Algunos aspectos relevantes son la legislación tributaria, laboral, sanitaria, ambiental, de protección al consumidor y de protección de datos personales. Estos aspectos influyen en los costos, los riesgos, las obligaciones y las oportunidades de Cencosud, así como en su reputación y responsabilidad social. Por ejemplo, según la Ley 1819 de 2016, Cencosud debe cumplir con el régimen tributario especial para las grandes superficies comerciales, que establece una tarifa del impuesto sobre la renta del 9% y una sobretasa del 3% para los años 2017 a 2019 y del 1% para los años 2020 y 2021 (Colombia, 2016). Asimismo, según la Ley 1712 de 2014, Cencosud debe garantizar el derecho de acceso a la información pública y publicar sus datos abiertos en el portal Datos Abiertos Colombia, donde se pueden consultar sus estados financieros, su estructura organizacional, sus políticas corporativas y sus reportes de sostenibilidad, entre otros (Congreso de Republica de Colombia, 2014). Por otro lado, según la Ley 1581 de 2012 Ley de protección de datos personales, Cencosud debe proteger los datos personales de sus clientes, empleados y proveedores, y obtener su autorización previa para el tratamiento de estos (Congreso de Colombia, 2012). Además, Cencosud debe acatar las normas que regulan el comercio electrónico, la facturación electrónica, la seguridad alimentaria, el etiquetado de productos, la gestión ambiental y la protección al consumidor, entre otras.

Diagnóstico organizacional – Análisis externo DOFA

Debilidades

- Competencia intensa con el mercado colombiano del Retail, lo que puede afectar los márgenes de ganancia: El sector de supermercados y retail en Colombia es altamente competitivo, con la presencia de múltiples competidores, tanto locales como internacionales. La rivalidad se basa en precios, calidad de productos, promociones y servicios adicionales. De acuerdo con la NRF (National Retail Federation) en su publicación: “A look at the 2022 top 50 Global Retailers, (NRF, 2022) en el mundo los competidores más fuertes con tiendas físicas y digitales para el grupo CENCOSUD son Walmart, Amazon.com, una importante medición que coloca un panorama y una visión de quiénes y cómo se está moviendo este sector internacionalmente. En cuanto Colombia, grandes competidores tienen los formatos Jumbo, Metro, Easy, entre los cuales se encuentran el grupo Éxito, las tiendas D1, Sodimac – Homecenter, todos trabajando en sus frentes de venta presencial y fortaleciendo los canales digitales apuntando a una experiencia omnicanal que les dé una ventaja competitiva.

A continuación, la tabla 6. Top empresas más grandes Retail Colombia 2022, se lista el ranking 12 de las empresas más grandes de Retail en Colombia de acuerdo con el informe de (Supersociedades, 2023), la cual ubica a las empresas de acuerdo a los ingresos operacionales obtenidos en el periodo del informe.

Tabla 6. Top empresas más grandes Retail Colombia 2022

Racking		Ingresos Operacionales*
1	Grupo Éxito	\$ 13,00
2	D1 SAS	\$ 9,90
3	ALKOSTO	\$ 9,00
4	OLÍMPICA	\$ 6,60
5	ARA	\$ 5,30
6	SODIMAC-HOMECENTER	\$ 5,20
7	CENCOSUD (Jumbo, Metro, Easy)	\$ 4,10
8	CRUZ VERDE	\$ 3,20
9	FALABELLA	\$ 2,20
10	PRICESMART	\$ 1,60
11	JUSTO Y BUENO	\$ 1,50
12	MAKRO	\$ 1,30
*Cifra en Billones de pesos		

Fuente. Tomado de (Supersociedades, 2023)

- Dependencia de proveedores externos para suministro de productos, lo que puede generar vulnerabilidad en la cadena de suministro: Cencosud cuenta hoy en su cadena de abastecimiento con 19.883 proveedores dato del 2022, de los cuales 2.507 son de Colombia; Cencosud tiene dos categorías de proveedores de acuerdo a sus actividades, los proveedores comerciales, son los encargados de proveer bienes y productos y los proveedores no comerciales que son los encargados de proveer insumos, tecnología, equipamiento, servicios, proyectos, etc.; y adicional se hace una distinción para definir la criticidad de acuerdo a 4 criterios: alcance logístico a regiones distantes, participación relevante de ventas, productos únicos y valor de marca y cobertura de una gran variedad de artículos o categorías; La definición de proveedores no comerciales de Cencosud considera variables tales como el nivel de riesgo en cuanto a suministro y el impacto financiero que tengan sobre el resultado final del proceso empresarial. En cada contratación se evalúan riesgos

financieros, comerciales, tributarios, Compliance, lavado de dinero y terrorismo. (Cencosud, Memoria Integrada Cencosud, 2022) lo que le permite a la compañía poder generar estrategias de acuerdo a la criticidad indicada para cada proveedor, no obstante, la empresa tiene grandes desafíos en la gestión de la cadena de abastecimiento, algunos de estos son:

- Incrementar la cobertura de contratos marco con proveedores (a la fecha representa un 35%).
- Mejorar el proceso de adjudicación de contratos de proveedores
- Optimizar los acuerdos comerciales y de operación de suministro.

(Cencosud, Memoria Integrada Cencosud, 2022)

- Necesidad de invertir en tecnología y sistemas para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia al cliente: hoy Cencosud cuenta con algunas tecnologías y sistemas de información obsoletos, como por ejemplo el sistema POS de los supermercados en Colombia que en algunos casos tiene más de 14 años y que generan procesos deficientes impactando la experiencia de compra de los clientes, con esto la compañía enfrenta un desafío en la implementación de una solución de aplicación de caja y ecosistema único, expandible, escalable que permita potenciar la convergencia y la integración con otros servicios y canales digitales, generando ventajas competitivas de forma ágil y optimizando costos en el tiempo y sinergias entre las Unidad de Negocio de la Región. Es necesario que Cencosud pueda invertir en tecnologías como modelos predictivos, que le permitan tomar acciones y decisiones en los frentes estratégicos, implementación de una plataforma de Datos de Clientes y Marketing cloud como una solución que permite gestionar las relaciones e interacciones de la compañía con todos sus clientes; en cuanto un CDP es una plataforma diseñada para el marketing; recopila y unifica datos de clientes de primera mano procedentes de diferentes orígenes para crear una vista única, coherente y completa de cada cliente (Oracle, 2023); o Inteligencia artificial, en un asistente virtual para

aumentar la experiencia de clientes. El Retail chileno, está transitando este camino, y ha entendido la importancia de colocar la tecnología al servicio de la estrategia de la compañía como lo describe en la estrategia de TI 2023 (Cencosud, Estrategia TI 2023).

Fortalezas

- Amplia presencia en el mercado colombiano a través de las diferentes marcas y formatos de tienda: Cencosud como Retail tiene una gran fortaleza con su destacable presencia en el mercado colombiano, hoy tiene 4 Unidades de Negocio, 144 tiendas en diferentes formatos los cuales generaron en ingresos de un 6% y un Ebitda del 3 % en los últimos 12 meses. (Cencosud, 2023), lo que le genera una base sólida en la operación de Colombia, además cuenta con una amplia gama y diversidad en productos, marcas (marca propia), servicios y formatos lo que le permite satisfacer las necesidades a diferentes segmentos de clientes.
- Variedad de productos y servicios ofrecidos, lo que atrae a diferentes segmentos de clientes: Cencosud ofrece una amplia gama de productos y servicios en sus tiendas, desde alimentos y productos para el hogar hasta artículos de construcción y decoración. Con el desarrollo de una marca propia Cencosud busca tres objetivos: diferenciación, fidelización y contribución; y con los que se esperan beneficios como: aumentar la rentabilidad, diferenciación para aumentar preferencia y fidelidad de consumidor hacia la compañía, defensa hacia otras cadenas, mejorar la posición de la empresa en la negociación con proveedores nacionales y aumentar el surtido dando la posibilidad de elección al consumidor. (Cencosud, Documentación interna, 2016)
- Experiencia y conocimiento en la industria Retail, lo que le permite adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores: Su trayectoria en Colombia de más de cerca de 10 años fortalece la compañía en experiencia y en el entendimiento del mercado colombiano e identificando las eficiencias para gestionar las operaciones

logísticas en el país. Desde la apertura del primer supermercado en 1963, han pasado casi 60 años de historia y Cencosud se ha convertido en una de las tres principales empresas Retail, en participación de mercado, en América Latina. Gracias a su estrategia multiformato, es una de las Compañías más diversificadas de América y con la mayor oferta de metros cuadrados, tanto de sala de venta, en el caso de Retail, como de GLA (Gross Leaseable Area), en el caso de los Centros Comerciales, llegando a un mercado potencial de más de 380 millones de habitantes. Con presencia operacional en seis países de América (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos y Perú) y presencia comercial y tecnológica en China y Uruguay, respectivamente. Cencosud reafirma año tras año su compromiso con la calidad de sus productos y servicios, a través de sus más de 120.000 colaboradores, más de 1.400 tiendas y 67 Centros Comerciales, cuidando siempre los detalles y buscando una experiencia óptima de compra para sus clientes. (Cencosud, Memoria Integrada Cencosud, 2022)

- Capacidad para negociar acuerdos con proveedores y obtener precios competitivos:
Cencosud tiene la capacidad de negociar acuerdos con proveedores y obtener precios competitivos para sus productos, esto le permite ofrecer precios atractivos a sus clientes y mantener márgenes de ganancias favorables. De acuerdo con el informe anual para el 2022 la cantidad de proveedores en Cencosud fue de 19.883 (Cencosud, Memoria Integrada Cencosud, 2022). La cadena de suministro es vital para la entrega de los productos y servicios a los consumidores, es por esto por lo que la Compañía promueve la escucha activa a los proveedores, analizando y procurando dar respuesta a sus opiniones e inquietudes como forma de establecer relaciones de confianza. Además, se identifican riesgos y oportunidades, ya que este grupo es clave para conseguir el abastecimiento responsable y la mejor calidad de los servicios prestados.

- Buena reputación y reconocimiento de la marca en el mercado colombiano: En Colombia Cencosud recibió el reconocimiento del Ministerio del Trabajo al Programa de Inclusión Laboral de Cencosud Colombia, que busca promover el acceso al empleo y la generación de oportunidades laborales para personas en situación de vulnerabilidad. (Cencosud, Memoria Integrada Cencosud, 2022).

Oportunidades

- Crecimiento del mercado colombiano Retail, lo que brinda oportunidades para expandir la presencia y aumentar las ventas: Según la Superintendencia de Sociedades, el sector retail representó el 17,4% del PIB el último año. De hecho, a pesar de las complejidades, las compañías de este renglón crecieron un 26,4% anual, alcanzando ganancias por \$1,87 billones (Bridge, 2023). Hoy Cencosud es una oportunidad aprovechar el crecimiento del mercado colombiano en este sector para expandir su marca y captar más mercado en el territorio nacional.
- Aumento de la demanda de productos y servicios en línea, lo que permite explorar el comercio electrónico y expandir las operaciones en este canal: en este sentido Cencosud ha comenzado a transitar un camino para ser competitivo, y es por esto por lo que tiene una estrategia digital con foco en 3 pilares: más cliente, más Sellers, más shoppers, orientados al objetivo de asegurar que Cencosud esté a la vanguardia del mundo digital, utilizando tecnología para mejorar la competitividad y desempeño. (Cencosud, Memoria Integrada Cencosud, 2022)
- Posibilidad de diversificar la oferta de productos y servicios para satisfacer las necesidades de nichos de mercado específicos: el continuo crecimiento económico del país representa

una gran oportunidad para una empresa como Cencosud; hoy Colombia cuenta con un reconocimiento y con la oportunidad de poder extender su oferta comercial de productos con enfoques en la sostenibilidad y ofrecer opciones que respeten el medio ambiente, lo que puede promover un público preocupado por este propósito, en este mismo sentido una oportunidad más es poder generar alternativas e implementar iniciativas que permitan consolidarlo con una compañía inclusiva tanto para clientes como para colaboradores, esto le permitiría tener un mayor posicionamiento en la industria y fidelizar más clientes aumentando el ticket promedio de venta. En este sentido es importante entender cuáles son las diferentes tendencias del mercado para poder focalizar las estrategias a nichos específicos y segmentos de mercados tales como se describe en la siguiente tendencia: Los criterios ambientales toman relevancia en la decisión de compra del consumidor actual (61% de los clientes millennials están dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos) (MCONV, 2022). Asimismo, la masificación de los medios de comunicación masiva, las nuevas tecnologías y las redes sociales han generado la necesidad de distinguirse de los demás, convirtiendo las declaraciones de intenciones, en experiencias de compra (UX o User Experience) personalizadas y acordes con su estilo de vida.

- Potencial para expandirse a nuevas ubicaciones geográficas dentro de Colombia: hoy Cencosud en el territorio colombiano tiene presencia en más de 26 ciudades entre grandes e intermedias, y aunque tiene presencia en las principales ciudades de Colombia como Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Medellín y Cali, aún existe la oportunidad de expandir su operación en las más de 50 ciudades consideradas intermedias del país.

Amenazas

- Cambios en las preferencias en los comportamientos de los consumidores, lo que puede afectar la demanda de productos y servicios: El comportamiento de consumo cambia

rápidamente y puede generar que lo ofrecido por Cencosud no se ajuste a lo requerido por sus consumidores, por lo que la empresa debe permanecer alerta y ser capaz de adaptarse rápidamente. Algunas tendencias de los consumidores y sus comportamientos de acuerdo con Euromonitor son:

- Automatización auténtica: los humanos y las máquinas deben estar sincronizados para ofrecer soluciones significativas.
 - Presupuestadores: ahorrar dinero es una prioridad.
 - Control en el desplazamiento: los consumidores quieren una experiencia digital eficiente y seleccionada.
 - Eco-económico.
 - Aquí y ahora: En 2022, comprar ahora y pagar después alcanzó un valor crediticio de 156 mil millones de dólares. (premiumbeautynews, 2023)
- Inestabilidad económica y fluctuaciones en los tipos de cambio, lo que puede afectar los costos de operación y rentabilidad. A pesar de que el país ha mostrado una expansión económica estable desde 2003 y una tasa de inflación inferior al 8% en los últimos diez años, el crecimiento económico se ha visto afectado negativamente por la menor inversión extranjera directa y las altas tasas de inflación y la percepción de inestabilidad política. Para 2022 el país generó una inflación del 13,1%, superior a todos los indicadores y los estándares conocidos en los últimos años. (Cencosud, Memoria Integrada Cencosud, 2022)
 - Posibles cambios en las regulaciones gubernamentales que podrían impactar las operaciones y políticas de precios: los impuestos resultantes de cambios en las leyes y regulaciones tributarias en Colombia podrían afectar negativamente los resultados de Cencosud. Una disminución del crecimiento económico de los principales socios

comerciales de Colombia podría tener un impacto adverso en la balanza comercial del país y afectar negativamente el crecimiento económico. Según el Ministerio de Comercio, Estados Unidos es el mayor mercado de exportación de Colombia, participando con un 25,8% del total exportado. Una disminución de la demanda estadounidense podría tener un efecto adverso sustancial sobre las exportaciones colombianas y el crecimiento económico del país. De todas maneras, a la fecha se cuenta con un Tratado de Libre Comercio vigente con dicho país lo que permite mantener su participación. (Cencosud, Memoria Integrada Cencosud, 2022)

- Riesgos de eventos naturales o desastres que podrían afectar la infraestructura y las operaciones de Cencosud: En Colombia y en el mundo no deja de ser un riesgo y convertirse en una amenaza los diferentes fenómenos o eventos naturales como terremotos, inundaciones, tormentas, erupciones volcánicas que podrían afectar la infraestructura de los negocios de Cencosud. El negocio de los supermercados y la actividad comercial en general en Colombia están regulados principalmente por la Superintendencia de Industria y Comercio, la que actúa como la agencia supervisora para el cumplimiento de los reglamentos emitidos por esta misma entidad, así como por los ministerios de las diferentes ramas. El Ministerio de Industria y Turismo de Colombia también desempeña un papel de importancia en la industria, ya que tiene dentro de su alcance la capacidad de tomar cualquier medida necesaria para asegurar la protección del mercado local para la industria nacional. Además, todas las sociedades comerciales que no estén reguladas por una superintendencia en particular están reguladas por la Superintendencia de Sociedades de Colombia. Este organismo gubernamental supervisa y aprueba eventos corporativos tales como fusiones, adquisiciones y quiebras. Todas las corporaciones bajo el alcance de este organismo

deben presentar estados financieros anuales con el mismo. (Cencosud, Memoria Integrada Cencosud, 2022)

Diagnóstico Organizacional

Uno de los objetivos específicos de este proyecto se encuentra en abordar un análisis de la situación actual de la organización, en lo referente a la gestión de proyectos, en todo el ciclo de vida, identificación, análisis, diseño, implementación y control por este motivo recurrimos a técnicas de observación, análisis de documentos y entrevistas individuales, identificando en primera instancia la existencia de una PMO y sus funciones y como actualmente se llevan a cabo la oficialización de las iniciativas, gestión del presupuesto etc., de igual forma consideramos de gran importancia la aplicación de una encuesta que permita recaudar información asociada entender como la organización está abordando las variables que más afectan el ciclo de vida de un proyecto. Esta encuesta estuvo dirigida a entender si los colaboradores pasaban de la teoría a la práctica entendiendo las implicaciones de entender por ejemplo como se define el alcance, quienes participan, cuáles son los canales adecuados para divulgar esta información, a quienes, cuales serían los aspectos fuera del alcance, acotar el alcance, bajo la premisa que debe ser ambicioso y cumplible y bajo esta perspectiva abordamos cada una de las variables tiempo, costo, presupuesto, riesgos, stakeholders, gestión del conocimiento, equipos, esto nos permitió identificar que tan amplia es la brecha entre la teoría y la práctica y si la organización participa activamente en las definiciones y el planteamiento de los lineamientos al abordar la gestión de proyectos. La encuesta fue aplicada a 5 colaboradores de Cencosud Colombia, distribuidos en diferentes roles, tales como gerentes de proyectos, usuarios y clientes, los cuales tienen conocimiento y experiencia de más de 5 años en el uso metodologías ágiles y waterfall; la encuesta evaluó 11 variables: alcance, tiempo, costo, planeación de proyectos, presupuesto, stakeholders, riesgos, calidad, liderazgo, gestión de

conocimientos y equipos, cada variable contenía 5 preguntas, con una escala de evaluación de 1 a 5, en la cual 1 corresponde al nivel más bajo y 5 a la calificación más alta,

El artefacto que se aplicó fue implementado en la herramienta Questionpro (<https://questionpro.com/t/AYDkXZ0QtA>) y las preguntas fueron elaboradas para que los encuestados pudieran expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración y de esta forma aplicar la escala de Likert.

A continuación, la Tabla 7. Encuesta análisis organizacional – Diagnóstico Interno, se encuentran las 47 preguntas realizadas en el marco de las 11 variables: alcance, tiempo, costo, planeación del proyecto, presupuesto, stakeholders, riesgos, calidad, liderazgo, gestión de conocimiento y equipos; la tabla muestra el puntaje por cada pregunta y el promedio por variable.

Tabla 7. Encuesta análisis organizacional - Diagnóstico Interno

ANALISIS ORGANIZACIONAL CENCOSUD - DIAGNOSTICO INTERNO				
URL ARTEFACTO: https://questionpro.com/t/AYDkXZ0QtA				
VARIABLE	NRO PREGUNTA	PREGUNTA	PUNTAJE	PROMEDIO POR VARIABLE
ALCANCE	1	Se identifico y se oficializo en conjunto con el usuario lo que se encuentra dentro y fuera del alcance del proyecto.	4,25	4,35
	2	Dado el alcance del proyecto ya se definió en conjunto con los interesados el MVP del proyecto.	4,5	
	3	Se encuentran definidos los entregables del proyecto.	4,5	
	4	Se identificaron y divulgaron el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto a los interesados.	4,5	
	5	Se encuentran definidos los criterios de aceptación por parte del usuario	4	
TIEMPO	6	Se identifico y se oficializo la fecha de inicio y la fecha fin del proyecto.	4,5	4,4
	7	Se cuenta con la fecha de inicio y la fecha fin de los hitos del proyecto asociados al cumplimiento del MVP	4,5	
	8	Se definieron las sesiones, el tiempo de duración de cada evento en el cual se realice seguimiento con el equipo o se brinde retroalimentación a los diferentes grupos de interesados.	4,5	
	9	Se dispone de un artefacto o artefactos que permitan medir el avance del proyecto en el tiempo.	4,25	
	10	Se tienen definidos las fechas en las cuales debe ser presentado un avance de valor al negocio.	4,25	
COSTO	11	Se cuenta con una metodología estándar que permite el calcular el presupuesto para llevar a cabo el proyecto.	3	2,75
	12	Se cuenta con la estimación completa del costo que requiere cada componente para lograr la implementación del MVP.	2,5	
	13	Se realizó la previsión de los costos adicionales y contingencias.	3	
	14	Se dispone de un artefacto que permita realizar un control claro de los costos durante la ejecución del proyecto.	2,5	
PLANEACION DEL PROYECTO	15	La organización cuenta con una política y metodología clara para el desarrollo del proyecto.	3,25	3,75
	16	Se encuentran definidos los entregables, las sesiones de avance y los canales de comunicación con los interesados.	4	
	17	Se dispone de un cronograma a alto nivel que permita identificar los hitos del proyecto.	4	

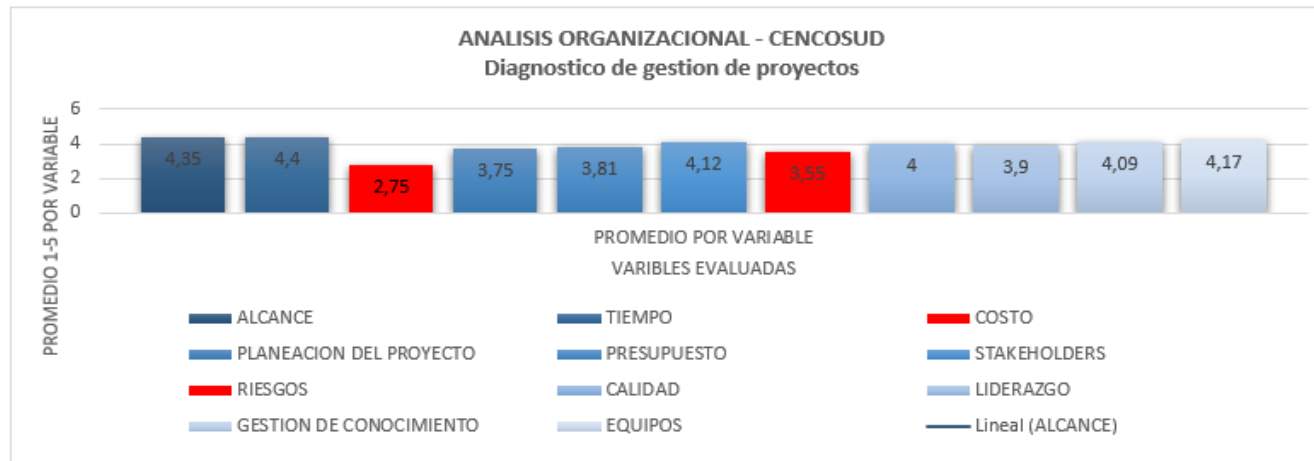
PRESUPUESTO	18	Se encuentran definidos los gastos y los ingresos previstos para el proyecto.	4,25	3,81
	19	Se encuentran definidos todos los ítems que generan costos dentro del proyecto.	3,5	
	20	Se encuentran definidos los hitos del proyecto para determinar fechas de desembolso de avance y finalización con los proveedores.	4	
	21	Se identificaron los riesgos que pueden afectar el presupuesto del proyecto.	3,5	
STAKEHOLDERS	22	Se han identificado todos los interesados del proyecto y su grado de influencia sobre los cambios en las definiciones.	4,25	4,12
	23	Se han identificado todos los interesados y sus correspondientes roles dentro del proyecto.	4,25	
	24	Se identificaron y oficializaron los intereses de los diversos interesados.	4	
	25	Se realizó el levantamiento, validación y divulgación de la matriz de interesados del proyecto.	4	
RIESGOS	26	El proyecto cuenta con una métrica clara para realizar la clasificación del impacto de un riesgo dada la probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias.	3,75	3,55
	27	Existe un plan de mitigación para los riesgos clasificados como críticos.	3,25	
	28	Se ha identificado y documentado el impacto de la materialización de los riesgos que afectan el cumplimiento del alcance.	3,75	
	29	Se encuentra definido el plan de mitigación para los riesgos que presentan una probabilidad alta de ocurrencia y afectan de forma determinante el cumplimiento de los objetivos	3,5	
	30	Se encuentra definida la fase de control sobre la gestión de los riesgos identificados.	3,5	
CALIDAD	31	Se tienen definidos los OKR para determinar si el proyecto está cumpliendo con los resultados esperados.	3,5	4
	32	Se cuenta con un método que permita identificar si el proyecto está utilizando adecuadamente los recursos económicos asignados.	4,25	
	33	Se contemplo el desarrollar pruebas robustas que permitan confirmar la fiabilidad de la solución.	4	
	34	El proyecto es relevante y adecuado para cubrir las necesidades de la población objetivo.	4,25	
LIDERAZGO	35	Forma parte de la cultura promover el trabajo en equipo y la colaboración.	4,5	3,9
	36	Es claro para cada miembro del equipo de trabajo que se espera de él y cuál es su participación en cumplimiento de los objetivos.	3,75	
	37	Se divulgo la forma en que van a ser evaluados los miembros del equipo y sus avances.	3,75	
	38	A través del desarrollo de las actividades cada miembro del equipo sabe cómo va a ser retroalimentado, y cuales sus oportunidades de crecimiento y desarrollo.	3,75	
	40	Los miembros del equipo saben claramente como abordar situaciones de conflicto.	3,75	

GESTION DE CONOCIMIENTO	41	Existe un procedimiento, establecido cuando se realizan cambios en un proceso que permiten identificar los stakeholders, los canales y los documentos que deben ser informados de los cambios.	3,67	4,09
	42	Existen los canales para divulgar oportunamente los avances y cambios del proyecto a los interesados.	4,5	
	43	Existen herramientas que permitan de forma fácil y didáctica transmitir el conocimiento.	4	
	44	La organización dispone de un repositorio centralizado que permite que los interesados puedan tener acceso a información confiable y unificada.	4,33	
EQUIPOS	45	Los lideres cuentan con mecanismos para establecer si el equipo se encuentra alineados con los objetivos y metas de la organización.	3,67	4,17
	46	La organización suministra los recursos y se asegura que el equipo tenga las habilidades necesarias para realizar su trabajo.	4,5	
	47	La organización logra identificar y gestionar al talento, para que este permanentemente motivado y comprometido con su trabajo.	5	

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con la encuesta realizada para hacer diagnóstico de la situación actual en la la Ilustración 5. Resultados Diagnóstico de Gestión de Proyectos Cencosud, se observarán los resultados promediados de forma grafica donde se pueden identificar de forma clara aquellos aspectos críticos los cuales deben ser intervenidos, y también aquellos aspectos fuertes que evidencia una oportunidad de crecimiento para la empresa. Este análisis revela la necesidad de implementar acciones estratégicas específicas para mejorar la gestión financiera, la gestión de riesgos, la comunicación interna, el liderazgo, la gestión del conocimiento y el desarrollo de equipos. Abordar estas áreas críticas permitirá a Cencosud optimizar la ejecución de sus proyectos, mejorar la efectividad en la entrega de resultados y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Ilustración 5. Resultados Diagnóstico de Gestión de Proyectos Cencosud



Fuente. Elaboración propia.

La tabla 8. Análisis resultado de encuesta: Conclusiones y recomendaciones segmento Bajo, detalla las 3 variables con menor puntaje (de 2,75 a 3,75), costo, riesgos, y planificación de proyectos, y para cada una de estas variables se describen conclusiones y recomendaciones.

Tabla 8. Análisis resultado encuesta: Conclusiones y recomendaciones segmento Bajo

CENCOSUD				
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL - DIAGNÓSTICO INTERNO				
SEGMENTO	VARIABLE	PUNTAJON	CONCLUSIONES	RECOMENDACIÓN
BAJA	COSTO	2,75	La variable con la calificación más baja es la asociada al costo, en los aspectos relacionados con una estimación deficiente del costo asociada a la implementación de los componentes de la arquitectura de una solución y en el aspecto de la carencia de un artefacto estandarizado por parte de la organización donde se pueda realizar un seguimiento claro y simple de la ejecución de los costos.	Compromiso por parte de la organización de la estandarización de artefactos tanto para la estimación de los costos como para la ejecución de presupuesto, no como se presenta una desconexión de la entrega del presupuesto y su correcta gestión asignándole la responsabilidad a los gerentes de proyecto de forma independiente y sin un proceso estandarizado. Capacitación permanente y apoyo al equipo del proyecto en temas de manejo de costos.
	RIESGOS	3,55	Se evidencian deficiencias para aterrizar los temas conceptuales a la práctica en todo el ciclo de vida de la gestión de riesgos, desde la identificación, análisis, priorización y mitigación, no se evidencia un área de apoyo o procedimientos claros por parte de la organización enfocados a adelantar los procesos de mitigación.	Crear grupos multidisciplinarios, que permitan llevar a todas las áreas mecanismos de identificación de riesgos asociados a los aspectos claves como el técnico, externo, organizacional, y de administración del proyecto que afecten de forma positiva o negativa el cumplimiento del alcance, costo, calidad en el tiempo establecido, a través de capacitación permanente. Brindar un método, estructura y lineamientos claves para la correcta gestión de riesgos en la organización.
	PLANEACION DEL PROYECTO	3,75	Como aspectos positivos existen artefactos y se definen claramente los eventos donde se presentan avances a los interesados y se realiza un seguimiento del estado de las asignaciones, sin embargo, se evidencia una deficiencia en términos de unificar un método ágil o waterfall o uno que se ajuste a la organización y que permita a los gerentes de proyecto y a los equipos estar alineados para el cumplimiento de los objetivos.	Evaluar la cultura organizacional, establecer un método híbrido entre ágil y waterfall con el objetivo de realizar una transición fluida de todos los colaboradores, dado que este debe ser un cambio a nivel de la organización no solo enfocado en los equipos de proyectos.

Fuente. Elaboración propia.

La tabla 9. Análisis resultado de encuesta: Conclusiones y recomendaciones segmento Medio, detalla las 2 variables con puntaje medio (de 3,8 a 3,9), presupuesto y liderazgo, y para cada una de estas variables se describen conclusiones y recomendaciones.

Tabla 9. Análisis resultado encuesta: Conclusiones y recomendaciones segmento Medio

CENCOSUD				
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL - DIAGNÓSTICO INTERNO				
SEGMENTO	VARIABLE	PUNTUACION	CONCLUSIONES	RECOMENDACIÓN
MEDIA	PRESUPUESTO	3,81	Dentro de los aspectos que afectan positivamente la definición del presupuesto se encuentra la identificación clara de los hitos y componentes que deben ser evaluados para el aprovisionamiento del presupuesto, pero se evidencia una contradicción en el aspecto asociado a los componentes que generan afectación sobre el presupuesto y la identificación de los riesgos que impactan de forma importante el costo.	En el proceso de identificación de riesgos es fundamental la divulgación de los riesgos asociados a la afectación del costo y su posterior mitigación ante el escenario de una posible materialización, fundamental la capacitación y la claridad en los comités donde en conjunto se identifiquen las áreas y responsables de la materialización de los riesgos.
	LIDERAZGO	3,9	Se evidencian deficiencias respecto al líder como recurso que articula y potencializa el talento humano, dado que los integrantes del equipo no tienen claro que se espera de ellos, como en el día a día están aportando a los objetivos corporativos y el protocolo para el manejo de conflictos, se destaca la cultura colaborativa.	Es fundamental fortalecer las buenas prácticas del liderazgo, quien debe potencializar el talento humano, identificar las capacidades del equipo y potencializar los aspectos más relevantes del equipo. Es frecuente que las personas que componen a los equipos no tengan claras las variables que tienen en cuenta para evaluar su desempeño, esto solo se evidencia en la evaluación de desempeño que se lleva a cabo anualmente, pero más allá de una cifra se debe implementar un proceso en el cual se identifiquen y potencialice el talento humano, esta evaluación debe ser en doble vía, dar claridad sobre que busca la organización en el día a día de sus colaboradores pero también identificar que espera un colaborador de la organización en pro a que el talento humano se encuentre motivado con el fin de aumentar la productividad.

Fuente. Elaboración propia.

La tabla 10. Análisis resultado de encuesta: Conclusiones y recomendaciones segmento Alto, detalla las 6 variables con puntaje medio (de 4 a 5), calidad, gestión de conocimiento, stakeholders, equipos, alcance y tiempo, y para cada una de estas variables se describen conclusiones y recomendaciones.

Tabla 10. Análisis resultado encuesta: Conclusiones y recomendaciones segmento Alta

CENCOSUD				
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL - DIAGNÓSTICO INTERNO				
SEGMENTO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIÓN
ALTA	CALIDAD	4	Dentro de los aspectos que afectan negativamente la variable de calidad es la identificación clara de OKR que nos permita tener un entendimiento respecto al cumplimiento de las expectativas del usuario y positivos la construcción y definición de pruebas robustas que permitan disminuir la brecha entre lo que se solicita y lo que se implementa.	Es una constante establecer un objetivo y a medida que se van avanzado en la puesta en marcha de un sistema o una solución se vaya perdiendo el foco y ya no se evidencien tan claramente el logro de los objetivos, esto se genera por que los OKR se leen en solo una oportunidad pero se pierden de vista y no forman parte de los controles y los seguimientos a muchos proyectos, por tal motivo es fundamental incorporar como parte de los seguimientos el porcentaje de cumplimiento de los proyectos asociados a los OKR de la organización.
	GESTION DE CONOCIMIENTO	4,09	Dentro de los aspectos que afectan positivamente la gestión de conocimiento se encuentran, la disponibilidad de un sistema centralizado que permita unificar la información y la organización dispone de una herramienta didáctica y simple para transmitir el conocimiento y como aspecto a estandarizar un proceso que permita identificar interesados, documentos y canales de comunicación en el caso de realizar modificaciones sobre un proceso estratégico de la organización.	Se sugiere realizar la implementación de un sistema de gestión del conocimiento en el cual se realice una segmentación de información, se implemente la función de búsqueda dinámica, mantener procedimientos de capacitación simples y permanente y desarrollar un marco de referencia para la creación de contenido.
	STAKEHOLDERS	4,12		

			Como aspectos destacados encontramos la identificación clara de los interesados, sus roles y el grado de influencia en el proyecto. Por mejorar la divulgación de la matriz de stakeholders.	
	EQUIPOS	4,17	Los aspectos más destacados en la gestión de talento es el trabajo permanente en la motivación, el apoyo el trabajo y en las actividades del día a día y como oportunidades de mejora, mecanismos para establecer si el equipo se encuentra alineados con los objetivos y metas de la organización.	Establecer procedimientos que permitan a los colaboradores entrar en un ciclo de comunicación y de mejora continua que permita identificar lo que los colaboradores hacen bien y potencializarlo y lo que requieren mejorar y entrar en un proceso de capacitación y aplicación de los conocimientos en las actividades cotidianas y todo esto alineado con los objetivos organizacionales.
	ALCANCE	4,35	Se evidencia la definición clara del alcance, los aspectos fuera del alcance, MVP, objetivo general y específico. Se evidencia oportunidad de mejora en la identificación de los aspectos fuera del alcance.	
	TIEMPO	4,4	Es la variable con la calificación más alta, se evidencia la utilización de artefactos para el manejo de un cronograma a alto nivel, fecha de inicio y fecha fin, eventos de seguimiento programación y duración. Se evidencia el conocimiento sobre los mecanismos para evaluar el avance de las actividades a través del tiempo.	Definir un artefacto que a nivel de la organización

Fuente. Elaboración propia

Plan de Intervención

El plan de intervención realizado consiste en el planteamiento y la formulación de artefactos y herramientas que permiten la formulación del proyecto para la sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales en Jumbo y Metro, y los cuales permitirán llevar a cabo de manera exitosa la implementación del proyecto para finalmente dar solución a la necesidad planteada en cuanto a la disponibilidad oportuna de productos en los supermercados. Como se ha descrito en el marco teórico en la gestión de proyectos existen diferentes prácticas, las cuales apoyan el recorrido de cada una de las fases desde el inicio hasta la materialización de este; en este plan se elaboraron instrumentos que sirven para realizar una mejor gestión de riesgos, gestión de alcance, gestión de tiempo, gestión de costos, gestión de recursos, gestión de interesados, gestión de comunicaciones y que a su vez serán fundamentales en cada etapa: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre.

Se inicia la descripción de la formulación del proyecto con el acta de constitución, el cual es el documento formal que debe ser aprobado y autorizado por el gerente general de Cencosud y el gerente de proyecto, es un documento de gran importancia para el comienzo ya que se describen los parámetros y definiciones en los que se enmarca la gestión de este proyecto, luego se detallarán los riesgos identificados a través de la matriz de riesgos, se identificarán los interesados de acuerdo a su poder e interés en el mapa de stakeholders, se detallarán los recursos para el proyecto a través de la definición de recursos, se mostrará a través de un Gantt el cronograma que contiene las fases identificadas, sus actividades y duración; seguido se dará claridad del alcance del producto y del servicio, también se incluye la estructura de desglose de trabajo, la segmentación de costos y como artefacto final planteado en este documento se incluye el plan de comunicaciones.

Acta de Constitución

Para iniciar con la formulación del proyecto, se comienza con el acta de constitución, que permite dar una mirada general del proyecto, en las Ilustraciones de la 6 a la 10, se puede ver el contenido en cuanto la declaración de quien es el gerente, sus facultades, responsabilidades, el objetivo y el alcance del proyecto, los stakeholders, principales riesgos identificados, el equipo del proyecto, el presupuesto y los hitos; en este documento se tiene una mirada concisa de lo que será el proyecto.

Detallando lo más importante se tiene como conclusión del acta. que, Kelly Johana Vásquez Suárez, tendrá el rol de gerente de proyecto, a quien se le dan facultades que le permiten autonomía y cierta independencia en la gestión a realizar, entre esto se puede ver el alcance que tendrá en la aprobación de presupuestos, compras, contratación de recursos que están alineados con las políticas de monitoreo y control propuestas por la compañía y que adicional garantizan una conciencia acerca de los costos y gastos que se ejecuten durante el proyecto. Se listan los principales stakeholders y su funcione: el gerente general de Cencosud Colombia es el Sponsor o patrocinador y quien queda declarado como la persona con el rol que orienta y aprueba los recursos necesarios para el proyecto; por otro lado, los lideres de tienda serán los usuarios de este sistema de información, los clientes son los Gerentes de operación de los supermercados y son quienes realmente están día a día y entienden la operación del negocio por lo que son claves en la priorización de los requerimientos para que se puedan cumplir los objetivos que se están comprometiendo.

En el acta, se deja claro el objetivo y el alcance del proyecto importante en este último lo que no será parte del alcance para generar las expectativas correctas:

No forma parte del alcance del proyecto la gestión de pedidos, desperdicios, modificación a políticas de gestión de proveedores, compras y el proceso de logística.

Las restricciones formuladas hacen parte de políticas y definiciones de Cencosud, y con las cuales se da prioridad a cuidar la operación, el servicio y garantizar eficiencia, es por ello que en periodo de temporada alta se declara freeze, y se debe contemplar esta época en los planes de trabajo para no impactar de ninguna manera ni el proyecto ni la operación de la empresa, por otro lado la tecnología también tiene estándares corporativos, que permite que se tenga un gobierno y se facilite el soporte de todo el ecosistema; finalmente se debe garantizar con cada proyecto y no queda fuera este el payback no mayor a 12 meses.

Como una primera mirada general se identifican como riesgos los posibles cambios regulatorios que puedan impactar el diseño en los atributos seleccionados en el modelo a diseñar, el incumplimiento de los servicios contratados a los proveedores, la capacitación de las personas que estarán trabajando en el desarrollo de este proyecto entre otros, para cada uno de estos se declara su mitigación.

El equipo de proyecto estará conformado por el gerente de proyecto, el arquitecto de datos, desarrolladores backend, desarrollador especialista en análisis de datos, líderes técnicos, analistas de negocios y procesos. El costo del proyecto será de \$280.716.218 (incluye el costo de los recursos totales y una contingencia) y tendrá una duración de 10 meses.

A continuación, las ilustraciones de 6 a 10 contienen la imagen del acta de constitución realizada para el proyecto; este documento contiene 10 segmentos: nombre del proyecto, gerente de proyecto (facultades y responsabilidades), stakeholders, objetivo del proyecto, declaración global del alcance, restricciones, riesgos, recursos, presupuesto y principales hitos.

Ilustración 6. Acta de constitución pág. 1.**ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO**

Ciudad y Fecha: Bogotá 26 de noviembre de 2023 Código: CENCO001

1. NOMBRE DEL PROYECTO		
SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE APROVISIONAMIENTO DE GÓNDOLAS Y LINEALES EN JUMBO Y METRO		
2. GERENTE DEL PROYECTO		
2.1. Designado KELLY JOHANA VASQUEZ SUAREZ		
2.2. Facultades		
<ul style="list-style-type: none"> a. Aprobación de Compras hasta por el 5% del presupuesto total de proyecto sin autorización del sponsor. b. Contratar, seleccionar y remover el talento humano asignado al proyecto. c. Solicitar a diferentes proveedores la presentación de sus propuestas, formar parte del comité de selección o seleccionar desarrollos o implementaciones que no superen el 6% del total del presupuesto. d. Definir los porcentajes y plazos para el desembolso de los pagos que se realizan terceros dependiendo de los hitos entregados. 		
2.3. Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> a. Administrar y ejecutar el presupuesto del proyecto. b. Definir el alcance del proyecto en conjunto con los interesados. c. Elaborar un plan que detalle las actividades, los recursos, riesgos, hitos y entregables del proyecto. d. Asignar las tareas al equipo los roles, actividades y responsabilidad y supervisar su avance. e. Estimar los costos del proyecto, gestionar el presupuesto, controlar los gastos y buscar oportunidades de ahorro o financiamiento. f. Mantener una comunicación fluida y transparente con los interesados. 		
3. STAKEHOLDERS		
Nombre	Rol	Funciones
Gerente General Colombia	Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> - Dar la orientación y los recursos necesarios al equipo y al gerente que trabajan en el proyecto. - Aprobar las compras superiores al 5%.
Lideres de tienda	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar y proveer los datos para el sistema del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales en los

Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 7. Acta de constitución pág. 2.

		<ul style="list-style-type: none"> - supermercados Jumbo y Metro. - Utilizar el sistema para obtener información y datos relevantes para su gestión. - Tomar decisiones basándose en la información disponible del sistema de información.
Gerente de Operación supermercados	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - El encargado de generar la priorización del proyecto para que se cumplan los objetivos. Definir requisitos. - Participar en el análisis y diseño. - Validar entregables. - Proporcionar retroalimentación. - Participar en las pruebas. - Aprobar la implementación.
Lideres de TI	Miembros de equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en la estimación de las actividades y tareas requeridas dentro del proyecto. - Ejecución de las tareas de acuerdo con el cronograma de trabajo previsto. - Dar visibilidad al gerente de proyecto de alguna novedad que genere desvío de la planificación propuesta.
Analista de TI	Miembro de equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Es el equipo responsable de garantizar la ejecución de las actividades técnicas del proyecto y entregarlas en tiempo y forma. - Generar las parametrizaciones y configuraciones correspondientes al sistema desarrollado.
Proveedor TI	Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> - Suministrar servicios o bienes de TI de calidad y generando la eficiencia requerida para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. - Entregar niveles de servicio acordes con lo requerido en el proyecto. - Negociar condiciones y precios. - Dar soporte técnico.

4. OBJETIVO DEL PROYECTO

Sistematizar el proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales para los supermercados Jumbo y Metro con el cual se busca eficiencia en el proceso, garantizando que el stock de los productos con más rotación se encuentre de manera adecuada en las góndolas, mejorando la oportunidad de compra y la experiencia de los clientes al encontrar lo que necesitan.

5. DECLARACIÓN GLOBAL DEL ALCANCE

Diseñar un sistema que permita la automatización del aprovisionamiento de góndolas y lineales en los supermercados Jumbo y metro de Bogotá, integrando los datos al sistema legado de inventarios, la información generada será suministro para el modelo de gestión de productos de alta rotación, esto permitirá mejorar la eficiencia, precisión y visibilidad de todo el proceso de

Ilustración 8. Acta de constitución pág. 3.

<p>aprovisionamiento desde la gestión de pedidos hasta la reposición en las estanterías, lo que llevará a una mejor experiencia del cliente y a una gestión de inventario más efectiva.</p> <p>No forma parte del alcance del proyecto la gestión de pedidos, desperdicios, modificación a políticas de gestión de proveedores, compras y el proceso de logística.</p>
--

6. RESTRICCIONES DEL PROYECTO	
Elemento	Restricción
Periodo de Freeze	Desde el mes de noviembre y hasta enero, en Cencosud se declara periodo de freeze, congelando cualquier actividad que modifique o cambie los sistemas de información con el fin de garantizar la operación de las tiendas.
Tecnología	Tanto el Hardware y software a utilizar deben pasar por el proceso de homologación establecido por el área de Tecnología regional.
Costo	Rentabilidad: No alcanza con que un proyecto sea rentable (VAN+), tiene que alcanzar un payback no mayor a 12 meses . En caso de que el proyecto no alcance estos niveles de rentabilidad y aun así sea necesario avanzar, debe justificar bien porque (ej. habilitador de funcionalidades para un proyecto futuro de alta rentabilidad).

7. RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO			
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación
Cambios en las regulaciones para la exhibición de productos en las góndolas y lineales de los supermercados	20%	Alto	Aplicar las modificaciones que se requieran de acuerdo con la regulación.
Capacitación o falta de expertos necesario para el desarrollo del proyecto	50%	Alto	Generar un estricto plan de reclutamiento validando las competencias necesarias de los perfiles requeridos.
Incumplimiento de los acuerdos de servicio por parte de los proveedores del proyecto y de logística	50%	Alto	Control y seguimiento de los acuerdos de servicios con los proveedores. Firmas de penalidades por incumplimiento de servicios.
Miembros del equipo estratégicos que no estén disponibles o que abandonen el proyecto en un momento clave.	30%	Medio	Tener contratado por empresa los servicios del equipo, para que ellos garanticen la disponibilidad de las personas. Para que pongan reemplazo en caso de que se vayan una persona.
Implementación que no se encuentre alineada con las políticas definidas por arquitectura.	30%	Alto	Asegurar conocer y entender las políticas definidas por Cencosud a nivel de arquitectura.
Estimación deficiente por parte del equipo de	25%	Alto	Generar la estimación por los especialistas de cada tema.

Ilustración 9. Acta de constitución pág. 4.

clave.			en caso de que se vayan una persona.
Implementación que no se encuentre alineada con las políticas definidas por arquitectura.	30%	Alto	Asegurar conocer y entender las políticas definidas por Cencosud a nivel de arquitectura.
Estimación deficiente por parte del equipo de implementación.	25%	Alto	Generar la estimación por los especialistas de cada tema. Revisión de las estimaciones del equipo del proyecto.

8. RECURSOS DISPONIBLES PARA EL PROYECTO			
Recurso	Descripción	Origen	Dedicación
Gerente de Proyecto	– Es el que dirige las actividades del proyecto.	Empresa prestadora del servicio del proyecto.	Tiempo completo
Arquitecto de Datos	– Analizar, planificar y definir el marco de la arquitectura de datos, incluida la seguridad, los datos de referencia, los metadatos y los datos maestros.	Organización CENCOSUD	Disponibilidad
Desarrollador Backend	– Almacenamiento de datos y asegurarse de que se muestren al usuario. – Creación, integración y gestión de bases de datos. – Administración de las funciones de la API que funcionan en todos los dispositivos.	Organización CENCOSUD/ Empresa prestadora del servicio del proyecto	Tiempo completo
Desarrollador BI Especialista en análisis de datos.	– Diseñar, construir e implementar soluciones de BI (por ejemplo, herramientas de informes). – Mantener y respaldar plataformas de análisis de datos. – Crear herramientas para almacenar datos.	Empresa prestadora del servicio del proyecto.	Tiempo completo
Líder Técnico	- Liderar y supervisar el equipo de desarrollo.	Organización CENCOSUD	Tiempo completo

Acta de Constitución de Proyecto

4

Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 10. Acta de constitución pág. 5.

	plataformas de análisis de datos.		
Analista de Negocio	– Analizar las necesidades y requerimientos de los usuarios y posteriormente, participa activamente en el desarrollo del diseño funcional.	Organización CENCOSUD	Tiempo completo

9. PRESUPUESTO DEL PROYECTO	
Recurso	Asignación
Etapa de Análisis	\$ 32.869.382
Etapa de Diseño	\$ 48.6450.512
Etapa de Desarrollo	\$ 104.174.066
Etapa de Pruebas	\$7.291.401
Etapa de Ajustes	\$16.806.102
Etapa de Despliegue	\$28.429.343
Etapa de Cierre	\$12.607.643
Contingencia	\$25.519.656
Total	\$ 280.716.218

10. CRONOGRAMA DE HITOS	
Hito	Fecha Programada
Etapa de Análisis	30 de diciembre 2024
Etapa de Diseño	20 de marzo 2024
Etapa de Desarrollo	12 de junio 2024
Etapa de Pruebas	25 de julio 2024
Etapa de Ajustes	22 de agosto 2024
Etapa de Despliegue	30 de septiembre 2024
Etapa de Cierre	04 de octubre 2024

 AUTORIZA EL PROYECTO

 GERENTE DE PROYECTO ASIGNADO

Matriz de Riesgos

Para la revisión de riesgos de este proyecto, primero es importante remarcar la importancia que tiene esta práctica como bien se menciona en el marco teórico: La diferencia entre los proyectos que fracasan y los que, en últimas, son exitosos no tiene nada que ver con el hecho de que unos carezcan de los problemas que otro tiene. La clave está en los planes para enfrentar los problemas una vez estos se presentan. (Pinto, 2015), es por esto por lo que además de la matriz de riesgos descrita en la tabla 11, también se plantea la matriz de respuesta al riesgo en la tabla 12.

Es de gran importancia las matrices que se presentan para seguimiento de los riesgos, y más entendiendo que Cencosud aún tiene grandes oportunidades para mejorar esta gestión de acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional; para este proyecto se identifican 4 riesgos altamente críticos, los cuales requiere intervención inmediata a través controles, y evaluación permanente de los controles, documentar el plan de contingencias, estos son:

- Incumplimiento de los acuerdos de servicio por parte de los proveedores del proyecto: lo que puede ocasionar desvío en la ejecución del proyecto, para este escenario se plantea como mitigación el control y seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de servicios por parte de los proveedores, firmas de penalidades por incumplimiento de servicios.
- Cambio en el alcance que genere un incremento en el tiempo, costo y calidad: lo que puede impactar en el presupuesto y tiempo del proyecto, en este caso como plan se propone evaluar el impacto del cambio, identificar las opciones disponibles, comunicar el cambio, implementar un plan de gestión de cambios que permita realizar modificaciones de forma rápida y efectiva.
- Capacitación o falta de expertos necesario para el desarrollo del proyecto: este riesgo hace referencia a que las personas que conformen el proyecto no cuenten con la experiencia ni los conocimientos necesarios para llevar adelante las actividades y

tareas de acuerdo con su rol, llevando esto a que la posibilidad de los desarrollos se realice sin calidad y se realicen entregas sin los estándares adecuados; para mitigar este riesgo se propone junto con el área de talento humano generar un estricto plan de reclutamiento en el cual se puedan validar las competencias necesarias de los perfiles requeridos, adicional, se deberá identificar las deficiencias del equipo y contar con personal adicional senior que capacite al equipo.

- Carencia de un método eficiente para determinar desviaciones del presupuesto establecido: en este riesgo como consecuencia podría generar la sub o sobre utilización del presupuesto; para mitigar este riesgo se propone herramienta para poder llevar el control de la ejecución del presupuesto y generar reportes periódicos y alertar cualquier desvío, en este punto será de utilidad el artefacto propuesto en la sección de gestión de costos.

Para estos y los demás riesgos descritos en la matriz, también se identificaron los desencadenantes lo que servirá para rápidamente tomar acción ante la materialización de este.

La Tabla 11. Matriz de Riesgos, que a continuación contiene 11 riesgos identificados, la descripción de cada uno, la consecuencia real, la consecuencia potencial, la probabilidad, el impacto, la calificación (dada por la multiplicación entre la probabilidad y el impacto) y finalmente la interpretación.

Tabla 11. Matriz de Riesgos

ID	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA REAL	CONSECUENCIA POTENCIAL	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
1	Cambios en las regulaciones para la exhibición de productos en las góndolas y lineales de los supermercados	Cambios por nuevas normas para la exhibición de productos que pueda generar el gobierno colombiano.	Afectación en la funcionalidad y desvío en el objetivo que busca el proyecto	Cambio en las condiciones del proyecto.	2	5	10	Crítico: Requiere intervención a través de controles y documentar el plan de contingencias.
2	Capacitación o falta de expertos necesario para el desarrollo del proyecto	Las personas que conformen el equipo de trabajo no tengan el conocimiento ni la experiencia necesaria para llevar adelante las tareas de acuerdo a su rol.	Desarrollo del proyecto sin calidad.	Atraso y desvíos en el proyecto. Entregar sin estándares adecuados.	3	4	12	Altamente crítico: Requiere intervención inmediata a través controles, y evaluación permanente de los controles, documentar el plan de contingencias.
3	Incumplimiento de los acuerdos de servicio por parte de los proveedores del proyecto.	Los proveedores contratados no cumplan con lo comprometido en contrataciones y servicios.	Desvío en la ejecución del proyecto.	Desarrollo sin calidad.	4	4	16	Altamente crítico: Requiere intervención inmediata a través controles, y evaluación permanente de los controles, documentar el plan de contingencias.

<p>4</p>	<p>Inconvenientes en la integración y homologación de datos de los sistemas legados.</p>	<p>Algunos inconvenientes que se pueden presentar son la falta de compatibilidad, integración o actualización de los sistemas informáticos que generen fallas técnicas, pérdida de datos o filtración de datos, afectación de la calidad de datos generando dificultad para consultar, acceder, analizar y visualizar los datos.</p>	<p>Demoras en la integración generando retrasos en los hitos del proyecto, disminución de la calidad de la información, retrasar la toma de decisiones.</p>	<p>Incumplimiento en los objetivos del proyecto por la desviación generada por los inconvenientes de integración.</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>6</p>	<p>Crítico: Requiere intervención a través de controles y documentar el plan de contingencias.</p>
<p>5</p>	<p>Miembros del equipo estratégicos que no están disponibles o que abandonen el proyecto en un momento clave.</p>	<p>Rotación o inasistencia de las personas que conforman el equipo de trabajo.</p>	<p>Desvío en la ejecución del proyecto, generando retrasos, preocupación por parte del equipo por la ausencia de un integrante.</p>	<p>Atrasos en las entregas. Generación de mal ambiente en el equipo. Sobrecarga de trabajo</p>	<p>2</p>	<p>4</p>	<p>8</p>	<p>Crítico: Requiere intervención a través de controles y documentar el plan de contingencias.</p>

6	Integración de sistemas de información que no cumpla con las políticas de seguridad.	Las integraciones propuestas estén fuera de las definiciones y estándares establecidos por seguridad generando un riesgo de seguridad.	No sea un proyecto que apruebe los estándares de seguridad exigidos.	Vulnerabilidad en seguridad, incumplimientos de las normativas de seguridad. Incumplimiento de políticas de privacidad y confidencialidad.	2	3	6	Crítico: Requiere intervención a través de controles y documentar el plan de contingencias.
7	Implementación que no se encuentre alineada con las políticas definidas por arquitectura.	Todo diseño debe estar alineadas a las políticas de arquitectura e infraestructura.	No sea un proyecto que se apruebe por los estándares tecnológicos	No sea escalable ni adaptable con las demás tecnologías en Cencosud.	2	5	10	Crítico: Requiere intervención a través de controles y documentar el plan de contingencias.
8	Estimación deficiente por parte del equipo del proyecto.	Las actividades no sean estimadas en forma correctas y generen desvíos en el cronograma del proyecto.	Desvíos en el cronograma del proyecto.	Cambio de alcance. Paralelización de tareas.	2	4	8	Crítico: Requiere intervención a través de controles y documentar el plan de contingencias.
9	Cambio en el alcance que genere un incremento en el tiempo, costo y calidad.	Luego de iniciado el proyecto se cambie el alcance del proyecto.	Cambio en el tiempo o en el presupuesto del proyecto.	Aumento en el tiempo de la finalización del proyecto. O incremento de presupuesto, que coloque en riesgo la finalización del mismo.	3	5	15	Altamente crítico: Requiere intervención inmediata a través controles, y evaluación permanente de los controles, documentar el plan de contingencias.

10	Carencia de un método eficiente para determinar desviaciones del presupuesto establecido.	No exista una herramienta o metodología eficiente para dar seguimiento a la ejecución del presupuesto establecido.	Sub o sobre utilización del presupuesto.	Recorte del presupuesto. Afectación del flujo de caja del proyecto.	3	4	12	Altamente crítico: Requiere intervención inmediata a través controles, y evaluación permanente de los controles, documentar el plan de contingencias.
----	---	--	--	--	---	---	----	---

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 12. Matriz respuesta de riesgos se lista la respuesta (retención, mitigación, distribución), el plan de contingencia el desencadenante, y el responsable para cada uno de los 11 riesgos identificados en este proyecto.

Tabla 12. *Matriz respuesta de Riesgos.*

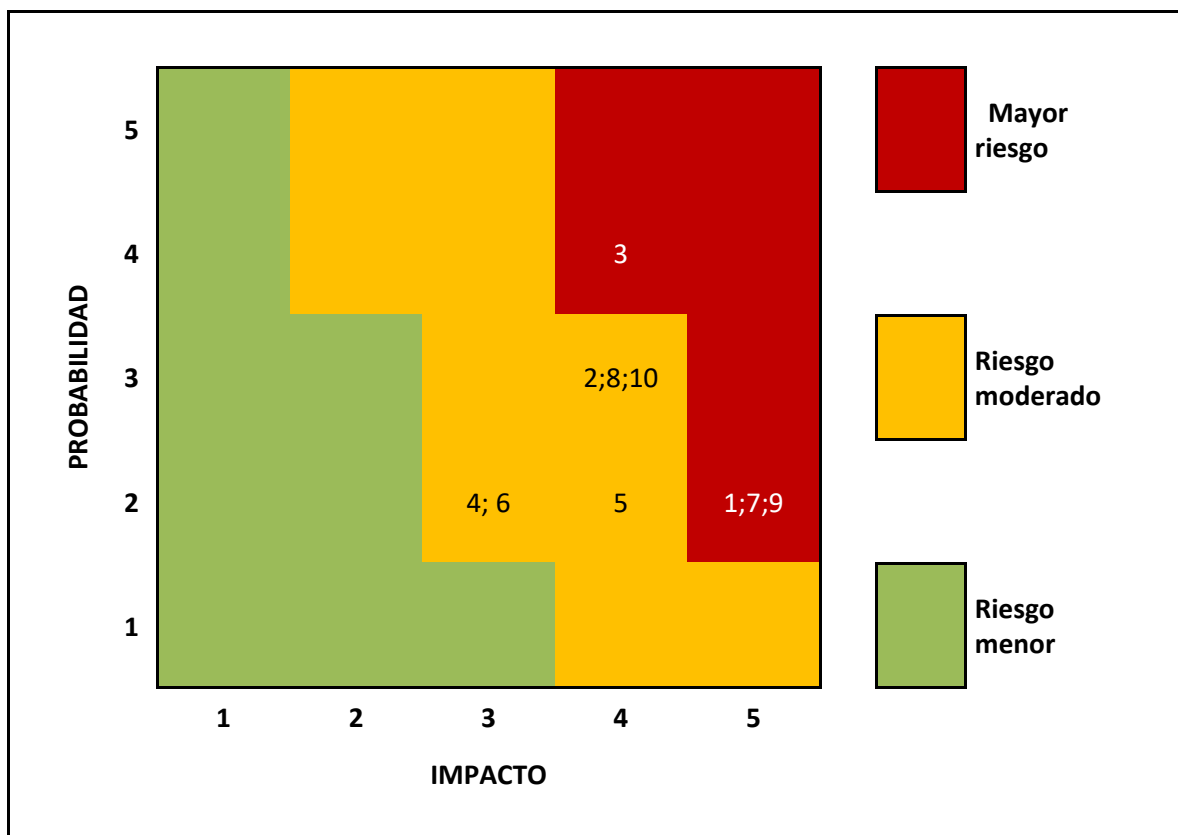
ID	RIESGO	RESPUESTA	PLAN DE CONTIGENCIA	DESENCADENANTE	RESPONSABLE
1	Cambios en las regulaciones para la exhibición de productos en las góndolas y lineales de los supermercados	Retención	Aplicar las modificaciones que se requieran de acuerdo con la regulación.	Emisión de una nueva normativa.	Gerente de Impuestos.
2	Capacitación o falta de experiencia necesaria para el desarrollo del proyecto	Mitigación	Generar un estricto plan de reclutamiento validando las competencias necesarias de los perfiles requeridos.	Deficiencia de conocimientos y en la experiencia que se encuentra en las hojas de vida de los miembros del equipo.	Proveedores, Gerente Proyecto
3	Incumplimiento de los acuerdos de servicio por parte de los proveedores del proyecto.	Mitigación	Control y seguimiento de los acuerdos de servicios con los proveedores. Firmas de penalidades por incumplimiento de servicios.	Desvío en el tiempo pactado de servicio.	Gerente del proyecto.
4	Inconvenientes en la integración y homologación de datos de los sistemas legados.	Mitigación	Entendimiento y relevamiento de la arquitectura actual, de los sistemas de información y requerimientos de integración.	Fallas en la implementación, integridad de datos.	Arquitecto TI
5	Miembros del equipo estratégicos que no están disponibles o que abandonen el proyecto en un momento clave.	Distribución	Tener contratado por empresa los servicios del equipo, para que ellos garanticen la disponibilidad de las personas. Para que pongan reemplazo en caso de que se vayan una persona.	inasistencia del equipo del proyecto	Gerente del proyecto.

6	Integración de sistemas de información que no cumpla con las políticas de seguridad.	Mitigación	Incluir la revisión del arquitecto y del equipo de seguridad en el diseño de la solución propuesta.	Incumplimiento de las políticas de seguridad.	Arquitecto TI
7	Implementación que no se encuentre alineada con las políticas definidas por arquitectura.	Mitigación	Asegurar conocer y entender las políticas definidas por Cencosud a nivel de arquitectura.	Desconocimiento o no aplicación de las políticas establecidas.	Líder TI
8	estimación deficiente por parte del equipo del proyecto.	Mitigación	Generar la estimación por los especialistas de cada tema. Revisión de las estimaciones del equipo del proyecto.	falta de información, documentación, recursos o herramientas adecuadas para realizar estimaciones.	Gerente del proyecto.
9	Cambio en el alcance que genere un incremento en el tiempo, costo y calidad.	Distribución	Asegurar el entendimiento del alcance con el sponsor y el cliente del proyecto.	Inclusión de nuevas definiciones. Cambio de la dinámica del negocio.	Gerente del proyecto, sponsor.
10	Carencia de un método eficiente para determinar desviaciones del presupuesto establecido.	Mitigación	Seleccionar una herramienta para poder llevar el control de la ejecución del presupuesto. Generar reportes periódicos y alertar cualquier desvío.	No exista herramienta para generar el seguimiento del presupuesto.	Gerente del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los riesgos se ubican en la Matriz de Gravedad de riesgos como se muestra en la Ilustración 11, en el cual se ve que los riesgos con mayores riesgos son los 1, 3, 7 y 9.

Ilustración 11. Matriz Gravedad del Riesgo



Fuente: Elaboración propia.

Mapa de Stakeholders

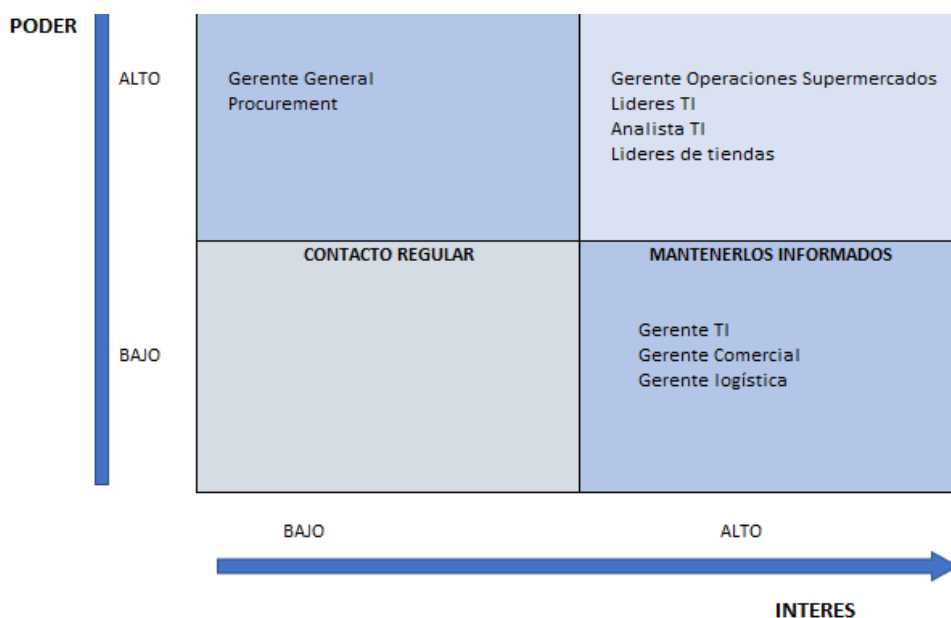
La identificación de los interesados del proyecto: sistematización de aprovisionamiento para góndolas y lineales para los supermercados Jumbo y Metro, ayuda a gestionar las expectativas de cada uno y a analizar el impacto de cada uno en el proyecto. Con esto se podrá identificar, analizar y desarrollar relaciones con las personas u organizaciones que se verán afectados por este proyecto o que afectarán de alguna forma al proyecto. Para este proyecto se identifican los siguientes interesados: Gerente general Cencosud, Gerente de Operaciones Supermercados, líderes de TI, analista de TI, proveedores de servicio de TI, líderes de tienda, Gerente comercial, gerente

logística; a continuación, se realiza la ubicación en el mapa de Stakeholders de acuerdo a su interés y poder y se describe su función en el proyecto. A concluir, los stakeholders con mayor poder son el gerente general y el área de Procurement quienes tienen potestad en algún momento de detener el proyecto, impactar el presupuesto y/o redefinir el curso de la iniciativa.

El gerente de Operaciones de los supermercados, como se mencionó en el acta de constitución es el cliente y además de tener un poder alto también tiene un interés alto, debido a que con este proyecto se realizará eficiencia a un proceso de gran impacto en la eficiencia del punto de venta y que se traduce en mejorar la experiencia de los clientes y finalmente en venta, indicadores que tienen ellos en el frente de aumentar la rentabilidad del negocio. Los líderes de TI, Analistas de TI y líderes de tienda como miembros del equipo tienen el conocimiento, experiencia a disposición de generar la sistematización de este proceso.

La Ilustración 12. Mapa de Stakeholders, muestra la ubicación de los interesados en 4 cuadrantes de acuerdo a su poder y a su interés.

Ilustración 12. Mapa de Stakeholders



Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se realiza la definición para cada stakeholder en la tabla 14.

Tabla 13. Definición Stakeholders

Stakeholders	Definición
Gerente General Cencosud Colombia	El Gerente General de Cencosud Colombia es el responsable en Colombia de toda la operación de Cencosud, y para este proyecto tiene el rol de patrocinador y sus funciones serán aprobar el presupuesto, dar la orientación y los recursos necesarios al equipo y al gerente que trabajan en el proyecto. Tiene un alto poder en decisiones tales como disponibilidad el presupuesto, ajustarlo o detener la ejecución del proyecto.
Procurement	En este proyecto, es el área de Cencosud encargada de generar el trámite de compras y garantizar los procesos de contrataciones de acuerdo con los protocolos establecidos por la empresa, garantizando las mejores negociaciones, condiciones de los servicios de acuerdo con los requerimientos.
Gerente Operaciones Supermercados	En el proyecto tiene el rol de cliente . En Cencosud el Gerente de operaciones es el encargado de garantizar la operación y cumplimiento de los objetivos propuestos para supermercados del país, dentro del proyecto tiene el rol de definir requisitos, participar en el análisis y diseño, validar entregables, proporcionar retroalimentación, participar en las pruebas, aprobar la implementación. . Tiene como stakeholder un alto interés y poder.
Lideres TI	Los líderes de TI en Cencosud, en las diferentes especialidades son parte del equipo del proyecto y son quienes garantizan los estándares y cumplimiento de políticas a nivel de seguridad y arquitectura para que la solución cumpla los requerimientos exigidos por el área de Tecnología. Son los habilitadores de la infraestructura necesaria y proveer las condiciones tecnológicas para desarrollar, e implementar el sistema desarrollado.
Analista TI	Los analistas TI, como miembros del equipo de proyecto , son los responsables de asegurar el funcionamiento técnico de cada módulo o funcionalidad, de revisar las documentaciones técnicas, realizar las pruebas funcionales.
Proveedores servicios TI	Son los proveedores de TI contratados, quienes tienen a cargo del diseño e implementación de la solución, garantizando el cumplimiento de los objetivos del proyecto asegurando calidad y las condiciones de negociaciones dadas, adicional como parte de su responsabilidad está dar soporte técnico sobre las soluciones implementadas por el tiempo acordado en el proyecto.
Lideres Tienda	Son los usuarios que utilizarán la solución. En los Supermercados los diferentes líderes en los puntos de venta son los encargados de utilizar el sistema desarrollado para obtener la información y alertas acerca de los productos con mayor rotación y que deben colocar en las diferentes góndolas y lineales. Otras funciones son: Reportar cualquier novedad que se presente con el sistema. Identificar oportunidades de mejora.

Gerente TI	Gerente TI será quien supervise el desarrollo del sistema de información, alerte y detecte riesgos, gestione y a través de la compañía algún bloqueante en cuanto la ejecución del proyecto. Es quien entrega las métricas de avance de implementación y beneficios del proyecto.
Gerente Comercial	Este stakeholder tiene un interés alto debido a que la implementación del sistema de aprovisionamiento de góndolas en los supermercados puede generar algunos cambios en sus procesos de negociación con los proveedores. Adicional, es quien provee las variables a tener en cuenta en el diseño del modelo de aprovisionamiento.
Gerente logística	Aunque en el sistema y alcance de este proyecto no incluye el proceso de logística, el gerente de logística es un stakeholder quien requiere estar informado, ya que cualquier debe estar atento a impactar algún ajuste en el proceso logístico consecuencia del movimiento de inventario producto del diseño del sistema de aprovisionamiento en los supermercados.

Fuente. Elaboración propia.

Definición de recursos de los proyectos

En el ámbito de los proyectos, la gestión de los recursos es un pilar importante y más lo que tiene que ver con recursos humanos quienes son los que harán realidad que el proyecto sea exitoso y de ahí que se debe tener una buena visibilidad de los recursos del proyecto, para esto se desarrolla la definición de recursos del proyecto. En la tabla 15. Definición de los Recursos del proyecto, a continuación, se detalla el nombre del cargo, área del proyecto, descripción del cargo, funciones y formación académica, sin embargo, en el Anexo 5. Definición de recursos del proyecto, se podrá encontrar además la información de formación complementaria y los campos de experiencia.

El equipo del proyecto está conformado por el gerente de proyecto, quien además de tener la formación correspondiente al área de gestión de proyectos, también debe tener experiencia en la administración de este tipo de proyectos, y mostrar habilidades de comunicación, liderazgo, resolución de problemas, habilidades de negociación y trabajo colaborativo. Cencosud, es una empresa que exige en este rol proactividad y capacidad de entendimiento del negocio con una

visión holística que sea capaz de transmitir el valor de este proyecto, y el valor que genera en la estrategia de la compañía.

Como parte de los recursos que conforman el proyecto están considerados los roles técnicos, operativos y estratégicos, y dando respuesta a uno de los riesgos mapeados se hace la identificación de los recursos con las formaciones y descripción a requerir, es por esto que se consideran líderes técnicos, arquitecto TI, desarrolladores backend, especialista en desarrollo de modelos BI, especialista de seguridad de seguridad de la información , analistas de negocio, analista de procesos, líderes (auxiliares) de tiendas y el auditor, quienes asegurarán la ejecución del proyecto.

Tabla 14. *Definición de Recursos del Proyecto*

NOMBRE DEL CARGO	AREA DEL PROYECTO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	FUNCIONES DEL CARGO	FORMACIÓN ACADEMICA
Gerente de Proyecto	Área de dirección general o gerencia.	Responsable de planificar, coordinar y supervisar el desarrollo del proyecto, así como de gestionar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su ejecución.	Definir el alcance, los objetivos, los requisitos y los entregables del proyecto. Elaborar el cronograma, el presupuesto y el plan de riesgos del proyecto. Asignar las tareas y responsabilidades al equipo de trabajo. Monitorear y controlar el avance y la calidad del proyecto. Comunicar el estado y los resultados del proyecto a los interesados. Resolver los problemas y conflictos que surjan durante el proyecto. Cerrar el proyecto y evaluar su desempeño y satisfacción.	Título universitario en ingeniería, administración, informática o carreras afines. Certificación en gestión de proyectos (PMP, PMI, etc.).
Arquitecto de Datos	Área de desarrollo de software.	Encargado de diseñar, implementar y mantener la arquitectura de datos que soporta el software de aprovisionamiento de góndolas y lineales, asegurando la integridad, la disponibilidad y el rendimiento de los datos.	Definir los modelos, los estándares y las políticas de datos. Diseñar y construir las bases de datos, los almacenes de datos, los lagos de datos y las tuberías de datos. Implementar y administrar las soluciones de seguridad, respaldo y recuperación de datos. Optimizar y monitorear el funcionamiento y la calidad de los datos. Documentar y actualizar la arquitectura de datos. Colaborar con el analista de procesos, el desarrollador de software y el desarrollador BI en el análisis y la integración de los datos.	Título universitario en ingeniería, informática, estadística o carreras afines. Certificación en arquitectura de datos (DAMA, TOGAF, etc.).

Desarrollador Backend	Área de desarrollo de software.	Responsable de programar, probar y documentar la parte del software de aprovisionamiento de góndolas y lineales que se ejecuta en el servidor, siguiendo los requerimientos y especificaciones definidos por el analista de procesos.	Desarrollar la lógica, las funcionalidades y las interfaces de comunicación del software. Implementar y consumir los servicios web, las API y los microservicios que se requieran. Integrar el software con las fuentes de datos y las soluciones de seguridad. Realizar las pruebas unitarias, de integración y de carga del software. Documentar y actualizar el código fuente del software. Colaborar con el arquitecto de datos, el desarrollador frontend y el desarrollador BI en el desarrollo e integración del software.	Título universitario en ingeniería, informática o carreras afines. Certificación en desarrollo de software (Oracle, Microsoft, etc.).
Desarrollador BI Especialista en análisis de datos.	Área de desarrollo de software.	Encargado de diseñar, implementar y mantener las soluciones de inteligencia de negocios que permiten el análisis de los datos generados por el software de aprovisionamiento de góndolas y lineales, proporcionando información útil para la toma de decisiones.	Definir los indicadores, las métricas y los reportes de análisis de datos. Diseñar y construir los cubos, los tableros y los paneles de análisis de datos. Implementar y administrar las soluciones de visualización y exploración de datos. Optimizar y monitorear el funcionamiento y la calidad de los datos. Documentar y actualizar las soluciones de inteligencia de negocios. Colaborar con el arquitecto de datos, el desarrollador de software y el analista de negocio en el análisis y la presentación de los datos.	Título universitario en ingeniería, informática, estadística o carreras afines. Certificación en inteligencia de negocios (IBM, Microsoft, etc.).

Líder Técnico	Área de desarrollo de software.	Responsable de liderar, orientar y apoyar al equipo de desarrollo de software, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y eficiencia en el desarrollo del software de aprovisionamiento de góndolas y lineales.	Definir la arquitectura, el diseño y las buenas prácticas de desarrollo del software. Asignar y supervisar las tareas y responsabilidades del equipo de desarrollo de software. Revisar y validar el código fuente y la documentación del software. Realizar las pruebas de calidad, seguridad y rendimiento del software. Resolver los problemas y conflictos técnicos que surjan durante el desarrollo del software. Comunicar el estado y los resultados del desarrollo del software al gerente de proyecto. Capacitar y motivar al equipo de desarrollo de software.	Título universitario en ingeniería, informática o carreras afines. Certificación en liderazgo técnico (Scrum Master, ITIL, etc.).
Analista de Negocio	Área de análisis y diseño de procesos.	Encargado de analizar las necesidades, los objetivos y los beneficios esperados por el cliente (Jumbo y Metro) con el proyecto de sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales, así como de definir los requisitos y las especificaciones funcionales del software.	Identificar y comprender las necesidades, los problemas y las oportunidades de mejora del cliente. Definir los objetivos, el alcance y los beneficios esperados del proyecto. Elaborar los casos de uso, los diagramas de flujo y los documentos de requisitos y especificaciones funcionales del software. Validar y priorizar los requisitos y especificaciones funcionales con el cliente y el equipo de desarrollo de software. Documentar y actualizar los requisitos y especificaciones funcionales del software. Colaborar con el analista de procesos, el desarrollador de software y el desarrollador BI en el análisis y la validación del software.	Título universitario en ingeniería, administración, informática o carreras afines. Certificación en análisis de negocio (IIBA, PMI, etc.).

Auditor	Área de auditoría.	Responsable de verificar el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y eficiencia en los procesos de aprovisionamiento de góndolas y lineales, así como de detectar y reportar las posibles incidencias o desviaciones que se presenten.	Definir los criterios, los métodos y las herramientas de auditoría. Realizar las auditorías internas y externas de los procesos de aprovisionamiento de góndolas y lineales. Identificar y evaluar los riesgos, las debilidades y las oportunidades de mejora de los procesos. Elaborar y presentar los informes de auditoría con las observaciones, las recomendaciones y los planes de acción. Hacer seguimiento y verificación de la implementación de las acciones correctivas y preventivas. Documentar y actualizar los registros de auditoría. Colaborar con el gerente de proyecto, el jefe de logística y el reponedor en la mejora continua de los procesos.	Título universitario en ingeniería, administración, contabilidad o carreras afines. Certificación en auditoría (ISO, CISA, etc.).
Analista de Procesos	Análisis y diseño de procesos.	Encargado de analizar los procesos actuales de aprovisionamiento de góndolas y lineales, identificar las oportunidades de mejora y proponer las soluciones más adecuadas para sistematizarlos.	Estudiar y comprender los procesos actuales de aprovisionamiento de góndolas y lineales, así como los actores, los recursos y los resultados involucrados. Identificar y medir los indicadores de desempeño, los cuellos de botella, los desperdicios y las no conformidades de los procesos. Proponer y diseñar los procesos mejorados de aprovisionamiento de góndolas y lineales, utilizando herramientas tecnológicas que faciliten el control y la eficiencia de las operaciones. Validar y priorizar los procesos mejorados con el cliente y el equipo de desarrollo de software. Documentar y actualizar los procesos mejorados de aprovisionamiento de góndolas y lineales. Colaborar con el analista de negocio, el desarrollador de software y el desarrollador BI en el análisis y la validación del software.	Título universitario en ingeniería, administración, informática o carreras afines. Certificación en análisis y diseño de procesos (BPM, Lean, Six Sigma, etc.).

Especialista de Seguridad de la Información	área de seguridad de la información	Encargado de mantener las políticas y procedimientos de seguridad en el sistema de información y de identificar y controlar posibles amenazas y vulnerabilidades.	Garantizar el cumplimiento de las políticas, compliance y procedimientos de seguridad en el desarrollo del sistema. Realizar pruebas y evaluaciones de seguridad en el sistema. Implementar medidas de seguridad de la información. Gestionar los incidentes de seguridad que puedan presentarse.	Título universitario en ingeniería sistemas, seguridad de la información o carreras afines.
Auxiliar de tienda	área de ventas.	Encargado de colocar los productos en las góndolas y lineales, siguiendo los criterios de orden, limpieza y rotación, así como de verificar el estado y la fecha de caducidad de los mismos.	Recibir y revisar los productos que llegan desde el almacén. Colocar los productos en las góndolas y lineales, siguiendo los criterios de orden, limpieza y rotación. Verificar el estado y la fecha de caducidad de los productos. Retirar y reportar los productos dañados, vencidos o devueltos. Registrar y actualizar el inventario de los productos. Atender y orientar a los clientes que requieran información o ayuda. Colaborar con el jefe de logística, el jefe de almacén y el auditor en la gestión y mejora de los productos.	Bachillerato o equivalente. Certificación en manipulación de alimentos.

Fuente. Elaboración propia.

Cronograma

Un buen cronograma es fundamental para saber cómo y cuándo se va a entregar el producto comprometido en este proyecto. En este trabajo se ha desarrollado el cronograma detallando las actividades en cinco etapas: etapa de análisis, etapa de diseño, etapa de desarrollo, etapa de pruebas, etapa de despliegue y etapa de cierre, a su vez se definieron las acciones para la elaboración de los entregables, se secuenciaron las actividades de acuerdo con las dependencias y relaciones existentes y se hizo la estimación de duración de cada una en días. El cronograma servirá para controlar y monitorear estados de avances y gestionar las actualizaciones. El proyecto propuesto tendrá una duración de 218 días (10 meses), que contiene 6 etapas con la siguiente duración cada una:

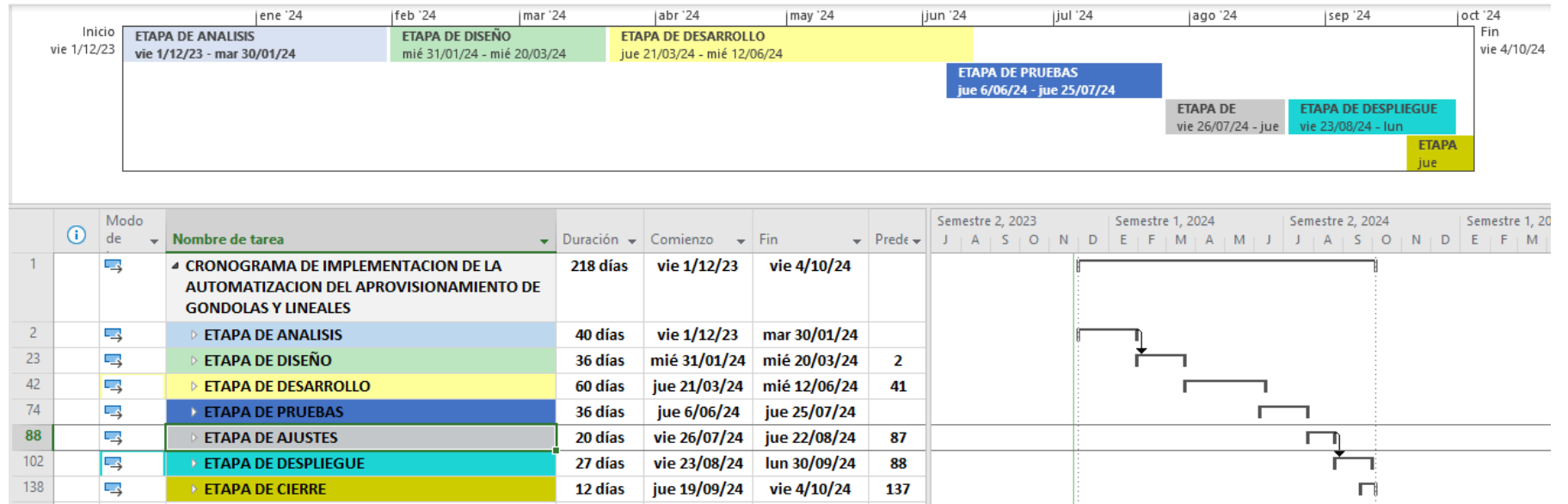
- Etapa de análisis: estimada en 40 días.
- Etapa de diseño: 36 días.
- Etapa de desarrollo: 60 días.
- Etapa de pruebas: 36 días.
- Etapa de Ajustes: 20 días.
- Etapa de despliegue: 27 días.
- Etapa de cierre: 12 días.

Como estrategia se plantea un despliegue en fases, con una fase piloto que permita generar una instancia de ajustes y estabilización antes de poder realizar los despliegues en los demás supermercados, adicional remarcar que proyecto también garantiza o contempla la entrega a la operación, y la documentación correspondiente.

Para observar el cronograma a detalle cronograma lo podrá hacer por medio del Anexo 6. Cronograma del proyecto sistematización de proceso de aprovisionamiento de GLJM el cual se encuentra en PDF y el Anexo 7. Cronograma del proyecto sistematización de proceso de aprovisionamiento de PGLJM el cual se encuentra en Microsoft Project.

La Ilustración 13. Cronograma Etapas del proyecto, muestra las 7 etapas mencionadas arriba con su duración en días, fecha de inicio y fecha de fin.

Ilustración 13. Cronograma Etapas del proyecto



Fuente. Elaboración propia, utilizando Project Management Software.

Gestión del Alcance

Para la gestión del alcance, del proyecto para la sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales en Jumbo y metro, es importante definir que necesitamos realizar para que sea un proyecto exitoso, por lo que a continuación se describe el alcance del producto en términos de las características del sistema (o del producto) y el alcance del proyecto, el cual se refiere a todos los procesos y el trabajo necesario para que el sistema de información (el producto) sea provisto con todas las características y funciones requeridas. El alcance del proyecto está definido dentro del cronograma descrito en la sección anterior.

- **Alcance Producto:** Las características y funcionalidades del sistema de aprovisionamiento de góndolas y lineales para los supermercados Jumbo y Metro son: integración de datos del sistema actual de Cencosud con el sistema desarrollado, módulo que entrega la información de los productos de más rotación. Reporte de gestión, datos de administración. No se incluye dentro del alcance del producto la funcionalidad para hacer la gestión de pedidos, la gestión de proveedores, proceso de compras y logística.
- **Alcance de Proyecto:** el proyecto incluye dentro del alcance las siguientes etapas:

Etapa de análisis: considerando en ésta la aprobación del presupuesto, identificación y relevamiento de procesos, identificación de interesados, y levantamiento de documentación funcional.

Etapa de diseño: la cual está compuesta por el diseño de la arquitectura de la solución propuesta, la especificación de los componentes, diseño interfases, módulos, infraestructura.

Etapa de desarrollo: en esta etapa se crea el plan de desarrollo, la configuración de los ambientes, creación del prototipo, desarrollo del modelo para los productos de mayor rotación, homologación de datos y documentación del desarrollo.

Etapa de pruebas: en esta etapa se identifican los requisitos para las pruebas, se diseñan los casos de usos, se preparan los ambientes para prueba y se ejecutan las pruebas en diferentes niveles; finalmente se contempla también la documentación de pruebas.

Etapa de ajustes: es la etapa y el periodo donde se realizarán los ajustes y ejecución de pruebas para garantizar que el sistema estará listo para el despliegue.

Etapa de despliegue: en esta etapa se contempla un despliegue primero a un supermercado como marcha blanca, y luego el despliegue progresivo en las demás tiendas. Adicional se contempla la gestión de conocimiento, el plan de entrega a la operación y el envío de comunicados.

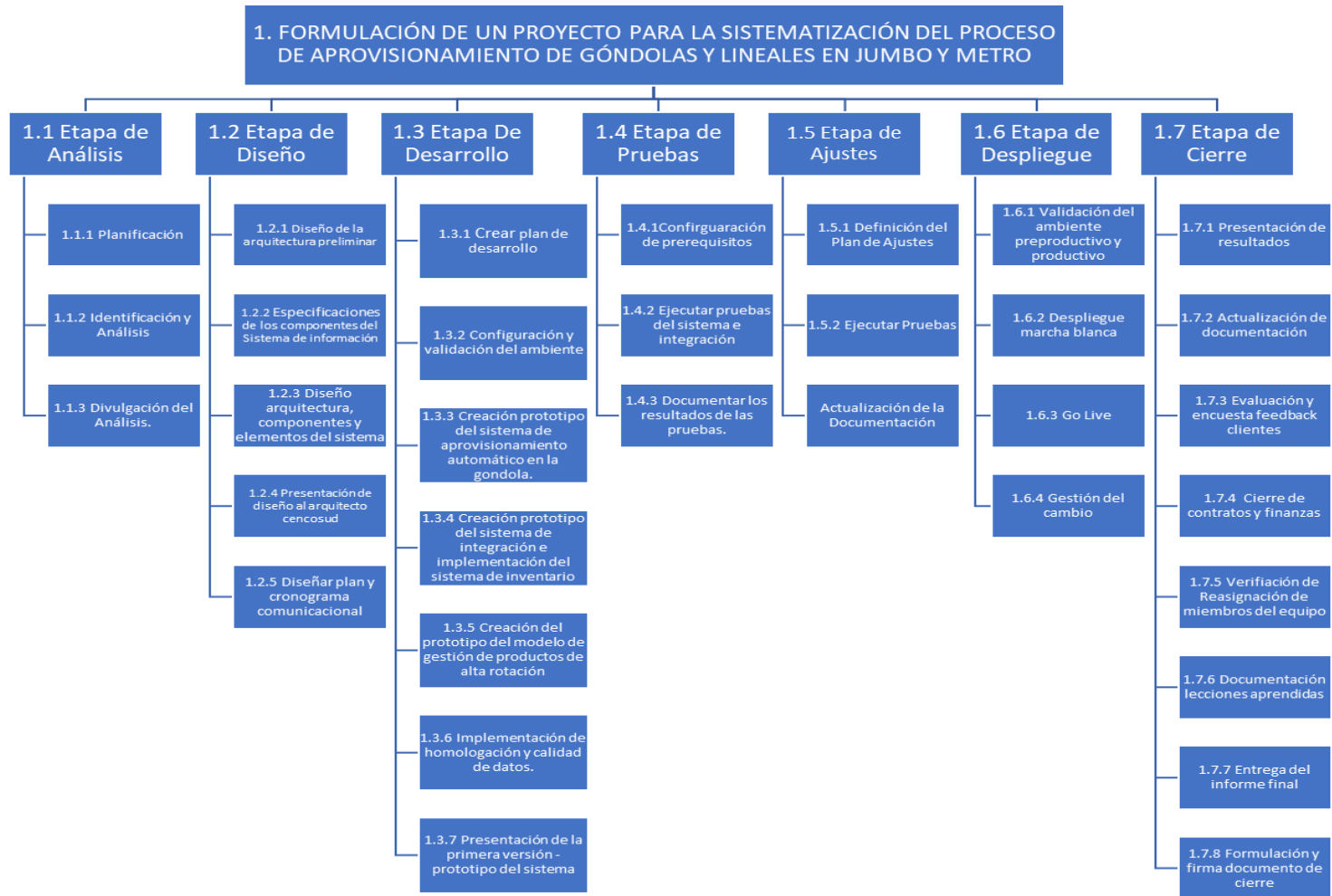
Etapa de cierre: es la última etapa contemplada en el alcance del proyecto, la cual incluye la presentación de resultados, la finalización de la documentación, cierres de contratos, cierre del presupuesto, documentación de lecciones aprendidas, entrega del informe final, formulación y firma del documento de cierre.

EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)

A continuación, se presenta la estructura de desglose del trabajo, para el proyecto el cual consistió en dividir el proyecto en componentes menores para tener una mejor planificación. describe los pasos para la formulación de un proyecto para la sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas lineales en un metro de metro. Esta EDT es de tres niveles en el primer nivel se engloba el objetivo del proyecto Formulación de un proyecto para la sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales en Jumbo y Metro, como segundo nivel se divide en 7 etapas: Análisis, Diseño, Desarrollo, Pruebas, Implementación, Ajuste y Cierre. Cada etapa se divide en un tercer nivel de subcategorías de acuerdo con las actividades globales de la subcategoría, conforme al proyecto se tiene un total de 24 subcategorías en el tercer nivel de la EDT. La podrá observar a detalle en el Anexo 8. EDT Aprovisionamiento de góndolas En la ilustración a continuación podrán apreciar la EDT para el proyecto.

La Ilustración 14. EDT (Estructura Desglose Trabajo) contiene el diagrama de la EDT propuesto en el proyecto con sus paquetes de trabajo.

Ilustración 14. EDT (Estructura Desglose Trabajo)



Fuente. Elaboración propia.

Gestión de Costos

El presupuesto es una parte integral de la gestión de proyecto para establecer este se ha optado por considerar las diferentes etapas del proyecto desde la Etapa de Análisis hasta la Etapa de Cierre como los hitos o entregables del proyecto, partiendo de esto por cada etapa se definió los recursos usados tanto humanos como no humanos, para los recursos humanos de todo el proyecto se tomó los diez recursos mencionados en la tabla 15 definición del recursos del proyecto conforme a los perfiles se definió la tasa estándar / hora, para definirla se tomó como referencia la página web (Talent.com, 2023) con esto la los recursos humanos nos quedaron definidos como en la siguiente tabla 16. Definición recursos costo por horas.

Tabla 15. *Definición recursos costo por horas*

RECURSO	ETIQUETA	TASA ESTANDAR / HORA
Gerente de Proyecto	PERSONAL	\$ 35.714,00
Arquitecto de Datos	PERSONAL	\$ 38.462,00
Desarrollador Backend	PERSONAL	\$ 24.451,00
Desarrollador BI Especialista en análisis de datos	PERSONAL	\$ 21.978,00
Líder Técnico	PERSONAL	\$ 19.780,00
Analista de Negocio	PERSONAL	\$ 18.132,00
Auditor	PERSONAL	\$ 13.157,00
Analista de Procesos	PERSONAL	\$ 11.465,00
Especialista de Seguridad de la Información	PERSONAL	\$ 26.099,00
Auxiliar de tienda	PERSONAL	\$ 6.495,00

Fuente: Elaboración propia.

Para los recursos no humanos se tuvieron en cuentas los equipos de cómputo, las herramientas para ejecutar el proyecto como lo es Microsoft Azure en el cual se seleccionaron las herramientas de bases de datos, DevOps, Power Bi Embedded, Project, Visio. entre otras necesarias tomadas desde la página web (Microsoft Azure, 2023). En la siguiente tabla 17. Definición Recursos Costo Global, se puede apreciar los recursos tomados en consideración.

Tabla 16. *Definición Recursos Costo Global.*

RECURSO	ETIQUETA	Tasa Estándar / Global
Software Microsoft Azure	PROVEEDORES	\$ 1.500.000,00
EQUIPOS DE COMPUTO	EQUIPO	\$ 960.000,00
Licencia Visio x 1 usuario	HERRAMIENTA	\$ 60.000,00
Microsoft office 365	HERRAMIENTA	\$ 88.880,00
Microsoft Project	HERRAMIENTA	\$ 222.200,00
Papelería	PROVEEDORES	\$ 300.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los recursos mencionados, se hizo la relación con cada etapa del proyecto con lo cual se determinó el presupuesto global del proyecto de acuerdo con las necesidades identificadas el resultado del presupuesto es el que se muestra en la siguiente tabla 18. Presupuesto Global.

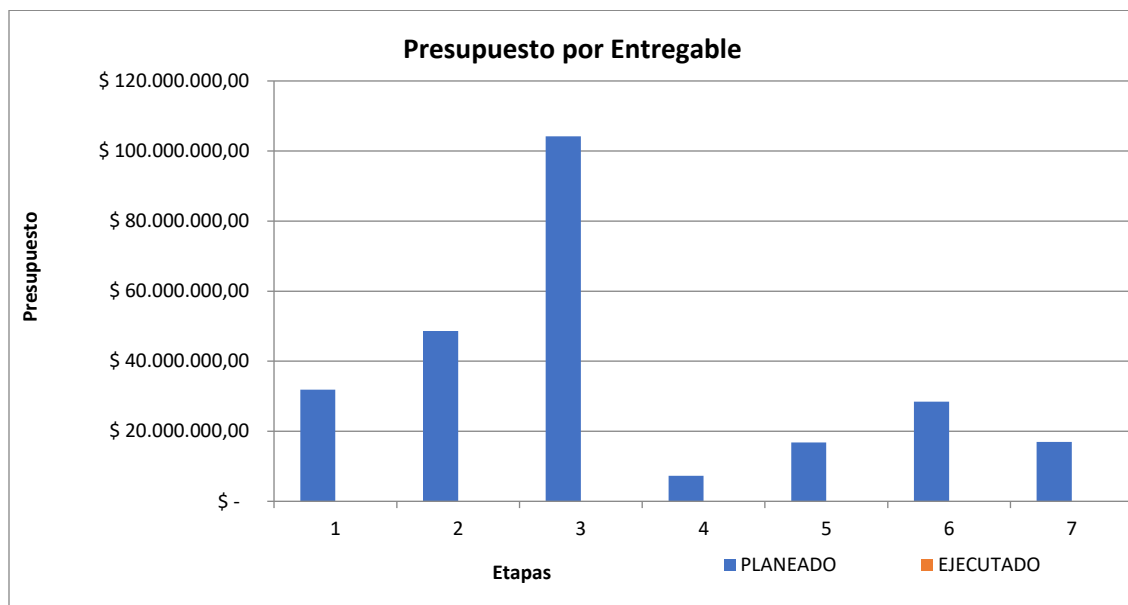
Tabla 17. Presupuesto Global

IND	ENTREGABLE	RECURSOS EN HORAS	RECURSOS GLOBAL	PLANEADO	EJECUTADO	SALDO
1	ETAPA DE ANÁLISIS	\$ 29.793.942	\$ 2.115.440	\$ 31.909.382		\$ 31.909.382
2	ETAPA DE DISEÑO	\$ 36.466.152	\$ 12.184.360	\$ 48.650.512		\$ 48.650.512
3	ETAPA DE DESARROLLO	\$ 92.942.986	\$ 11.231.080,00	\$ 104.174.066		\$ 104.174.066
4	ETAPA DE PRUEBAS	\$ 2.822.521	\$ 4.468.880,00	\$ 7.291.401		\$ 7.291.401
5	ETAPA DE AJUSTES	\$ 11.797.222	\$ 5.008.880,00	\$ 16.806.102		\$ 16.806.102
6	ETAPA DE DESPLIEGUE	\$ 22.731.583	\$ 5.697.760,00	\$ 28.429.343		\$ 28.429.343
7	ETAPA DE CIERRE	\$ 10.066.916	\$ 6.908.840,00	\$ 16.975.756		\$ 16.975.756
			TOTAL	\$ 254.236.562		\$ 254.236.562

Fuente: Elaboración Propia.

Conforme al presupuesto global se puede apreciar que el trabajo fuerte del proyecto será en la etapa de desarrollo donde se definirá el sistema para el proyecto de acuerdo con las necesidades identificadas, hay un valor de contingencia que se agrega en el acta de constitución con un valor de 10% de proyecto el cual se usará en para mitigar los riesgos, imprevistos o cambios no previstos que lleguen a presentar este valor es de \$25.519.656, al considerar este valor el Presupuesto Total \$280.716.218, no se incluyó en el presupuesto del global por lo que la metodología usada en el Anexo 9. Presupuesto Aprovechamiento de góndolas y lineales, en este anexo no se encuentra el valor ya que no estaba asociado a ninguna actividad en específico por lo que se aclara el motivo de no tenerlo en la tabla 18. De presupuesto global. que para apreciar gráficamente el costo de cada etapa agrego la siguiente ilustración 15. Presupuesto por Entregable.

Ilustración 15. *Presupuesto por Entregable.*



Fuente: Elaboración propia.

Gestión de Comunicaciones

La gestión de comunicaciones del proyecto para la sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales en Jumbo y metro, nos permite realizar un análisis de cada uno de las actividades claves e hitos que deben ser divulgados a los diferentes stakeholders, como las notificación de las fechas de inicio y fin, la socialización del avance del proyecto, cambios que afecten los aspectos claves del proyecto como alcance, tiempo, costo, calidad y los inconvenientes o problemas que puedan impactar de forma negativa el cumplimiento de los objetivos del proyecto, pero de igual forma nos permite reflexionar respecto a cuál es la forma más eficiente de transmitir esta información, quienes dependiendo de su nivel de autoridad o el rol que tengan en el proyecto deben ser informados y no sobre informados, al establecer aspectos como que queremos informar, a quienes, por que medios, con qué frecuencia permite que el proceso de

comunicación sea fluido y efectivo, evitando caer en la des información o en la sobre estimulación y comunicación a interesados que puedan ser bloqueantes en este proceso. A continuación, observaremos el plan de comunicación de forma detallada en la Tabla 19. Plan de Comunicaciones.

Tabla 18. *Plan de Comunicaciones*

PLAN DE COMUNICACIONES					
¿QUÉ SE VA A COMUNICAR?	¿POR QUÉ SE VA A COMUNICAR?	¿A QUIEN SE REPORTA?	MÉTODO DE REPORTE	RESPONSABLE DEL REPORTE	¿CUÁNTO Y CON QUÉ FRECUENCIA?
Informar el inicio, fin y los hitos claves del proyecto.	Para que los stakeholders estén atentos a cumplir con los prerrequisitos de cada entrega de valor	Gerente general, procurement, gerente operaciones, gerente de logística.	Escrito Formal (Documento)	Gerente del proyecto	Al inicio del proyecto
Discutir el progreso del proyecto	para validar el avance real del proyecto y establecer planes de acción en caso de demoras	Lideres IT, Analista IT, proveedores de servicios IT.	Verbal formal (Presentación)	Gerente del proyecto	Semanal
Informar el estado del proyecto	Para divulgar el porcentaje de avance.	Gerente general, procurement, gerente operaciones, gerente de logística.	Verbal formal (Presentación)	Equipo del proyecto/Gerente del proyecto	Semanal
Identificar y gestionar riesgos	Con el fin de establecer los planes de mitigación	gerente operaciones, gerente de logística, lideres de tienda, gerente comercial	Escrito Formal (Documento/Plataforma de gestión de proyectos) /Verbal formal (Presentación)	Gerente del proyecto/ Usuarios	Semanal
Informar sobre cambios en el proyecto	Con el fin de determinar impacto sobre los aspectos de alcance, tiempo, costo y calidad y establecer el ser abordados o desestimarlos	Gerente general, procurement, gerente operaciones, gerente de logística.	Correo electrónico/ Plataforma de gestión de proyectos	Gerente del proyecto/ Equipo de implementación	Diario
Informar sobre problemas técnicos presentados en la ejecución del proyecto	Para revisar en conjunto el impacto sobre los aspectos más importantes y solicitar apoyo	gerente operaciones, gerente de logística, lideres IT, Analista IT, proveedores de servicios IT.	Correo electrónico/ Plataforma de gestión de proyectos	Gerente del proyecto	Semanal

Informar sobre cambios asociados a regulaciones que afecten el desarrollo del proyecto	Para redireccionar esfuerzos y replantear prioridades	Gerente general, procurement, gerente operaciones, gerente de logística.	Verbal formal (Presentación)	Usuarios/ Gerente del proyecto	En el momento del evento
Informar sobre las entregas de valor	Para iniciar la ejecución del plan piloto y establecer posibles ajustes.	Gerente general, procurement, gerente operaciones, gerente de logística.	Verbal formal (Presentación)	Gerente del proyecto/ Equipo de implementación	Mensual
Divulgar la documentación técnica y funcional	Construir un repositorio, centralizar y establecer una única fuente de datos con el fin de realizar futuras actualizaciones o cambios	Lideres IT, Analista IT, proveedores de servicios IT.	Plataforma de gestión de proyectos	Equipo de implementación	Mensual
Informar sobre cambios en la matriz de stakeholders	Socializar el grado de autoridad y los roles de cada interesado	gerente operaciones, gerente de logística, lideres IT, Analista IT, proveedores de servicios IT.	Correo electrónico/Escrito Formal (Documento)	Gerente del proyecto	Semanal
Informar respecto a las políticas, SLA y gestión de los proveedores	Con el fin de realiza seguimiento y tener claras las políticas de cumplimiento de cada proveedor.	Lideres IT, Analista IT, proveedores de servicios IT.	Escrito Formal (Documento)	Gerente del proyecto	Mensual

Fuente. Elaboración propia.

Matriz RAM (Matriz de Asignación de Responsabilidades)

La Matriz de Asignación de Responsabilidades es un artefacto el cual hace parte de la planificación de los recursos, con esta herramienta se identifica la asignación de los responsables para cada paquete de trabajo, tanto los responsables primarios (P) como los responsables de respaldo (S).

Para este proyecto en las grandes etapas definidas en el cronograma hay 3 roles que toman el liderazgo como responsables principales: el gerente de proyectos en la etapa de análisis y cierre, el arquitecto de datos en la etapa de diseño y el líder técnico en las etapas desarrollo, pruebas, ajuste y despliegue. No obstante, en la matriz de la tabla 20, se pueden ver para cada paquete de trabajo la asignación del responsable principal o de responsable de acuerdo con los recursos definidos para el proyecto.

Tabla 19. Matriz RAM

Matriz RAM											
Elemento de la EDT	Elemento de Trabajo	Gerente de Proyecto	Arquitecto Datos	Desarrollador Backend	Desarrollador BI Especialista en análisis de datos	Líder Técnico	Analista de Negocio	Auditor	Analista de Procesos	Especialista de Seguridad de la información	Auxiliar de Tienda
1.1	Etapa Análisis	P	S		S	S	S		S		
1.1.1	Planificación	P					S		S		
1.1.2	Identificación y análisis	S					S		P		S
1.1.3	Divulgación del análisis	S	P		S		S				
1.2	Etapa Diseño	S	P	S	S	S				S	
1.2.1	Identificación de la arquitectura preliminar	S	P		S	S				S	
1.2.2	Especificación de los componentes del Sistema de información	S	P	S	S	S				S	
1.2.3	Diseño arquitectura, componentes y elementos del sistema.	S	P	S	S	S				S	
1.2.4	Presentación de diseño al arquitecto Cencosud	S	P			S					
1.2.5	Diseñar plan y cronograma comunicacional.	P	S	S	S	S					
1.3	Etapa Desarrollo	S	S	S	S	P	S		S		
1.3.1	Crear plan de desarrollo	P	S	S	S	S	S				
1.3.2	Configuración y validación del ambiente			S	S	P					
1.3.3	Creación prototipo del sistema de aprovisionamiento automático en la góndola.	S		S	S	P	S		S		
1.3.4	Creación prototipo del sistema de integración e	S		S	S	P	S		S		

	implementación del sistema de inventario										
1.3.5	Creación del prototipo del modelo de gestión de productos de alta rotación	S	S	S	S	P	S				
1.3.6	Implementación de homologación y calidad de datos.	S	S			P	S	S			
1.3.7	Presentación de la primera versión - prototipo del sistema	S	S	S	S	P	S		S		
1.4	Etapa de Pruebas	S	S	S	S	P	S				S
1.4.1	Configuración de prerequisites	S		S	S	P	S				
1.4.2	Ejecutar pruebas del sistema e integración	S		S	S	P	S		S		S
1.4.3	Documentar los resultados de las pruebas.	S	S	S	S	P	S				
1.5	Etapa de Ajustes	S	S	S	S	P	S				
1.5.1	Definición del plan de Ajustes	S		S	S	P	S				
1.5.2	Ejecutar pruebas	S	S	S	S	P	S		S		S
1.5.3	Actualización de la documentación	S	S	S	S	P	S		S		
1.6	Etapa de Despliegue	S	S	S	S	P	S				S
1.6.1	Validación del ambiente preproductivo y productivo	S		S	S	P	S				
1.6.2	Despliegue marcha blanca	S	S	S	S	P	S				S
1.6.3	Go-Live	S	S	S	S	P	S				S
1.6.4	Gestión del cambio	S	S	S	S	P	S				S
1.7	Etapa de Cierre	P	S	S	S	S	S	S	S		S
1.7.1	Presentación de resultados	P				S			S		
1.7.2	Actualización de documentación	P	S	S	S	S	S		S		

1.7.3	Evaluación y encuesta feedback clientes	P					S				S
1.7.4	Cierre de contratos y finanzas	P				S		S			
1.7.5	Verificación de Reasignación de miembros del equipo	P									
1.7.6	Documentación lecciones aprendidas	P		S	S	S	S				
1.7.7	Entrega del informe final	P							S		
1.7.8	Formulación y firma documento de cierre	P									

Fuente. Elaboración propia.

Recomendaciones de Implementación

En el marco del proyecto de sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales, se identifican desafíos clave que requieren soluciones específicas para su implementación exitosa. Con el propósito de abordar estas necesidades y garantizar una transición fluida hacia el nuevo sistema, se presentan recomendaciones estratégicas fundamentales. A continuación, se detallan las acciones y estrategias necesarias para la efectiva implementación del proyecto, con el objetivo de asegurar una transición exitosa hacia una sistematización del proceso de aprovisionamiento más eficiente y optimizado para Jumbo y Metro.

Como punto de partida es importante en la etapa de análisis, cuando se está realizando la planificación inicial, tener un proceso claro de identificación de los roles y responsabilidades tener un proceso de reclutamiento rígido que garantice el cumplimiento de las habilidades necesarias para las personas que harán parte del equipo del proyecto, para estas personas se recomienda realizar un programa de capacitación detallado sobre las mejores prácticas logísticas asociadas al manejo de góndolas. Este programa debe cubrir aspectos como la disposición eficiente de productos, gestión de inventario, y técnicas de abastecimiento, asegurando que el personal esté completamente equipado para maximizar la efectividad del nuevo sistema, con esto se debe partir a realizar una identificación cuidadosa y exhaustiva de la situación actual del proceso de aprovisionamiento ya que esto representa el cimiento esencial sobre el cual se edificará una transición exitosa hacia un proceso más eficiente y optimizado. Estas recomendaciones estratégicas se centran en este aspecto fundamental como punto de partida para asegurar el éxito del proyecto.

Se sugiere optimizar el presupuesto del proyecto de Jumbo y Metro a través de la búsqueda de asociaciones estratégicas con proveedores de Microsoft, con el propósito de obtener descuentos o beneficios al adquirir licencias y software. Esto implica explorar alianzas que ofrezcan ventajas o acuerdos preferenciales que puedan reducir el costo total de las herramientas tecnológicas requeridas. Adicionalmente, se recomienda negociar directamente con los proveedores para asegurar tarifas competitivas y paquetes de servicios beneficiosos.

Otro aspecto importante por cubrir es fortalecer la construcción de los contratos establecidos con los contratistas para que por medio de estos se fortalezcan las cláusulas de incumplimiento para que de esta forma se pueda garantizar que los contratistas realicen a cabalidad sus funciones y con esto mitigar el riesgo más alto identificado que es el incumplimiento de los acuerdos de servicio por parte de los proveedores del proyecto.

Es importante establecer una estrategia para la gestión del cambio, la cual aborde a todos los stakeholders, para integrar una comunicación detallada y transparente sobre los objetivos, beneficios y repercusiones del proyecto, además es esencial identificar las posibles resistencias al cambio mediante una evaluación anticipada de las preocupaciones y expectativas de los stakeholders, con esto analizar y comprender estas resistencias, para diseñar estrategias específicas para abordar y mitigar las resistencias.

Realizar una evaluación detallada de las infraestructuras actuales en las tiendas de Jumbo y Metro para identificar las necesidades de adaptación o actualización que se requieran para integrar el nuevo sistema de aprovisionamiento. Implementar el nuevo sistema de manera gradual, comenzando con tiendas piloto para realizar pruebas exhaustivas antes de la implementación a gran escala.

Se recomienda establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan medir el desempeño del nuevo sistema de aprovisionamiento. Esto incluiría métricas relacionadas con la eficiencia operativa, precisión en el inventario, tiempos de reposición y satisfacción del cliente. Una vez implementado el sistema, se debe llevar a cabo una evaluación continua para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.

La implementación exitosa del proyecto en Jumbo y Metro se verá fortalecida por la adopción de estas recomendaciones. Estas acciones proactivas no solo optimizarán la transición hacia el nuevo sistema de aprovisionamiento, sino que también mejorarán la eficiencia operativa y fomentarán una cultura organizacional receptiva al cambio, asegurando así el logro del proyecto en la fase de implementación.

Conclusiones

Cuando realizamos el planteamiento de una iniciativa o un requerimiento, sin lugar a dudas el análisis de la situación actual tanto de la organización como del proceso u objetivo estratégico que vamos a apoyar es uno de los aspectos más relevantes, a través del desarrollo del diagnóstico organizacional asociado a la gestión de proyectos logramos identificar que las variables que presentan las mayores deficiencias debido a la carencia de estándares robustos planteados por la organización que apoyen todo el ciclo de vida de la gestión del proyecto es la relacionada con los costos y los riesgos, se evidencia una carencia de lineamientos claros para determinar cuáles son las tareas que generan costos y cual sería una herramienta que permita el correcto seguimiento de la ejecución de dichos costos, de igual forma la identificación de los riesgos y su correcta mitigación, las áreas responsables y el grado de aceptación del riesgo, razón por la cual planteamos unos recomendaciones orientadas a la conformación de equipos multidisciplinarios que permitan construir y unificar herramientas en pro a llevar un control de los aspectos más importantes de la gestión de proyectos. Debemos de igual forma destacar el manejo de la variable de tiempo por parte del equipo de proyectos como de la organización al tener un entendimiento claro de cómo se llevan a cabo estimaciones que puedan ser cumplidas.

Dado el análisis de la organización logramos identificar que el marco de gestión de proyectos que se ajusta a la definición y seguimiento de este proyecto es un marco híbrido entre los marcos ágiles y PMP dado que se encuentra en una fase de transición hacia el agilismo, sin embargo, el grado de incertidumbre que plantea el proyecto permite una fusión de los 2 marcos logrando un marco robusto que permita gestionar varios aspectos del proyecto, pero que en temas como entrega de valor en la fase de implementación nos permita un desarrollo en paralelo de los diferentes

componentes, aprovisionamiento de góndolas, integración con el sistema de gestión de inventarios y el modelo de gestión de productos de alta rotación.

Para el proyecto, se ha logrado identificar un contexto amplio en la gestión de proyectos, gracias a la revisión de importantes autores como Jack Gido y Baca Urbano. Estos expertos proporcionaron fundamentos sólidos sobre la gestión de proyectos, permitiendo así la definición de conceptos clave como el alcance de los proyectos, la generación de valor, la diversidad de enfoques estratégicos y las mejores prácticas asociadas a ellos. A través de una exhaustiva investigación centrada en el enfoque de aprovisionamiento, se buscó establecer una sinergia entre la gestión de proyectos y la gestión de aprovisionamiento. Esta fusión ha resultado en la creación de un marco adaptable que se ajusta específicamente al tipo de proyecto en consideración.

La culminación exitosa del proyecto de sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales en Jumbo y Metro representa un cambio transformador para ambas empresas. Este enfoque estratégico no solo agiliza y optimiza sus operaciones internas, sino que también potencia su capacidad para ofrecer un servicio más eficiente a los clientes. Al integrar datos, mejorar la gestión de inventario y proporcionar informes de análisis precisos, Jumbo y Metro obtienen una ventaja competitiva significativa. Esta actualización tecnológica no solo optimiza la cadena de suministro, sino que también les permite mantenerse a la vanguardia en un mercado altamente competitivo, satisfaciendo las demandas de sus clientes y mejorando la experiencia general de compra en sus establecimientos.

El presupuesto detallado presentado refleja la cuidadosa planificación financiera para cada etapa del proyecto de sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales en Jumbo y Metro. Con un costo total del proyecto estimado en \$254,236,562 en cuanto al uso de recursos, además se proyectó un valor de contingencia con un valor de \$25.519.656, al considerar este valor el Presupuesto Total \$280.716.218, con esto se evidencia se tomado un enfoque

estratégico y riguroso para asegurar la viabilidad económica en cada fase. Esta asignación financiera ofrece una base sólida para la ejecución eficiente y efectiva del proyecto, asegurando la realización exitosa de los objetivos establecidos dentro de los límites financieros definidos

Recomendaciones

Para que el proyecto de sistematización del proceso de aprovisionamiento de góndolas y lineales para los supermercados Jumbo y Metro, se implemente de manera exitosa se sugieren las siguientes recomendaciones:

Como bien se describe en el marco teórico, en la gestión de los proyectos debe existir un equilibrio entre los factores técnicos y socioculturales, por lo que se pide al iniciar, que el gerente de proyecto, quien estará a cargo de llevar adelante este desafío pueda primero tener un entendimiento cultural de Cencosud, su ambiente, su estrategia, sus procesos y procedimientos para poder enfocar de manera adecuada sus acciones con el objetivo de ser más asertivo en cada actividad a ejecutar; adicional es importante que pueda generar buenas relaciones con el equipo de trabajo, con sus stakeholders lo que permitirán transitar por los diferentes estadios que pueda afrontar en cualquiera de las fase planeadas dentro del proyecto. El gerente de proyecto seleccionado para este proyecto debe tener una visión holística y estratégica, entendiendo cómo su proyecto a cargo generará valor a la compañía y como éste hace parte de la consecución de objetivos de la misma; de acuerdo a lo anterior se hace necesario que las funciones del proyecto queden suficientemente claras, él y todos los participantes deben saber que puede él aprobar y que no (de acuerdo al acta de constitución), debe entender los procesos y procedimientos lo que le permitirá avanzar de una mejor manera, y como se mencionó al inicio de esta recomendación sus

habilidades de comunicación y entendimiento con los interesados, son un pilar importante hacia el camino del éxito del proyecto.

Una siguiente recomendación, es incluir la gestión de cambio, en donde pueda involucrar a todos los grupos de interés de manera correcta, acá es importante involucrar el área de Talento Humano de Cencosud, para generar los diferentes artefactos comunicaciones en los diferentes medios de comunicación y comunicar de manera eficiente a los diferentes interesados. A la hora de comunicar cada hito, o cada logro, resultará de interés destacar los datos de impacto logrados. Actualmente Cencosud, dentro de sus OKRs definidos tiene el de crear una Cultura Data Driven, por lo que se debe hablar al negocio con datos, lo que le da un mejor marketing y venta al proyecto.

Posteriormente consideramos de gran importancia llevar a cabo un diagnóstico organizacional robusto asociado a cada uno de los procesos y sistemas que van a ser impactados en la implementación, esto permitirá aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo, detectar fortalezas y anticiparse a los cambios y a posibles problemas relacionados con la compatibilidad y requerimientos de información en la integración de sistemas legados y limitantes que se puedan generar por temas de las políticas de seguridad y arquitectura.

Respecto a la adopción de un marco de referencia de gestión de proyectos es fundamental que la organización interiorice y divulgue a todos los colaboradores las nuevas prácticas, dado que si solo se evangeliza al equipo de gestión e implementación del proyecto y el resto de la organización continua con un método que vaya en discordancia con el establecido, sin importar el esfuerzo del equipo por llevar a cabo una gestión enfocada en las entregas de valor si la organización va a otro ritmo se genera es un ambiente de inconformismo y frustración dado que las tareas no van a ser finalizadas en los tiempos acordados y los colaboradores se desligan de los objetivos estratégicos.

Es crucial designar roles y responsabilidades específicos para cada miembro del equipo y las partes interesadas, así como establecer líneas de comunicación y toma de decisiones bien definidas. Implementar reuniones regulares de seguimiento y control del proyecto, asegurando que se aborden los problemas de manera oportuna y se tomen decisiones eficientes para resolverlos. Una estructura de gobernanza sólida ayudará a mantener la dirección estratégica, la transparencia y el compromiso a lo largo de todas las etapas del proyecto, garantizando así una ejecución exitosa y alineada con los objetivos y metas de la organización.

Referencias

- Oracle. (2023). *¿Qué es una plataforma de datos de clientes (CDP)?* . Obtenido de <https://www.oracle.com/co/cx/customer-data-platform/what-is-cdp/>
- ANSI/PMI. (2021). *The Standard for project management*. Obtenido de https://apknovel-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/web/view/khtml/show.v/rcid:kpSPMAGPMP/cid:kt012LZEEB/viewerType:khtml//root_slug:12-key-terms-and-concepts/url_slug:key-terms-concepts?b-q=pmbok&b-toc-cid=kpSPMAGPMP&b-toc-title=A%20Guide%20to%20th
- Ashley Hunt, J. (2008). *PMI-ACP Proyecto Manager Institute Agile Certified*.
- Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=22469>.
- Banco Mundial. (2023). *Pais Colombia*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/colombia>
- Bridge, W. (5 de Mayo de 2023). *Qué es el sector retail hoy y cuáles son sus tendencias en Colombia*. Obtenido de <https://www.walterbridge.com/sector-retail-tendencias-colombia/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Superintendencia%20de%20Sociedades,ganancias%20por%20%241%2C87%20billones>.
- Buchanan, D. A. (1992). *The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity*. London: Prentice Hall. .
- Carlos G, R. (2017). Ingresos de Cencosud en Colombia crecieron 4,7% durante el año pasado. *La Republica*.
- Cencosud. (2016). *Documentación interna*. Obtenido de Manual Comercial: <https://cnco.sharepoint.com/sites/SaberHacer/Documentacin%20prueba/GCO-M015.pdf#search=manual%20comercial>

Cencosud. (2020). *Memoria cencosud 2020*.

Cencosud. (2022). *Memoria Integrada Cencosud*. Obtenido de

https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20230413/20230413122347/memoria_integrada_cencosud_vf___completo.pdf

Cencosud. (2023). EBITDA Ajustado de Cencosud creció 13,1% durante 2022, llegando a US\$1.817 millones. Obtenido de <https://www.cencosud.com/centro-de-medios/cencosud-reporto-sus-resultados-del-4t22>

Cencosud. (2023). *Estrategia y Gestión TI 2.0*. Documentación Interna.

Cencosud. (2023). <https://www.cencosud.com/nuestra-empresa>. Obtenido de Nuestra empresa: <https://www.cencosud.com/nuestra-empresa>

Cencosud. (2023). <https://www.cencosud.com/unidades-de-negocios#>. Obtenido de Países y Unidades de Negocio: <https://www.cencosud.com/unidades-de-negocios#>

Cencosud. (2023). *Nuestra empresa*. Obtenido de Nuestra empresa: <https://www.cencosud.com/nuestra-empresa>

Cencosud. (s.f.). *Estrategia TI 2023*. Obtenido de Documentación interna

Cencosud, I. (2016).

<https://cnco.sharepoint.com/sites/SaberHacer/Documentacin%20prueba/GCO-M015.pdf#search=manual%20comercial>. Obtenido de Manual Comercial Supermercados Colombia: <https://cnco.sharepoint.com/sites/SaberHacer/Documentacin%20prueba/GCO-M015.pdf#search=manual%20comercial>

certiprof.com. (2023). *Agile Coach Professional Certificate - ACPC®*. Obtenido de <https://certiprof.com/pages/agile-coach-professional-certificate-acpc>

Colombia, C. d. (2016). *Ley 1819*. Obtenido de Sistema Unico de Información Normativa-SUIN.: <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030265>

Comisión de Regulación de Comunicaciones Republica de Colombia. (2022). En 2021, Colombia alcanzó 38 millones de accesos a Internet móvil y 8,4 millones a Internet fijo. Obtenido de <https://www.crcom.gov.co/es/noticias/comunicado-prensa/en-2021-colombia-alcanzo-38-millones-accesos-internet-movil-y-84>

Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012 (Proteccion de datos personales)*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Congreso de Republica de Colombia. (2014). Ley 1712 de 2014. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

DANE. (2019). CENSO NACIONAL DE POBLACION Y VIVIENDA 2018.

DANE. (2023). Producto Interno Bruto (PIB) nacional trimestral. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Eslava Sarmiento, L. A. (2017). *Canales de distribución logístico - comerciales*. Ediciones de la U.. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5733>.

Field, M. a. (1998). *Project Management*. London: The Open University.

FMG. (2020). (S/f). *Org.ar*. Obtenido de

[//www.gs1.org.ar/documentos/FMG/FMG_2022.pdf](http://www.gs1.org.ar/documentos/FMG/FMG_2022.pdf)

Frame, J. D. (1995). *Managing Projects in Organizations, 2nd ed.* San Francisco: CA: Jossey-Bass.

Galvis Orozco, V. y. (2022). *Las góndolas en los almacenes de superficie y su impacto en la intención de compra: ¿tienen un efecto significativo?* (U. Icesi, Ed.) Bogotá:

Trabajo de Grado. Obtenido de

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/94014/1/TG03488.pdf

- Institute), P. (. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Vol. Séptima Edición.). (G. PMBOK., Ed.)
- Jack Gido, (2018). *Exitosa de Proyectos*. Cengage.
- Kerzner, H. (2003). *Project Management*. New York: Wiley: Project Management, 8th ed.
- L.L.C, C. (2019). *Material para estudios ACPC-Adile Coach Profesional Certificate ACPC*.
- Larson, E. W. (2021). *Administración de proyectos*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=16413>.
- MCONV. (2022). *Estudio Marcas con Valores: La era de las consecuencias*. Obtenido de
<https://marcasconvalores.com/estudios/>
- Microsoft Azure. (2023). *Calculadora de precios*. Obtenido de
<https://azure.microsoft.com/es-mx/pricing/calculator/>
- NRF. (2022). *A look at the 2022 Top 50 Global Retailers*. Obtenido de
<https://nrf.com/blog/look-2022-top-50-global-retailers>.
- OMPI. (2022). *INDICE GLOBAL DE INNOVACION*. Obtenido de
https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2022/
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de proyectos: cómo lograr la ventaja competitiva*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4097>.
- premiumbeautynews. (22 de Enero de 2023). *Euromonitor revela las 10 principales tendencias de consumo mundiales en 2023*. Obtenido de Global Consumer Trends 2023: <https://www.premiumbeautynews.com/en/euromonitor-reveals-top-10-global,21412>
- Project Management Institute, I. (. (2021). *Una guía de los conocimientos sobre gestión de proyectos (Guía PMBOK®) (séptima edición) y el estándar para la gestión de proyectos*. Obtenido de <https://app-knovel-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/web/view/khtml/show.v/rcid:kpSPMAGP>

MP/cid:kt012LZJA1/viewerType:khtml//root_slug:285-risk/url_slug:risk?b-
q=pmbok&b-toc-cid=kpSPMAGPMP&b-toc-
title=A%20Guide%20to%20the%20Project%20Management%20Body

Satpathy, T. (2017). *SCRUM STUDY-SBOK-GUIDE*. 3rd-edicion-spanish.

Supersociedades. (2023). *Supersociedades presenta el informe de las 1.000 empresas más grandes del país*. Obtenido de https://www.supersociedades.gov.co/noticias/-/asset_publisher/atwl/content/supersociedades-presenta-el-informe-de-las-1.000-empresas-m%25C

Talent.com. (2023). *Buscador de salario*. Obtenido de <https://co.talent.com/es/salary>

Workmeter.com. (s.f.). *cuanto-cuesta-perder-cliente*. Obtenido de <https://www.workmeter.com/blog/cuanto-cuesta-perder-cliente/>

Anexos

Anexo 1. Resumen de resultados aprovisionamiento de góndolas y lineales

Anexo 2. Acta de constitución

Anexo 3. Matriz de Evaluación de Riesgos

Anexo 4. Matriz de Stakeholders

Anexo 5. Definición de recursos del proyecto

Anexo 6. Cronograma del proyecto de sistematización del proceso de aprovisionamiento GLJM

Anexo 7. Cronograma del proyecto de sistematización del proceso de aprovisionamiento

PGLJM

Anexo 8. EDT Aprovisionamiento de góndolas

Anexo 9. Presupuesto Aprovisionamiento de góndolas

Anexo 10. Matriz RAM Aprovisionamiento de góndolas

Anexo 11. Evidencia del test diagnostico organizacional gestión de proyectos CENCOSUD