



EVALUACIÓN DE LA MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS LOGÍSTICOS EN
LA GERENCIA DE CADENA DE ABASTECIMIENTO DE SODIMAC COLOMBIA S.A.

UNIVERSIDAD EAN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

AUTOR
ARRIETA ARRIETA JORGE ARMANDO

TUTORA
SANCHEZ AYALA LUZ MARINA

BOGOTÁ, D.C., JUNIO 04 DE 2023

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE FIGURAS.....	6
RESUMEN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
2. MARCO DE REFERENCIA.....	12
2.1 MARCO TEORICO	12
2.1.1 Introducción a la gestión de proyectos	12
2.1.2 Modelos de madurez en la gestión de proyectos (P3M).....	13
2.1.3 Clasificación de los modelos de madurez en gestión de proyectos	14
2.1.4 Comparación entre modelos de madurez.....	22
2.1.5 Criterios para la selección del modelo de madurez	24
2.1.6 Los PMA (Project Management Assessment).....	25
2.1.7 Importancia y Aplicabilidad de los modelos de madurez en la gestión de proyectos.....	25
2.2 MARCO INSTITUCIONAL	26
2.2.1 Reseña Histórica de Sodimac Colombia.....	26
2.2.2 Estrategia de Sodimac Colombia S.A.....	27
2.2.3 Cultura de Sodimac Colombia.....	28
2.2.4 Sodimac Colombia en el mercado y el sector.....	29

2.2.5	Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Sodimac Colombia y su área de logística.....	
		30
3.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.1	TIPO, DISEÑO Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	35
3.1.1	Tipo de Investigación	35
3.1.2	Diseño de la Investigación.....	35
3.1.3	Población y muestra.....	35
3.1.4	Variables de la investigación	36
3.2	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.2.1	Análisis de datos	37
4.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	38
4.1	SELECCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE LA MADUREZ MÁS APROPIADO	38
4.1.1	Selección del modelo de madurez aplicable a la cadena de bastecimiento de Sodimac Colombia.....	38
4.1.2	PMA (Project Management Assessment) Adaptado a la gerencia de Cadena de Abastecimiento de Sodimac	40
4.2	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE CADENA DE ABASTECIMIENTO DE ACUERDO CON LOS LINEAMIENTOS DEL MODELO DE MADUREZ OPM3	41
4.2.1	Arquitectura del modelo de madurez OPM3	41
4.2.2	Adaptación del modelo a la gestión de proyectos logísticos en Sodimac	42
4.2.3	Aplicación de la encuesta OPM3 Self Assessment del PMI	45
4.3	EVALUACIÓN DEL NIVEL DEL CUMPLIMIENTO CON LAS BUENAS PRÁCTICAS RELACIONADAS CON EN LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS LOGÍSTICOS.....	47
4.3.1	Evaluación de Madurez según PMA adaptado para Sodimac	47

4.3.2	Evaluación de Madurez según OPM3	52
4.3.3	Evaluación del Nivel de madurez según población objetivo.....	55
CONCLUSIONES		57
BIBLIOGRAFÍA		58
ANEXO 1 – PMA (PROJECT MANAGEMENT ASSESSMENT) GERENCIA CDA SODIMAC COLOMBIA.....		61
ANEXO 2 – Resultados del PMA Adaptado para la medición de la madurez en gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia		64
ANEXO 3 – OPM3 Self- Assessment Method.....		72
ANEXO 4. Resultados de la medición de la madurez en gestión de proyectos logísticos de la gerencia de cadena de bastecimiento de Sodimac Colombia según modelo OPM3 ..		73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Listado de los principales modelos de madurez utilizados en la gestión de proyectos ..	13
Tabla 2. Características de los niveles de madurez en el modelo CP3M versión 4.0.....	21
Tabla 3. Cuadro comparativo de los modelos de madurez	22
Tabla 4. Ejemplo de correlación de opciones de respuesta entre el PMA Sodimac y el OPM3 ..	43
Tabla 5. Comportamiento de la población objetivo en la encuesta de medición de la madurez ..	45
Tabla 6. Escala de madurez organizacional en el gestión de proyectos	45
Tabla 7. Caracterización de la evaluación OPM3 en el dominio de Proyectos	46
Tabla 8. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según PMA Adaptado.....	47
Tabla 9. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según PMA Adaptado según Gerencias y Jefaturas.....	49
Tabla 10. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según PMA Adaptado según roles operativos	50
Tabla 11. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según PMA Adaptado según equipo de gestión de proyectos.....	51
Tabla 12. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según OPM3 evaluado por etapa o proceso de proyectos	53
Tabla 13. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según OPM3 evaluado por nivel de mejora	53
Tabla 14. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según OPM3 evaluado por nivel de mejora y etapa del ciclo de vida de los proyectos	54
Tabla 15. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según OPM3 evaluado por nivel de mejora y etapa del ciclo de vida de los proyectos	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Resultados de evaluación de desempeño de los proyectos.....	11
Figura 2. Modelo de Madurez de Kezner	16
Figura 3. Modelo de Madurez de CMMI.....	17
Figura 4. Etapas del modelo de Madurez OPM3.....	18
Figura 5. Estructura del Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos CP3M V5.0	20
Figura 6. Valores Sodimac Colombia SA.....	28
Figura 7. Las 50 empresa más grandes de Colombia por ingresos operacionales en 2021	29
Figura 8. Cifras y mapa de cobertura de Sodimac Colombia SA	31
Figura 9. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Sodimac Colombia y su área de logística	34
Figura 11. Arquitectura del modelo OPM3	42
Figura 12. Ciclo de vida de un proyecto según PMBOK.	43
Figura 13. Representación gráfica de la Madurez en la gestión de proyectos logísticos según PMA Adaptado	48
Figura 14. Representación gráfica de Madurez en la gestión de proyectos logísticos según OPM3 evaluado por etapa de proyectos	53
Figura 15. Representación gráfica de Madurez en la gestión de proyectos logísticos según OPM3 evaluado por nivel de mejora y etapa de proyectos	55
Figura 16. Esquema gráfico de comparación de nivel madurez medida por PMA Adaptado vs OPM3	56

RESUMEN

Contar con claridad en el nivel de madurez en la gestión de proyectos logísticos, por parte de los miembros de gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia, es una premisa de la gerencia de este macroproceso. El principal objetivo de esta investigación se relaciona con esa premisa explorando diferentes alternativas de modelos de evaluación de madurez, para proponer uno que pueda ser utilizado en Sodimac Colombia, pero que además relacione la madurez de la gestión, con las buenas prácticas del PMI para la gestión de proyectos y que establezca la bases para emprender acciones de mejora encaminadas a lograr proyectos con calidad de entregables, a tiempo y dentro de presupuesto.

PALABRAS CLAVE: Gestión del proyecto, Madurez, PMBOK, PMI, Metodología, Logística, OPM3.

ABSTRACT

Having clarity about the level of maturity in the management of logistics projects by the supply chain management members of Sodimac Colombia is a premise of the management of this macroprocess. The main objective of this research is related to that premise, exploring different alternatives of maturity assessment models to propose one that can be used in Sodimac Colombia. Furthermore, it should establish a connection between management maturity and PMI's best practices for project management, laying the groundwork for undertaking improvement actions aimed at achieving projects with deliverable quality, on time, and within budget.

KEYWORDS: Project management, Maturity, PMBOK, PMI, Methodology, Logistics, OPM3.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El periodo de pandemia fue significativamente importante para las empresas en general, marcando la forma de gestionar los procesos y de asegurar la realización de la estrategia. La aparición de nuevas realidades y necesidades como el trabajo en casa, el crecimiento vertiginoso de las compras por canales hasta entonces no convencionales, la ruptura de la cadena de suministro global, la crisis de los puertos y contenedores, entre otras, llevaron a una aceleración en la implantación de iniciativas que se tenían concebidas para ser ejecutadas en periodos de cinco y diez, para pasar ser aseguradas en solo dos o incluso menos en algunos casos, dando paso a lo que se conoce como la aceleración en transformación digital.

Sodimac Colombia SA, compañía dedicada a la comercialización de productos para el mejoramiento del hogar, y su macroproceso de gestión de la cadena de abastecimiento no fue ajena a esta situación, teniendo que transformar y adaptar la cultura organizacional y con ello sus procesos al nuevo escenario. A raíz de esa transformación se crearon nuevos procesos y roles encaminados a hiper acelerar la transformación y potenciar la respuesta de la compañía a las nuevas exigencias. Uno de esos nuevos procesos fue la jefatura de proyectos logísticos creado en 2021 con la misión de liderar la formulación, implementación y estabilización de proyectos estratégicos en cadena de abastecimiento, especialmente en el frente de distribución, sin embargo las necesidades de transformación, llevaron a qué otros procesos de cadena de abastecimiento, tuvieran que emprender iniciativas que también derivaron en proyectos, que con menores requerimientos de inversión, fueron igual de estratégicos, pero gestionados por frentes, metodologías y métricas diferentes, llevando así diferencias en la forma de abordar problemas comunes, desalineación entre las iniciativas atendidas y la estrategia o atención de iniciativas que no correspondían con el momento oportuno para su ejecución, llevando así a inadecuada inversión de recursos financiero, tecnológicos, humanos, materiales y de tiempo, socavando de esta manera la sostenibilidad.

Para cierre del año 2022, se identifica dificultad para homogenizar las formas de trabajo entre los procesos gerencia de cadena de abastecimiento (Abastecimiento, distribución y transportes),

dando paso a paso a la creación de una nueva gerencia denominada Desarrollo Logístico, a quien se le encarga la responsabilidad de crear e implementar un proceso que gestione el ciclo de vida de un proyecto, capaz de tomar una necesidad no resuelta o una idea de innovación, y garantizar su implementación efectiva, partiendo de la base de la estructura y equipo ya conformado en 2021 con propósito similar, para lo cual se hace evidente la necesidad de diagnosticar la madurez de la organización y concretamente de la gerencia de cadena de abastecimiento para gestionar proyectos logísticos, mediante la evaluación sistemática y metodológica de todos los componentes del sistema organizacional de proyectos logísticos y la identificación de qué áreas mejorar y las medidas a aplicar en los diferentes dominios de gestión de la cartera de proyectos, de programas y portafolio (Reyes, 2019), para lograr así definir un rumbo de acción claro con miras a aumentar la capacidad del equipo de gestión de proyectos logísticos de la organización.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles es el nivel de madurez en la gestión de proyectos logísticos de Sodimac Colombia SA, basado en un modelo validado de reconocimiento internacional?

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Evaluar la madurez en la gestión de proyectos logísticos de la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia, mediante la aplicación de un modelo de medición estandarizado que permita comparar las capacidades actuales contra el conjunto de buenas prácticas establecidos en los estándares del PMBOK para la gestión de proyectos, programas y portafolios logísticos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir el modelo de evaluación de la madurez más apropiado para ser aplicado en la gerencia de la cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia

- Diagnosticar la situación actual de la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac en la gestión de proyectos logísticos, de acuerdo con lo establecido en el modelo de madurez seleccionado.
- Determinar el nivel del cumplimiento con las buenas prácticas relacionadas a cada uno de los procesos de la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac en la gestión de proyectos logísticos.

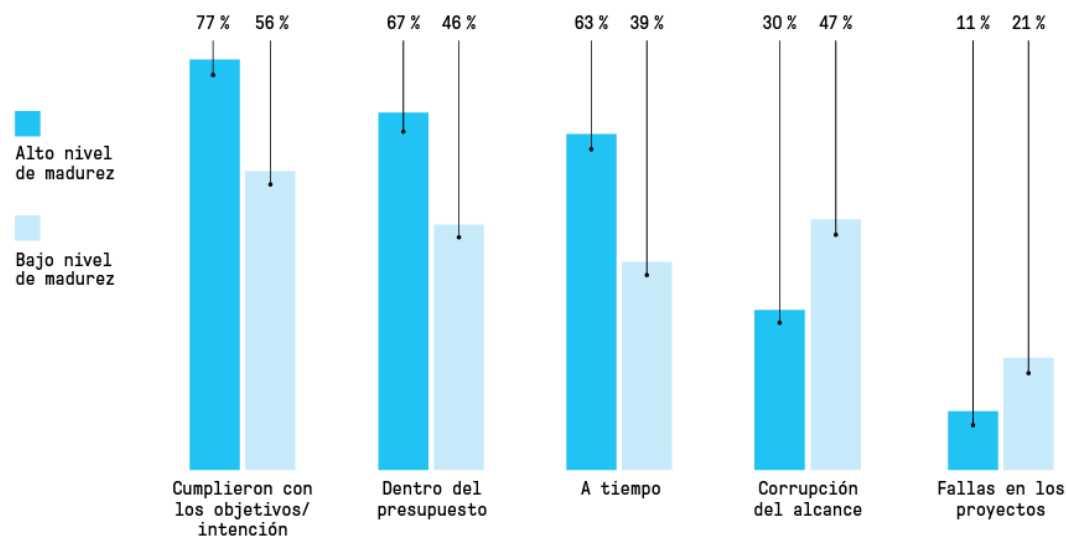
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según datos del PMI la gestión efectiva de proyectos aun presenta dificultades para alcanzar los niveles de confianza que un inversionista o propietario de una empresa esperaría para invertir sus recursos en nuevas ideas o iniciativas (Campos, 2022). Los estudios demuestran que el 77% de los proyectos cumplieron sus objetivos originales, el 67% de los proyectos se completaron dentro del presupuesto, el 63% de los proyectos se completaron dentro del plazo previsto, el 30% de los proyectos experimentaron algún tipo de desviación en su alcance y el 11% de los proyectos fracasaron total o parcialmente. Estos datos son peores para las organizaciones que exponen un bajo nivel de madurez en la gestión de proyectos, presentando alto riesgo en especial en la probabilidad de desviación del alcance y de fracaso en el cumplimiento de la promesa del proyecto (PMI, 2020).

Sodimac Colombia SA no es ajena a esta situación o condición de riesgo, al haber emprendido proyectos estratégicos desde el punto de vista de la inversión, la innovación, costo, tiempo y necesidad a resolver, con una estructura de gestión para la cual se desconoce su nivel de madurez, que debe afrontar el reto de garantizar el desarrollo del ciclo de vida del proyecto con improvisación y con tendencia al fracaso. Es por ello que se hace necesario realizar una investigación que permita a la unidad de negocio de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia, evaluar sus capacidades en la gestión de proyectos logísticos en comparación con un modelo de madurez reconocido, identificar fortalezas y debilidades, y establecer objetivos para la mejora continua (PMI, 2013). Se espera que con la evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos se obtenga una perspectiva detallada del estado actual del proceso de gestión de proyectos de la organización e identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, en especial considerando que Deloitte (2010) señala que las empresas en Latinoamérica tienen un

nivel bajo de madurez en la gestión de proyectos y enfrentan desafíos en términos de planificación, seguimiento y control de proyectos.

Figura 1. Resultados de evaluación de desempeño de los proyectos



Fuente. PMI (2020). Pulse of the Profession 2020. En primera línea: cómo forjar una cultura centrada en el futuro

Según el informe de Deloitte (2021), la evaluación de madurez en la gestión de proyectos logísticos es una herramienta estratégica para las empresas del sector retail en Latinoamérica. El estudio destaca que las organizaciones que han realizado evaluaciones de madurez en la gestión de proyectos logísticos han logrado mejoras significativas en términos de cumplimiento de plazos, reducción de costos y satisfacción del cliente. Además, el informe señala que el 62% de las empresas encuestadas en Latinoamérica considera que la evaluación de madurez en la gestión de proyectos logísticos es esencial para el éxito de sus operaciones.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Introducción a la gestión de proyectos

La gestión de proyectos es una disciplina que se enfoca en la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades necesarios para alcanzar los objetivos específicos de un proyecto, que se ha convertido en una actividad crítica para el éxito de las empresas en la actualidad, o como lo describe el PMI es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas, y técnicas a las actividades organizacionales y de proyectos para lograr los objetivos de una organización a través de proyectos (Fahrenkrog, Haeck, Abrams, & Whelbourn, 2003). La competencia global, la innovación tecnológica y los cambios en las preferencias de los consumidores han llevado a una mayor complejidad en la cadena de suministro, lo que a su vez ha generado la necesidad de una gestión más eficiente y efectiva de los proyectos.

La importancia de la gestión de proyectos radica en varios aspectos clave. En primer lugar, porque proporciona una estructura y un enfoque sistemático para abordar y ejecutar iniciativas complejas. También proporciona un marco de trabajo que guía a los equipos a través de las diferentes etapas del proyecto, desde la definición de los objetivos hasta la entrega final, pero además ayuda a establecer expectativas claras y realistas en cuanto a los resultados, el alcance, los plazos y los recursos necesarios, contribuyendo así a evitar desviaciones y asegurar que los proyectos se ejecuten dentro de los límites establecidos. Según el informe Pulse of the Profession de 2018 (PMI, 2018), el 60% de los proyectos fracasa debido a la falta de enfoque en su gestión, por lo tanto, adoptar prácticas sólidas de gestión de proyectos puede mejorar significativamente las posibilidades de éxito de una organización.

La gestión de proyectos es esencial para el logro de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de los plazos y presupuestos establecidos (Kerzner, 2017), dado que proporciona una estructura para el seguimiento y control de las actividades, lo que ayuda a evitar el caos y el desperdicio de recursos para la organización (Turner, 2014).

En este contexto, se hace necesario contar con herramientas que permitan evaluar la madurez en la gestión de proyectos, de manera que las organizaciones puedan identificar sus fortalezas y debilidades en este ámbito y tomar decisiones informadas.

2.1.2 Modelos de madurez en la gestión de proyectos (P3M)

La madurez en la gestión de proyectos se define como el nivel de capacidad y eficacia con el que una organización puede planificar, ejecutar y controlar sus proyectos, por lo cual a través de este concepto se evalúa la competencia y el desarrollo de las prácticas de gestión de proyectos dentro de una organización. Este concepto tuvo origen en el Instituto de Ingeniería del Software de la Universidad Carnegie Mellon en la década de 1980, donde se creó el modelo de madurez de software, conocido como Capability Maturity Model (CMM), que se centró en evaluar la madurez de los procesos de desarrollo de software, pero que sentó las bases para todos los modelos de madurez conocidos en la actualidad (Kodukula, 2005). En la tabla 1 exponen los modelos de madurez más reconocidos en el mundo, indicando la sigla o acrónimo con el que se les identifica y por quien fueron desarrollados.

Los diferentes modelos de madurez diseñados para la administración de proyectos miden el grado de efectividad con que se administra y alinean los procesos continuos con la estrategia general de la organización. Un mayor grado de madurez significa procedimientos más efectivos en proyectos, mayor calidad en los entregables, costos más bajos, más motivación en el equipo de proyectos, una balanza deseable entre costo, cronograma, calidad, y una fundamental mejora en provecho de la organización. Por el contrario, una organización con poca madurez se caracteriza por sus repetidos errores en proyectos, aplicación de procedimientos redundantes y una historia de proyectos ejecutados sin resultados (Lazaro & Laverde, 2013).

Tabla 1. Listado de los principales modelos de madurez utilizados en la gestión de proyectos

No	SIGLA	NOMBRE	CREADO POR
1	CMMI	Capabilty Maturity Model Integration	Software Engineering Institute (SEI)
2	COBIT	Control Objectives for Information and related Technology	Information Systems Audit and Control Association (ISACA)
3	EFQM	EFOM Excellence Model	European Foundation for Quality Management (EFQM)
4	FAA-iCMM	Federal Aviation Administration Integrated Capability Maturity Model	US Federal Aviation Administration
5	INK	INK Managementmodel	Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)
6	MINCE2	Maturity Increments IN Controlled Environments	MINCE2 Foundation

No	SIGLA	NOMBRE	CREADO POR
7	OPM3	Organizational Project Management Maturity Model	Project Management Institute (PMI)
8	P3M3	Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model	Office of Government Commerce (OGC)
9	PMMM	Programme Management Maturity Model	Programme Management Group
10	P2M	Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M)	Project Management Association of Japan (PMAJ)
11	PAM	Project Acivity Model	Artemis
12	PPMMM	Project and Portfolio Management	PriceWaterhouseCoopers (PWC] Belgium
13	PMMM	Project Management Maturity Model	PM Solutions
14	PMMM	Project Management Maturity Model	KLR Consuting
15	ProMMM	Project Management Maturity Model	Project Management Professional Solutions Limited
16	PMMM	Project Management Maturity Model	Intemational Institute for Leaming (IIL) H. Kerzner
17	PPMMM	Project Portfolio Management Maturity Model	PM Solutions
18	SPICE	Sotware Process Improvement and Capability dEtermination	Software Quality Institute Griffith University, Australia
19	(PM)2	The Berkeley Project Management Process Maturity Model	Department of Civil Engineenni University of Califomia at Berkeley
20	Project Excellence Model	The Project Excellence Model	Berenschot
21	Trillium	Trillium	Bell Canada
22	ProjectProof	VA Vowwassenheidsmodel	Van Aetsveld

Fuente. Elaboración propia, basado en Redondo (2017)

2.1.3 Clasificación de los modelos de madurez en gestión de proyectos

Existen diversas herramientas e instrumentos para medir el grado de madurez de un proceso de gestión de proyectos en una organización o en una de sus unidades de negocio, pero cada modelo y herramienta tiene su propio enfoque y características, por lo que se debe seleccionar el que mejor se adapte a las necesidades y objetivos de la organización. A continuación, se relaciona los principales modelos de madurez, siguiendo el orden de creación o aparición

2.1.3.1 Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (Project Management Maturity Model, PMMM)

Desarrollado por Harold Kerzner en 1985, este modelo fue uno de los primeros en abordar la evaluación de la madurez en la gestión de proyectos, creando un modelo que se basa en cinco niveles de madurez. El PMMM ha demostrado ser efectivo para medir y mejorar la madurez en la

gestión de proyectos logísticos (Kerzner, 2013). Según Kerzner, la madurez se relaciona con el desarrollo de sistemas y procesos que son repetitivos y que garantizan una alta probabilidad de éxito estructurado en cinco niveles de progreso, tal como lo expone Gale (2018).

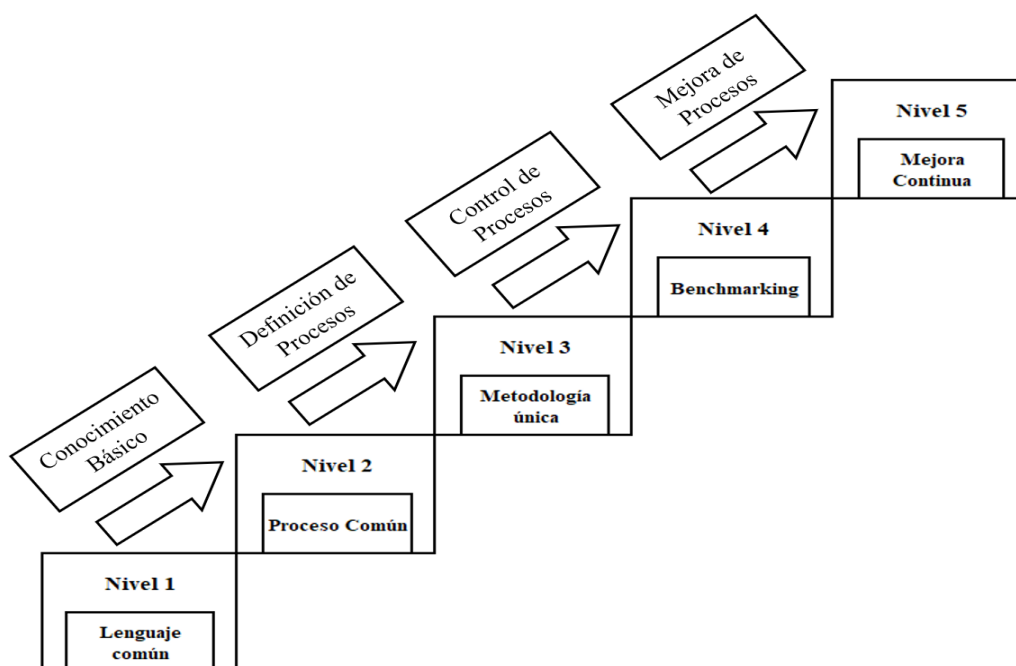
1. Nivel 1 (lenguaje común). Se empieza apenas en el paso primordial de ir desde la concepción teórica a la práctica y solamente se vislumbran los beneficios individuales con intereses ya establecidos.
2. Nivel 2 (proceso común). En este nivel, ya se reconoce los beneficios de la gerencia de proyectos, existe un apoyo para todos los niveles de este, la necesidad de trabajo mediante procesos/metodologías, control de costos y un currículo de capacitación continua para la excelencia en la gestión de este.
3. Nivel 3 (metodología única). Aquí se obtiene un mayor grado de conciencia sobre la posibilidad de integración y combinación de metodologías centradas en la gestión de proyectos, mientras se evalúa seriamente avanzar desde el primer dominio del modelo de maduración hacia la gerencia de programas que se deriva en un apoyo cultural a la gestión en todos los niveles y la réplica de comportamientos de excelencia de este.
4. Nivel 4 (benchmarking). Se comparan las mejores prácticas utilizadas por otras personas u organizaciones, de tal manera que puedan ser evaluadas y adaptadas al plan estratégico individual, generando una mayor competitividad y rendimiento. En esta fase, se plantea la creación de una oficina de proyectos para crear programas que surjan de la dedicación a la evaluación comparativa a nivel.
5. Nivel 5 (mejoramiento continuo). Se implementan los cambios requeridos en la gestión de proyectos donde la planeación estratégica se convierte en un sistema abierto de mejoramiento continuo. Aquí se encuentra un historial de las lecciones aprendidas para la transferencia de conocimientos hacia programas y portafolios.

Con la sigla de PMMM y nombre de Modelo de madurez en gestión de proyectos (Project Management Maturity Model, también se reconoce el modelo desarrollado por J. Kent Crawford en la década de 1990. En este caso, el PMMM consta de cinco niveles de madurez, que se describen brevemente a continuación y en la figura 2.

1. Inicial: En este nivel, la gestión de proyectos se realiza de manera ad hoc y no hay una estructura clara para gestionar los proyectos.

2. Repetible: En este nivel, se establecen procesos básicos para gestionar los proyectos de manera consistente, como por ejemplo la definición de un alcance, la identificación de riesgos, la planificación y el seguimiento del proyecto.
3. Definido: En este nivel, se establecen procesos estandarizados para la gestión de proyectos, incluyendo la definición de roles y responsabilidades, la documentación de los procesos y la definición de los procedimientos de calidad.
4. Gestionado: En este nivel, los procesos de gestión de proyectos se miden y se controlan, y se toman medidas para mejorar la calidad y la eficiencia de la gestión de proyectos.
5. Optimizado: En este nivel, la gestión de proyectos se optimiza continuamente a través del análisis de datos y la mejora continua de los procesos.

Figura 2. Modelo de Madurez de Kerzner



Fuente. Elaboración propia basado en Cubeles (s.f)

Aunque comparten el mismo nombre, los modelos de Kerzner y Crawford son dos enfoques diferentes para evaluar y mejorar la madurez en la gestión de proyectos, siendo la principal diferencia que el modelo desarrollado por James K. Crawford se centra en el establecimiento de una Oficina de Proyectos Estratégica (SPO, por sus siglas en inglés) dentro de la organización,

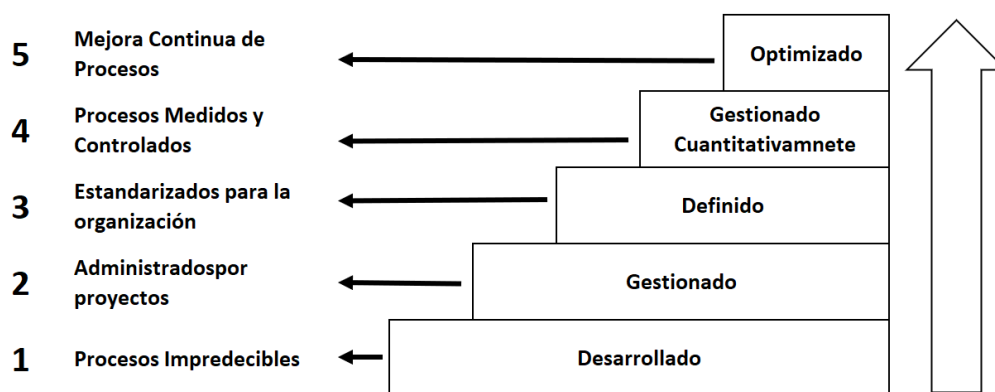
2.1.3.2 Modelo de Madurez de Proyectos (Project Maturity Model, PMM)

Propuesto por Prasad S. Kodukula y S. Goparaju en 2005, proporciona una visión integral de la madurez en la gestión de proyectos, midiendo el desempeño en seis áreas clave de evaluación: liderazgo, cultura organizacional, gestión de riesgos, gestión de calidad, gestión de recursos y gestión de cambios. El PMM proporciona una visión integral de la madurez en la gestión de proyectos y ayuda a las organizaciones a identificar fortalezas y debilidades en sus procesos (Kodukula & Goparaju, 2015).

2.1.3.3 Capability Maturity Model Integration (CMMI)

Este modelo se enfoca en la mejora de la madurez en la gestión de proyectos a través de la implementación de prácticas y procesos bien definidos. Se basa en una serie de áreas clave, incluyendo el proceso de gestión de proyectos, la gestión de requisitos, la gestión de configuración, entre otros. Introducido por el Software Engineering Institute (SEI) en 2002, el CMMI es un modelo de evaluación de madurez ampliamente utilizado en la industria del software y también aplicable a la gestión de proyectos en otros campos. Se centra en la mejora continua de procesos y utiliza diferentes niveles de madurez para evaluar y mejorar la gestión de proyectos.

Figura 3. Modelo de Madurez de CMMI



Fuente. Elaboración propia basado en Pimente (2015)

2.1.3.4 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

Este modelo se enfoca en la mejora de la madurez en la gestión de proyectos a través de tres áreas clave: procesos, personas y resultados. Se basa en una serie de mejores prácticas y procesos,

desarrollado por el Project Management Institute (PMI) en 2003, con el propósito de evaluar la madurez organizacional en la gestión de proyectos, programas y portafolios.

El OPM3 es un medio para comprender y evaluar la capacidad de una organización para implementar su planificación estratégica de alto nivel mediante la gestión de su portafolio y luego cumplir a nivel táctico mediante la gestión exitosa, consistente y predecible de programas y proyectos individuales. OPM3 también es una herramienta que puede ayudar a las empresas a impulsar la mejora en una organización (PMI, 2013).

Figura 4. Etapas del modelo de Madurez OPM3



Fuente. Elaboración propia basado Redondo (2017)

El modelo de madurez OPM3 se enfoca en la mejora de la madurez en la gestión de proyectos a través de tres áreas clave: procesos, personas y resultados. Se basa en una serie de mejores prácticas y procesos, desarrollado por el Project Management Institute (PMI) en 2003, con el propósito de evaluar la madurez organizacional en la gestión de proyectos, programas y portafolios. Este se basa en tres componentes interrelacionados: Mejores prácticas (grupo de capacidades organizacionales relacionadas), Capacidades (competencia específica que debe existir en una organización en orden de ejecutar los procesos de gestión de proyectos y entregar servicios

y productos) y Resultados (resultado tangible o intangible de la aplicación de una capacidad) y su implementación se basa en tres etapas correlacionadas: Conocimiento, Evaluación y Mejora (Figura 4).

En la etapa de conocimiento se establecen las condiciones adecuadas para la implementación del modelo, relacionadas con el conocimiento y uso de mejores prácticas por parte de la organización, capacidades, resultados y otros componentes de madurez en gestión de proyectos (Redondo, 2017). La etapa de evaluación consiste en evaluar el grado de aplicación de las buenas prácticas del estándar, es decir la capacidad de la organización para medir su estado de madurez en gestión de proyectos. Finalmente, la etapa mejora se enfoca en identificar ámbitos de mejora, aplicar las mejoras identificadas, haciendo uso de los resultados de la etapa de evaluación, para posteriormente volver a iniciar el proceso (Reyes, 2019).

2.1.3.5 Evaluación de madurez en gestión de proyectos de TI (IT Project Management Assessment, IT PMA)

Es una herramienta diseñada para evaluar y mejorar la madurez de los procesos de gestión de proyectos en el ámbito de las tecnologías de la información. Fue desarrollado en el año 2003 por el Project Management Institute (PMI) en colaboración con expertos en gestión de proyectos de TI. Su objetivo principal es proporcionar una metodología y un marco de referencia para evaluar la madurez de los procesos de gestión de proyectos de TI en una organización, permitiendo a las organizaciones identificar áreas de mejora y establecer un camino claro hacia la excelencia en la gestión de este tipo de proyectos (Crawford, 2003).

El IT PMA se basa en el modelo de madurez del PMI, el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), adaptado específicamente al ámbito de la gestión de proyectos de TI. Este modelo evalúa la madurez de los procesos en cinco áreas clave: gobierno y liderazgo, gestión de riesgos, gestión de alcance, gestión de calidad y gestión de recursos humanos.

2.1.3.6 Modelo según la norma ISO 21500:2012

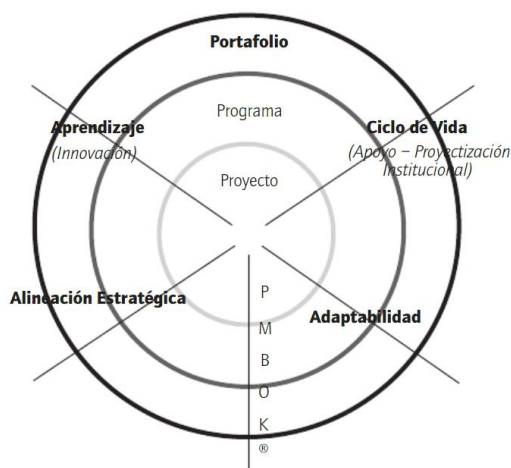
La norma ISO 21500, publicada en 2012 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), proporciona una guía internacionalmente reconocida para la gestión de proyectos. Aunque no es un modelo de evaluación de madurez en sí mismo, establece los estándares y prácticas

recomendadas para la gestión de proyectos y puede utilizarse como referencia en la evaluación de madurez.

2.1.3.7 El modelo de madurez colombiano en gestión de proyectos CP3M

El modelo CPM3 – Criterios de Prácticas Profesionales en Project Management, fue desarrollado por el Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos de la Universidad del Valle (Cali, Colombia), a partir de las recomendaciones del PMI (Gale, 2018). El CP3M fue lanzado oficialmente en el año 2017 como una iniciativa para promover las mejores prácticas en la gestión de proyectos en el contexto colombiano, proporcionando una estructura para evaluar la madurez en diferentes áreas de la gestión de proyectos, como la planificación, el control, la comunicación, la calidad y el riesgo. En la figura 5 se expone el modelo en su versión más reciente.

Figura 5. Estructura del Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos CP3M V5.0



Fuente. (Solarte & Sanchez, 2014)

El Modelo CP3M utiliza una escala de medición para la valoración del grado de madurez que va desde cero (0) – El nivel más bajo – hasta cinco (5) – El nivel más alto, describiendo en cada nivel de esta escala, características propias a determinado nivel de madurez. En cada uno de estos niveles se describen un conjunto de capacidades que corresponden a una serie de prácticas

propuestas en la guía PMBOK y en CP3M tal como se muestra en la tabla 2, que permite apreciar las características que deben cumplir las organizaciones en cada grado de madurez.

Tabla 2. Características de los niveles de madurez en el modelo CP3M versión 4.0

Nivel	Descripción	Características
Nivel 5	Mejora continua	A) Realización permanente de evaluaciones y mejoras, benchmarking.
		B) Planes de desarrollo del personal formales.
		C) Evaluación y aplicación de mejores prácticas.
		D) Desarrollo de la disciplina de administración de proyectos con respecto al estado del arte
Nivel 4	Procesos completos	A) Procesos estabilizados y adoptados por todos.
		B) Información histórica estructurada con acceso por toda la organización.
		C) Base de datos de estimaciones, métricas y lecciones aprendidas.
		D) Evaluación de los procesos y medición de la satisfacción.
		E) Utilización de herramientas específicas de Gerencia de Proyectos.
		F) Los factores críticos de éxito están definidos, escritos y conocidos por todos, formalidad y rigurosidad en las
		acciones.
		G) Trabajo en equipo y plan de reconocimiento y recompensas.
		H) Tablero de control de la organización establecido y utilizado.
		I) Departamento de proyectos en funcionamiento.
Nivel 3	Procesos operativos	A) Procesos estándares establecidos.
		B) Procesos utilizados por la mayoría de las personas.
		C) Procesos fundamentales definidos y establecidos.
		D) Utilización de listas de chequeo, validación de las acciones y compromisos, comunicación estándar y fluida.
		E) Utilización de modelos, metodología integral y única establecida.
		F) Revisiones permanentes, administración de riesgos en proyectos.
		G) Gestión particular de las acciones correctivas.
Nivel 2	Procesos esenciales	A) Procesos fundamentales definidos e informados.
		B) Procesos implantados parcialmente.
		C) Roles definidos, objetivos escritos y conocidos, evaluación de desempeño, planeamiento de las acciones.
		D) La producción y uso de los procesos es más frecuente.
Nivel 1	Herramientas mínimas	A) Los procesos fundamentales están enunciados.
		B) Los procesos se ejecutan y se usan a criterio de cada funcionario o en ocasiones ni siquiera se producen ni usan.
		C) Informalidad en las acciones y decisiones.
Nivel 0	Sin procesos definidos	A) No hay procesos estándares establecidos.
		B) No hay metodología formalizada.

Nivel	Descripción	Características
		C) No se realizan, ni se usan los procesos básicos de Gerencia de Proyectos.

Fuente. Elaboración propia, basado en Solarte & Sanchez (2014)

2.1.4 Comparación entre modelos de madurez

Como se puede apreciar, existen varios modelos de madurez ampliamente reconocidos en el ámbito de la gestión de proyectos logísticos. A continuación, compararemos algunos de ellos, destacando sus diferencias, ventajas y desventajas:

- OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model): Este modelo, desarrollado por el Project Management Institute (PMI), se enfoca en evaluar la madurez de la gestión de proyectos en general, incluyendo aspectos logísticos. Sus ventajas radican en su amplia aceptación y reconocimiento a nivel mundial, así como en su enfoque integral que abarca diversas áreas de la gestión de proyectos. Sin embargo, su implementación puede resultar compleja y requiere una inversión significativa de tiempo y recursos.
- CP3M (Colombian Project, Program, and Portfolio Management Maturity Model): Este modelo, creado en Colombia, se centra en la madurez de la gestión de proyectos, programas y portafolios. Aunque no está diseñado específicamente para la gestión logística, puede adaptarse y proporcionar un enfoque integral para la gestión de proyectos en el contexto de una empresa de retail. Sus ventajas incluyen su enfoque holístico y su aplicabilidad en diversos sectores. Sin embargo, su uso puede estar más arraigado en el contexto colombiano y puede requerir una adaptación adicional para la industria minorista.
- PMM (Project Maturity Model): Este modelo, propuesto por Prasad S. Kodukula y S. Goparaju, se enfoca en la gestión de proyectos de TI. Aunque su enfoque no está específicamente dirigido a la logística en empresas de retail, puede proporcionar una estructura sólida para evaluar la madurez de los proyectos logísticos basados en tecnología. Sus ventajas incluyen su enfoque en la gestión de proyectos de TI y su capacidad para evaluar la madurez en múltiples dimensiones, como el liderazgo, los procesos y la tecnología.

Tabla 3. Cuadro comparativo de los modelos de madurez

Modelo de Madurez	Ventajas	Diferencias con otros modelos
OPM3	- Enfoque integral que evalúa la madurez en la gestión de proyectos a nivel organizacional, programas y portafolios. - Se alinea con los estándares del PMI, ampliamente reconocidos en la industria. - Proporciona un marco adaptable y personalizable para reflejar las características únicas de la organización y su logística.	- Otros modelos pueden estar más enfocados en aspectos específicos de la gestión de proyectos logísticos, sin abarcar el nivel organizacional o los programas y portafolios. - Algunos modelos pueden estar basados en estándares o marcos menos reconocidos en la industria, lo que puede afectar su aceptación y aplicabilidad.
PMMM	- Establece un camino progresivo hacia la madurez en la gestión de proyectos, con niveles predefinidos que permiten medir el avance. - Proporciona una guía clara de las prácticas y capacidades necesarias en cada nivel de madurez. - Está respaldado por el reconocido autor Harold Kerzner.	- El PMMM se centra en la gestión de proyectos en general, sin abordar especificidades relacionadas con la gestión de proyectos logísticos. - Puede requerir adaptaciones y personalizaciones para reflejar las necesidades específicas de la logística de una organización.
CMMI	- Proporciona un enfoque estructurado y sistemático para evaluar la madurez en la gestión de proyectos logísticos, centrándose en las mejores prácticas de calidad y procesos. - Se basa en un marco de trabajo ampliamente utilizado y reconocido en la industria. - Ofrece una evaluación detallada de las capacidades y áreas de mejora en la gestión de proyectos logísticos.	- CMMI se enfoca principalmente en la calidad y procesos, lo que puede requerir adaptaciones para abordar aspectos específicos de la gestión de proyectos logísticos. - Puede ser más complejo de implementar y requerir una mayor inversión de tiempo y recursos.
SCAMPI	- Proporciona un proceso estructurado y sistemático para evaluar y mejorar la madurez en la gestión de proyectos logísticos. - Ofrece una evaluación objetiva de las prácticas y capacidades en la gestión de proyectos logísticos. - Permite identificar áreas de mejora y establecer planes de acción específicos.	- SCAMPI es más orientado a la evaluación que a la implementación de mejoras en la gestión de proyectos logísticos. - Puede requerir experiencia y capacitación adicional para su aplicación efectiva.

Modelo de Madurez	Ventajas	Diferencias con otros modelos
CP3M	- Fue desarrollado específicamente para el contexto colombiano, lo que puede facilitar su aplicación en organizaciones en Colombia. - Se basa en estándares internacionales reconocidos en la gestión de proyectos.	- Al ser un modelo local, puede tener limitaciones en términos de su aplicabilidad fuera de Colombia o en organizaciones con características diferentes. - Puede requerir adaptaciones para reflejar las particularidades de la gestión de proyectos logísticos.

Fuente. Elaboración propia

2.1.5 Criterios para la selección del modelo de madurez

No hay un modelo único que se pueda considerar como el más utilizado o recomendado, dado que su elección dependerá de las necesidades, preferencias y particularidades de las organizaciones, así como de su contexto y recursos disponibles, sin embargo, existe una relación de criterios que permiten resolver ese dilema.

2.1.5.1 Alineación con el sector industrial estudiado

El modelo debe tener en cuenta las particularidades y desafíos propios de la industria la que se aplica y particularmente del área de interés o de estudio de esas organizaciones. Un modelo alineado proporcionará un marco claro para evaluar y mejorar la madurez en la gestión de proyectos en la organización.

2.1.5.2 Compatibilidad con estándares reconocidos

El modelo seleccionado debe estar alineado con estándares reconocidos en la gestión de proyectos. Al seleccionar un modelo alineado con el estándar que mejor describe las practicas empleadas en el sector o área de aplicación, se asegura que se estén aplicando las mejores prácticas reconocidas en la industria, permitiendo así una adecuada comparación con buenas prácticas y enfoques efectivos en la gestión de proyectos. De esta manera el modelo puede proporcionar directrices claras sobre las prácticas recomendadas, como la planificación y coordinación eficiente de los recursos, la gestión de riesgos y la comunicación efectiva.

2.1.5.3 Escalabilidad, adaptabilidad y repetibilidad

El modelo debe permitir una implementación gradual y escalable, para que la empresa pueda ajustarlo según sus necesidades y etapas de crecimiento. Según el PMI (2017), los modelos de madurez deben permitir adaptaciones y personalizaciones para reflejar los procesos y las capacidades únicas de la organización. Esto garantiza que el modelo sea aplicable y alineado al contexto específico de la logística de la organización. Al elegir un modelo adaptable, se puede garantizar una mayor precisión y utilidad en la evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos.

Además de la adaptabilidad, el modelo debe ser reproducible y repetible con facilidad, es decir que sea fácil de entender y utilizar por todos los miembros del equipo logístico, garantizando una adopción efectiva.

2.1.6 Los PMA (Project Management Assessment)

Los PMA (Project Management Assessment) son una herramienta ampliamente utilizada para evaluar la madurez en la gestión de proyectos en las organizaciones. A diferencia de los modelos de madurez mencionados anteriormente, los PMA son evaluaciones personalizadas que se adaptan a las características y necesidades específicas de cada organización. Aunque los PMA no son modelos de madurez en sí mismos, son instrumentos de evaluación que pueden basarse en los modelos existentes, como el OPM3 o el PMM, para evaluar la madurez de los procesos de gestión de proyectos. Los PMA suelen ser diseñados internamente por las organizaciones o utilizan herramientas disponibles en el mercado. Estas evaluaciones se adaptan a las características y necesidades específicas de cada organización y pueden basarse en los modelos de madurez existentes.

2.1.7 Importancia y Aplicabilidad de los modelos de madurez en la gestión de proyectos

Los modelos de evaluación de madurez son una herramienta valiosa para evaluar la capacidad de las organizaciones en la gestión de proyectos logísticos. Estos modelos se basan en la evaluación de un conjunto de buenas prácticas establecidas en los estándares del PMBOK para la gestión de proyectos, programas y portafolios logísticos.

La importancia de la evaluación de madurez en la gestión de proyectos logísticos radica en su capacidad para ayudar a las organizaciones a identificar las áreas críticas de mejora y a establecer un camino claro hacia la excelencia en la gestión de proyectos logísticos. Los estudios de evaluación de madurez en la gestión de proyectos logísticos permiten a las organizaciones tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la implementación de cambios necesarios para mejorar su capacidad de gestión de proyectos logísticos. La evaluación de madurez también ayuda a las organizaciones a identificar y gestionar los riesgos asociados con la gestión de proyectos logísticos, lo que puede tener un impacto significativo en el éxito de los proyectos y en la satisfacción del cliente.

La aplicación de un modelo de medición estandarizado basado en los estándares del PMBOK para evaluar la madurez en la gestión de proyectos logísticos permite comparar las capacidades actuales con las buenas prácticas establecidas en el campo, proporcionando una visión clara de las áreas de mejora y para tomar decisiones basadas en datos para impulsar la eficiencia y efectividad de los proyectos logísticos.

2.2 MARCO INSTITUCIONAL

2.2.1 Reseña Histórica de Sodimac Colombia

Sodimac Colombia SA es una compañía de retail dedicada a comercializar productos y servicios para el mejoramiento del hogar, propietaria de las marcas Homecenter y Constructor, que inició sus operaciones en Colombia 29 años atrás, con la apertura de su primera tienda en Bogotá, como una subsidiaria de Sodimac, una reconocida empresa de retail especializada en el sector de la construcción y mejoramiento del hogar, con presencia en diversos países de América Latina y origen en Chile. Sodimac Colombia cuenta con participación del 51% para el grupo Corona (Colombia) y del 49% para el grupo Falabella (Chile).

Desde su apertura, la compañía siguió en una expansión continua, llegando a contar a la fecha con 40 almacenes o tiendas físicas, ubicadas en 24 ciudades y municipios del país, 3 centros de distribución, 2 plataformas regionales y un centro de operaciones para la atención a las tiendas, soportado en un talento cercano a los 10000 trabajadores, distribuidos en una gerencia general y siete gerencias de primer nivel que representan la estructura organizacional (gerencias de

desarrollo, Tecnología, Operaciones, Logística, Gestión Humana, Comercial, Financiera y Administrativa) (Homecenter, 2023).

La empresa se destaca por ofrecer una amplia variedad de productos y servicios, que incluyen materiales de construcción, herramientas, acabados, artículos para el hogar, muebles, decoración, y soluciones para proyectos de remodelación y construcción en general. Además de la amplitud de surtido, la empresa se caracteriza por la calidad y precios competitivos de sus productos y servicios, como también en la asesoría especializada, entrega a domicilio y financiamiento.

A medida que la empresa crece, también se enfoca en aspectos de responsabilidad social y sostenibilidad, implementando prácticas que promueven el cuidado del medio ambiente, la inclusión social y el desarrollo sostenible de las comunidades donde opera (Homecenter, 2023)

2.2.2 Estrategia de Sodimac Colombia S.A.

2.2.2.1 Misión de Sodimac Colombia

Desarrollamos con innovación y sostenibilidad, ofreciendo los mejores productos, servicios y asesoría a través del canal de venta que el cliente escoja, al mejor precio del mercado, para inspirar y construir los sueños y proyectos de nuestros clientes.

2.2.2.2 Visión de Sodimac Colombia

Ser la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción que, mediante el mejoramiento de la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada por la comunidad, los clientes, los trabajadores y los proveedores en América.

2.2.2.3 Valores de Sodimac Colombia

Compartimos prácticas ejemplares con nuestros grupos de interés, para lo cual los valores corporativos son esenciales y expresan el resumen de lo que somos, de lo que creemos y nos identifica y dan valor único a nuestras operaciones. Y de las ventajas competitivas que la hacen distinta. El respeto, la excelencia, la integridad y la responsabilidad nos inspiran a mirar el futuro con optimismo y a lograr el propósito diario de contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas y de la comunidad.

- Respeto: somos alegres, sencillos y respetuosos con todas las personas, valoramos la diversidad, confiamos y escuchamos sin prejuicios.
- Excelencia: estamos orientados al servicio, y al cliente siempre será nuestro centro. Hacemos las cosas bien, colaboramos, innovamos y buscamos ser mejores cada día.
- Integridad: somos honestos, transparentes, justos y buscamos ser coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.
- Responsabilidad: somos responsables en todas nuestras relaciones, y nos hacemos cargo de todo lo que hacemos y de los impactos positivos y negativos que generamos.

Figura 6. Valores Sodimac Colombia SA

REIR: Responsabilidad -
Excelencia - Integridad - Respeto

Fuente. (Homecenter, 2023)

2.2.3 Cultura de Sodimac Colombia

La cultura Sodimac es una forma de vivir, hacer y sentir, es lo que nos caracteriza: por eso somos alegres, creativos, líderes, constructores de sueños, auténticos, dinámicos, prácticos, diversos, verracos, comprometidos y solidarios. Construimos juntos, corremos riesgos, aprendemos de nuestros errores, creemos en nuestra gente y la reconocemos, actuamos con transparencia, nos encanta vender, nos hace felices, tenemos espíritu de servicio y estamos orgullosos de pertenecer a nuestra compañía (Homecenter, 2023).

Según lo proponen Heizer y Render (2015), la misión de una organización se puede lograr por tres formas diferentes: diferenciación, liderazgo en costos y capacidad de respuesta. Estas formas son la base de la planeación estratégica de Sodimac y se pueden identificar fácilmente en su misión: (a) ofrecimiento de productos al mejor precio (bajo costo), (b) vendidos por el canal que el cliente escoja (capacidad de respuesta), (c) con un servicio excepcional e innovador (diferenciación). Los tres ejes del plan estratégico se han desagregado entre las siete gerencias, con pesos diferenciales según la naturaleza de cada gerencia. En el pasado, la gerencia de logística o Cadena de Abastecimiento era una dependencia de la gerencia de operaciones (operación de la venta en los

diferentes canales), sin embargo, el crecimiento de la primera y su participación cada vez más significativa en la cadena de valor de la organización, derivó en la separación de las áreas, que funcionalmente siguen guardando una relación muy estrecha. Para la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac, el plan estratégico se resume en una nueva misión, alineada y desagregada de la misión de la compañía y así en forma de cascada esta se ha desagregado entre las diferentes dependencias, como la gerencia de distribución, gerencias de centros de distribución y áreas funcionales (Arrieta, J, 2021)

2.2.4 Sodimac Colombia en el mercado y el sector

Según datos oficiales, Sodimac Colombia SA es una de las cincuenta empresas más grandes del país, caracterizada por pertenecer al sector comercio, retail o grandes superficies y particularmente en el subsector de comercio de materiales de construcción.

Estos resultados oficiales son respaldados por otras mediciones de ranking empresarial, tanto de compañías de consultoría como de prensa especializada, dando cuenta de la importancia de esta compañía en el mercado colombiano de mejoramiento del hogar. Según la clasificación Merco del año 2022, Sodimac Colombia ocupa la 38ª posición entre las empresas del país (25ª en la medición de 2022) y la 2ª posición (2ª en la medición de 2022), entre las compañías del sector de grandes superficies con mejor reputación empresarial.

Figura 7. Las 50 empresa más grandes de Colombia por ingresos operacionales en 2021

No.	RAZON SOCIAL	REGION	MACROSECTOR	INGRESOS OPERACIONALES 2021*	INGRESOS OPERACIONALES 2020*	VARIACIÓN*
1	ECOPETROL S.A.	Bogotá – Cundinamarca	MINERO-HIDROCARBUROS	\$ 84,95	\$ 47,43	79,10%
2	ORGANIZACIÓN TERPEL S.A.	Bogotá – Cundinamarca	COMERCIO	\$ 17,01	\$ 12,61	35,00%
3	REFINERÍA DE CARTAGENA S.A.S	Costa Atlántica	MANUFACTURA	\$ 15,50	\$ 8,79	76,30%
4	COMUNICACIÓN CELULAR S.A.	Bogotá – Cundinamarca	SERVICIOS	\$ 14,64	\$ 13,32	10,00%
5	ALMACENES EXITO S.A	Antioquia	COMERCIO	\$ 13,03	\$ 12,19	6,80%
6	EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.	Antioquia	SERVICIOS	\$ 12,87	\$ 10,57	21,80%
7	NUEVA EPS S.A.	Bogotá – Cundinamarca	SERVICIOS	\$ 12,32	\$ 9,97	23,70%
8	KOBA COLOMBIA SAS	Bogotá – Cundinamarca	COMERCIO	\$ 9,95	\$ 7,37	35,00%
9	Colombiana de Comercio S.A	Bogotá – Cundinamarca	COMERCIO	\$ 9,09	\$ 7,51	21,10%
10	DRUMMOND LTD	Bogotá – Cundinamarca	MINERO-HIDROCARBUROS	\$ 8,49	\$ 5,24	62,10%
11	EPS SURA	Antioquia	SERVICIOS	\$ 8,15	\$ 6,04	34,80%
12	CENIT TRANSPORTE Y LOGISTICA DE HIDROCARBUROS SAS	Bogotá – Cundinamarca	SERVICIOS	\$ 8,05	\$ 7,55	6,60%
13	KOPPS COMMERCIAL SAS	Bogotá – Cundinamarca	COMERCIO	\$ 7,96	\$ 6,27	27,00%
14	E.P.S. SANITAS S.A.	Bogotá – Cundinamarca	SERVICIOS	\$ 7,22	\$ 5,36	34,70%
15	SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S.A	Costa Atlántica	COMERCIO	\$ 6,63	\$ 6,32	4,90%
16	CARBONES DEL CERREJON LIMITED	Bogotá – Cundinamarca	MINERO-HIDROCARBUROS	\$ 6,56	\$ 1,71	283,60%
17	CODENSA S.A. E.S.P.	Bogotá – Cundinamarca	SERVICIOS	\$ 6,41	\$ 5,71	12,20%
18	PRIMAX COLOMBIA S.A.	Bogotá – Cundinamarca	COMERCIO	\$ 6,10	\$ 4,68	30,30%
19	BAVARIA & CIA S.C.A	Bogotá – Cundinamarca	MANUFACTURA	\$ 6,00	\$ 4,89	22,70%
20	COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A. E.S.P. – telefonica	Bogotá – Cundinamarca	SERVICIOS	\$ 5,91	\$ 5,34	10,60%
21	JERONIMO MARTINS COLOMBIA SAS	Bogotá – Cundinamarca	COMERCIO	\$ 5,34	\$ 3,94	35,50%
22	SODIMAC COLOMBIA SA	Bogotá – Cundinamarca	COMERCIO	\$ 5,25	\$ 3,95	32,90%
23	SALUD TOTAL S.A. EPS	Bogotá – Cundinamarca	SERVICIOS	\$ 4,81	\$ 4,02	19,60%
24	EMGESA S.A. E.S.P.	Bogotá – Cundinamarca	SERVICIOS	\$ 4,73	\$ 4,28	10,40%
25	OLEODUCTO CENTRAL S.A.	Bogotá – Cundinamarca	SERVICIOS	\$ 4,62	\$ 4,96	-6,80%

Fuente. (Supersociedades, 2022)

2.2.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Sodimac Colombia y su área de logística

La investigación se desarrollará en el área de logística de la empresa Sodimac Colombia SA, por lo cual es necesario comprender más sobre esta área, su relevancia al interior de la organización y su relación con las partes externas, para lo cual se llevó a cabo un análisis de las cinco fuerzas de Porter, que permite comprender la estructura competitiva de una empresa dentro de una industria, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio (Michaux & Cadiat, 2016).

2.2.5.1 Rivalidad entre competidores existentes

Mediante el análisis de esta fuerza, se trata de dar respuesta a interrogantes como ¿Qué tan intensa es la competencia en el sector de la construcción y el mejoramiento del hogar? ¿Qué tan diferenciados son los productos y servicios que ofrece Sodimac? ¿Qué tan fácil es para los clientes cambiar de proveedor?

Sodimac Colombia es identificada como la empresa número 26 entre las 1000 más grandes del país y la número 11 cuando se le analiza en el macro sector de comercio (Datos Abiertos, 2019), sin embargo, en el sector de comercio minorista o Retail la clasificación Merco empresas, la ubica como segunda empresa más grande del país (Merco, 2022). Dentro del sector Retail, Sodimac aparece como la empresa más grande en el sector de comercio de productos para el mejoramiento del hogar. Este sector es altamente competitivo, destacando además de Sodimac, empresas como HomeCentry, Easy y todo el sector ferretero a nivel nacional, mientras que a nivel internacional los competidores referentes son The HomeDepot y Leroy Merlin. La rivalidad entre los competidores es alta, ya que todas estas empresas ofrecen productos similares y compiten por los mismos clientes. Sodimac Colombia SA ha logrado mantener su posición de liderazgo en el mercado gracias a que ha logrado ventaja competitiva basada en la calidad de sus productos, su capacidad de innovación, su capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado local además de su amplia presencia en el país y su capacidad de ofrecer precios competitivos.

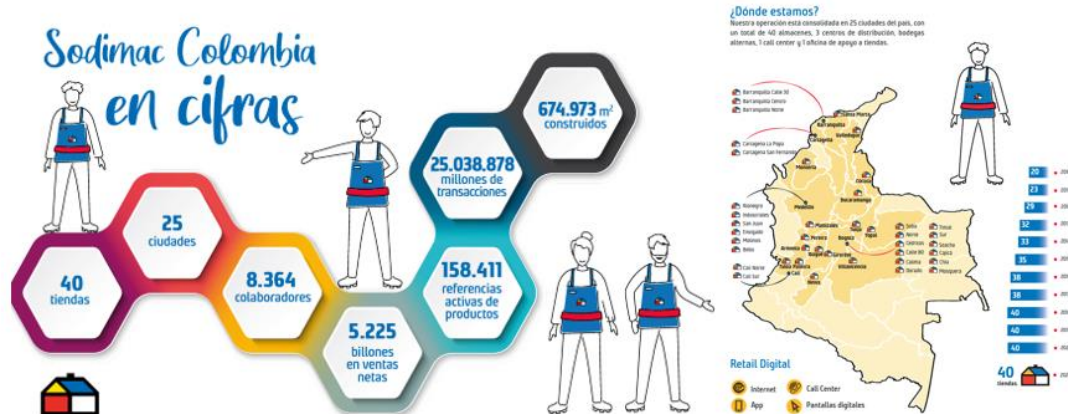
La logística de Sodimac está enfocada en materializar su propuesta de valor, por lo cual los competidores de la organización son los mismos para sus procesos de logística, sin embargo, toda compañía que pueda brindar servicios logísticos a mejores costos que los internos de Sodimac,

se convierte en competidor potencial. La rivalidad entre los competidores es alta, ya que todos ellos dependen de la eficiencia y calidad de su cadena de suministro y logística para mantener precios competitivos y atraer a los clientes, por ello Sodimac ha enfocado esfuerzos para lograr una posición de liderazgo en el mercado gracias a la mejora continua de sus procesos logísticos y su capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado local, apalancado en la experiencia y conocimiento de este.

2.2.5.2 Amenaza de nuevos competidores

A través del análisis de esta fuerza externa, se pretende comprender la dificultad que tendrían otras empresas para ingresar al mercado y competir con Sodimac, como también qué barreras de entrada existen, ha creado o potenciado Sodimac y finalmente las ventajas competitivas que tiene Sodimac frente a los posibles nuevos competidores.

Figura 8. Cifras y mapa de cobertura de Sodimac Colombia SA



que ha creado Sodimac están las grandes necesidades de inversión que requeriría el competidor para lograr la representación que ha logrado Sodimac a través de la expansión en todo el territorio nacional, lograda mediante la apertura de tiendas físicas de gran tamaño y ubicación estratégica, apoyado en redes logísticas y de distribuidores que permiten cubrir entregas en prácticamente la totalidad del territorio a costos y tiempos razonables para la expectativa del cliente

2.2.5.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Para el análisis de la amenaza que genera la entrada de productos sustitutos, se estudia la facilidad que tienen los clientes para sustituir los productos y servicios que ofrece Sodimac por otros similares o alternativos, como también la sensibilidad de los clientes a variables como el precio y a la calidad y finalmente entendiendo los factores influyen en la lealtad de los clientes

En el mercado de mejoramiento del hogar en Colombia, la amenaza de productos o servicios sustitutos para Sodimac Colombia SA es moderada. Aunque existen productos y servicios similares, la empresa ha logrado posicionar y establecer sus marcas Homecenter y Constructor como reconocidas y confiables en el mercado, lo que le permite mantener su posición de liderazgo. Como parte de las acciones para mitigar este riesgo, Sodimac Colombia permanentemente diversifica su oferta de productos y servicios para incluir marcas exclusivas y programas de fidelización de clientes, lo que reduce la amenaza de productos sustitutos. Es así como la compañía creó el Marketplace Homecenter que potencia ese reconocimiento de marca y amplía la oferta de productos y servicios, según Homecenter (2023), el Marketplace es un lugar ideal para aumentar las ventas de emprendedores, colocando sus productos junto a los de Sodimac, haciendo más simple que el cliente encuentre lo que necesita. Además, se apoya a los sellers con Servicio al cliente y con la logística para llegar a todo Colombia (Homecenter, 2023)

En el área de la logística, la amenaza de productos o servicios sustitutos es baja, ya que los servicios de transporte y entrega son esenciales para las empresas que necesitan enviar y recibir productos. Sin embargo, la implementación de nuevas tecnologías de automatización y robotización en la cadena de suministro puede cambiar el panorama del mercado y obligar a las empresas a adaptarse a nuevas formas de transporte y entrega. Aunque existen otras empresas que ofrecen servicios logísticos, la integración vertical de Sodimac Colombia SA le permite contar con una cadena de suministro y logística más eficiente y efectiva que sus competidores.

2.2.5.4 Poder de negociación de los proveedores

Para comprender el poder de Sodimac frente a sus proveedores, se analiza el nivel de dependencia de Sodimac frente a ellos, la concentración y respuesta del mercado en los proveedores en cuanto a disponibilidad y oferta y con ello identificar la dificultad de Sodimac para cambiar de proveedor o lograr integración aguas arriba en su cadena de suministro.

El poder de negociación de los proveedores para Sodimac Colombia SA es moderado debido a su tamaño y volumen de compras. La empresa tiene la capacidad de negociar precios y términos favorables con sus proveedores, lo que le permite mantener los costos bajos y ofrecer precios competitivos a sus clientes, en especial si se considera la capacidad para realizar integraciones horizontales y procesos corporativos regionales (empresa de cada país) en las compras y servicios adquiridos.

Los proveedores de la industria de la logística incluyen fabricantes de vehículos, empresas de tecnología y proveedores de combustible. Sodimac Colombia SA tiene una posición relativamente fuerte en la negociación con sus proveedores, ya que es un comprador importante y puede negociar precios y términos favorables, sin embargo, esta posición se ve afectada por el nivel de concentración que presenta el sector de transporte en Colombia (La República, 2021), llevando a que las diferentes empresas de un mismo sector, deban recurrir a las mismas empresas de transporte para servicios de milla larga o última milla, en condiciones que regularmente afectan la libre competencia (Semana, 2020).

2.2.5.5 Poder de negociación de los clientes

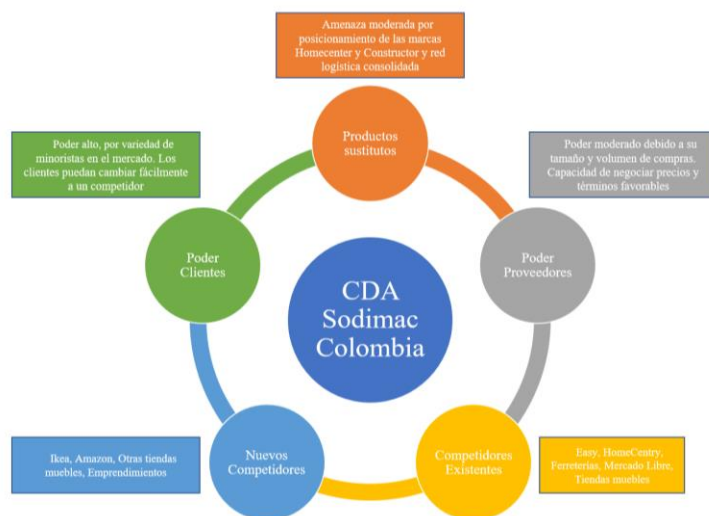
A través del análisis de esta fuerza, es posible comprender el nivel de dependencia de Sodimac de sus clientes, la concentración del mercado y la facilidad para los clientes para cambiar de proveedor.

El poder de negociación de los clientes para Sodimac Colombia SA es alto, debido a la amplia variedad de opciones de minoristas en el mercado, que lleva a que los clientes puedan cambiar fácilmente a un competidor que ofrezca mejores precios o productos de mayor o igual calidad, aun con limitada amplitud de surtido. Como medida a esta amenaza, Sodimac ha desarrollado una amplia oferta de productos y servicios, acompañada de programas de fidelización para atraer y retener a los clientes, especialmente con aquellos clientes cuyo sustento está asociado o relacionado con el sector de la construcción, para quienes existen programas de fidelización con

beneficios que van desde los ahorros en compras hasta la formación continua desde niveles técnico hasta profesional, donde destacan eventos como la las Ferias de la Capacitación, que en su versión de 2021 se realizó por primera vez en versión internacional, en conjunto con Sodimac Perú, contando con la participación de con 12 mil especialistas inscritos en las plataformas de formación virtual, Academia Constructor, llegando así a más de 160.000 personas, con el propósito de generar conocimiento sobre los retos en la construcción, la profesionalización y formalización de los trabajadores, a través de 136 capacitaciones.

En resumen, se puede mencionar que Sodimac tiene un posicionamiento consolidado en el sector del Retail Hogar, por lo que la hace una de las compañías con mayor presencia en el mercado y de mayor recordación a través de sus tiendas Homecenter, lo que se configura en la confianza que genera en sus clientes, ya que a través de sus procesos de venta, servicio y postventa, ha logrado ganar ventajas competitivas frente a sus competidores, adicionalmente complementa su oferta de valor a través de la Experiencia de cliente, innovación en procesos, como las cajas de autogestión para el pago de los productos y estrategias de asesoría, armado de productos y en general encontrar todo en un solo lugar. Como todas las compañías enfrenta retos importantes para mantener su posición en el mercado y por ello se está en la búsqueda constantes de la innovación en todos sus procesos y para el caso de la presente investigación, se enfocará en la del proceso.

Figura 9. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Sodimac Colombia y su área de logística



Fuente. Elaboración propia

3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO, DISEÑO Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de Investigación

Para definir la evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de la cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia, se ha propuesto realizar esta investigación de tipo descriptiva, combinada con tipo correlacional. La investigación descriptiva, que se utiliza para describir situaciones, eventos, procesos o relaciones tal como ocurren en el presente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), permitirá describir y evaluar la madurez en la gestión de proyectos logísticos, mientras que la investigación correlacional que se centra en establecer relaciones entre variables y describir su fuerza y dirección (Bryman, 2016), será la encargada de establecer la relación entre las capacidades actuales y el conjunto de buenas prácticas establecidas en los estándares del PMBOK.

3.1.2 Diseño de la Investigación

La investigación se ha diseñado con un enfoque transversal, dado que en ella se llevará a cabo un proceso de recolección de datos, para evaluar el estado actual de la madurez en la gestión de proyectos logísticos, proporcionando así información sobre la situación de las variables estudiadas en un solo momento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.1.3 Población y muestra

La población objetivo de esta investigación son los miembros de la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia, en especial en la recién creada gerencia de desarrollo logístico, encargada de identificar y movilizar ideas e iniciativas que derivan en proyectos logísticos. Para seleccionar una muestra representativa, se utilizará un muestreo aleatorio estratificado, donde se dividirá a la población en diferentes estratos, representados por los niveles jerárquicos en la cadena de abastecimiento y desarrollo logístico y se seleccionará una muestra equivalente a la totalidad de los colaboradores de desarrollo y los jefes y gerentes de cadena de

abastecimiento, en el caso de la medición a través del PMA y una muestra equivalente al jefe y coordinadores de gestión de proyectos logísticos, en el caso de evaluación a través de OPM3.

3.1.4 Variables de la investigación

Las variables por considerar incluirán la madurez en la gestión de proyectos logísticos como variable dependiente y las capacidades o competencias actuales en comparación con las buenas prácticas establecidas en los estándares del PMBOK como variables independientes.

Para medir la madurez en la gestión de proyectos logísticos a través del PMA, se utilizará escalas de evaluación o índices diseñados específicamente para este propósito, a través de un esquema de evaluación de madurez en la logística que abarque diferentes áreas de la gestión de proyectos, como lo propone López-Hernández (2014).

Para el caso de evaluación mediante el modelo OPM3, las variables están plenamente definidas y estandarizadas en un cuestionario, que contempla la evaluación de la capacidad de la organización para implementar 501 buenas prácticas en la Gestión de Proyectos Organizacional en los dominios de gestión de proyecto, programa, portafolio, facilitadores organizacionales y las etapas de procesos de Mejora (PMI, 2023).

3.2 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación, se ha considerado aplicar encuestas tipo PMA (Project Management Assessment), lo cuales son una herramienta ampliamente utilizada para evaluar la madurez en la gestión de proyectos en las organizaciones. Los PMA no son modelos de madurez, pero si evaluaciones personalizadas que se adaptan a las características y necesidades específicas de cada organización y se les identifica como instrumentos de evaluación que pueden basarse en los modelos existentes, como el OPM3 o el PMM.

En la investigación se utilizará un cuestionario estructurado basado en el modelo de medición que finalmente resulte escogido. El cuestionario incluirá preguntas relacionadas con los diferentes aspectos de la gestión de proyectos logísticos, haciendo un barrido por las etapas del ciclo de vida de un proyecto y cómo lograr la mejora en esas etapas. Los participantes deberán responder a cada afirmación utilizando escalas que van desde la no aplicación o consistencia en las buenas prácticas, hasta aplicación plena y continuada, respecto a su percepción en el desempeño

en el componente evaluado. En el anexo 1 se incluye una muestra del PMA diseñado e implementado y en el anexo 3 se incluye el cuestionario del modelo de madurez escogido.

3.2.1 Análisis de datos

Para analizar los datos recolectados, se utilizarán técnicas de estadísticas descriptivas para evaluar la madurez en la gestión de proyectos logísticos y técnicas estadísticas correlacionales, para explorar la relación entre las capacidades actuales y las buenas prácticas establecidas en los estándares del PMBOK. Para ello las escalas de evaluación cualitativa se han correlacionado con una escala cuantitativa que va de cero para no aplicación de la buena práctica, hasta 3 para aplicación plena y sostenida. Los resultados de madurez se expresan como valor porcentual, de acuerdo con la siguiente tabla

Tabla 4. Escala de madurez organizacional en la gestión de proyectos

Valor porcentual	Grado de madurez
0% - 17%	Muy Baja
18% - 33%	Baja
34% - 50%	Intermedia Baja
51% - 66%	Intermedia Alta
67% - 83%	Alta
84% - 100%	Muy Alta

Elaboración propia basado en Trujillo & Hermes (2019) y Escalante & Silva (2022)

4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 SELECCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE LA MADUREZ MÁS APROPIADO

La gestión de proyectos logísticos es fundamental para el éxito de las empresas de retail, ya que implica coordinar y optimizar actividades relacionadas con el abastecimiento, almacenamiento y distribución de productos. Para asegurar una gestión efectiva, es importante contar con un modelo de madurez adecuado, lo que implica claridad en los criterios de selección para identificar y escoger la mejor opción, comprendiendo sus diferencias, ventajas y desventajas en comparación con otros modelos, como también de casos exitosos de aplicación.

4.1.1 Selección del modelo de madurez aplicable a la cadena de bastecimiento de Sodimac Colombia

No hay un modelo único que se pueda considerar como el más utilizado o recomendado, dado que su elección dependerá de las necesidades, preferencias y particularidades de las organizaciones, así como de su contexto y recursos disponibles, sin embargo, existe una relación de criterios que permiten resolver ese dilema. Basado en esa relación de criterios, el modelo de madurez escogido para implementar en el área logística de Sodimac Colombia es el OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), tal como se describe a continuación

4.1.1.1 Alineación con el sector de retail

Considerando que el modelo debe tener en cuenta las particularidades y desafíos propios de Sodimac y la industria de retail a la que pertenece, pero particularmente del área de cadena de abastecimiento de la compañía, su escogencia debe mostrar alineación con la optimización de la cadena de suministro, la gestión de inventarios, la coordinación de la distribución y la planificación de la demanda (Kerzner, 2017).

Aunque el modelo OPM3 no está específicamente diseñado para la gestión logística, su enfoque integral en la gestión de proyectos, programas y portafolios lo convierte en una opción sólida, respaldado además por su amplia aceptación a nivel mundial y su enfoque en diversos aspectos de la gestión de proyectos como parte de sus ventajas más reconocidas. Aunque puede

requerir una inversión de tiempo y recursos para su implementación, los beneficios a largo plazo en términos de mejora de la gestión logística y la alineación con estándares reconocidos hacen que valga la pena.

Considerando que la organización objeto de estudio es colombiana, pareciera lógico utilizar el modelo CPM3 en vez cualquier otro, sin embargo, resulta preferible utilizar el OPM3 por ser un modelo ampliamente reconocido y utilizado a nivel internacional, respaldado por el Project Management Institute (PMI). Esto le brinda mayor aceptación y credibilidad en la industria, lo que puede ser beneficioso para una organización colombiana que busca establecer estándares y buenas prácticas reconocidas globalmente. El OPM3 tiene un enfoque integral que evalúa la madurez en la gestión de proyectos a nivel organizacional, programas y portafolios, mientras que el CP3M se centra específicamente en la gestión de proyectos en Colombia y puede no abarcar completamente todos los aspectos relevantes para la logística de una organización, en especial si esta tiene participación y modelos de gerencia replicables en diferentes países, como el caso de Sodimac.

4.1.1.2 Compatibilidad con estándares reconocidos aplicables a la gerencia de cadena de abastecimiento

El requisito de escoger un modelo aplicable al área de cadena de abastecimiento es otro factor que lleva a operar por el OPM3 como la más alienada con la necesidad abordada en esta investigación, dado que esta área se comporta de manera similar a procesos productivos con proyectos que normalmente siguen enfoques interactivos e híbridos, donde el PMI y el PMBOK se muestran como los principales referentes. Uno de los estándares más ampliamente utilizados y reconocidos es el PMBOK Guide del PMI. Según el PMI (2017), el PMBOK Guide proporciona un marco de referencia comúnmente aceptado que describe las mejores prácticas en la gestión de proyectos y puede servir como base para la evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos, ya que proporciona una base sólida de buenas prácticas en la gestión de proyectos y sirve como referencia para evaluar la madurez en la gestión de proyectos logísticos.

Como se describió en el marco institucional, Sodimac cuenta con otros macroprocesos y áreas diferentes a gerencia de cadena de abastecimiento, donde los proyectos siguen otros enfoques, como es el caso de la gerencia de tecnología donde se lleva a cabo el desarrollo de software, para las cuales el enfoque principal es iterativo, adaptativo o ágil, para el cual existirá otros modelos basados en diferentes estándares con mayor relación.

4.1.1.3 Escalabilidad, adaptabilidad y repetibilidad en los procesos internos de gerencia de cadena de abastecimiento

El modelo OPM3 que cuenta con amplia aceptación y aplicación a nivel mundial, resulta fácil de adaptar y aplicar lo que garantizará una mayor precisión y utilidad en la evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos, considerando que se puede implementar de forma gradual y escalable, primero en la mejora de la madurez en gestión de proyectos, luego en programas para finalizar permeando la gestión efectiva de portafolios. Hay estudios que demuestran que el OPM3 es altamente efectivo para evaluar la madurez en la gestión de proyectos en organizaciones que implementan gestión de valor ganado o EVM por su sigla en inglés (Earned Value Management), al abordar aspectos clave relacionados con la gestión de proyectos, programas y portafolios, lo que lo hace más completo y apropiado para evaluar la madurez en el contexto del EVM (Pinto, Williams, Bull, & Machado, 2013).

Este modelo ha demostrado ser reproducible y repetible con facilidad, dada la amplia difusión y acceso a información del estándar en el que está basado, lo que garantiza la continuidad en el tiempo de su implementación y mejora.

La evaluación y selección de un modelo de madurez apropiado para la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac, se relaciona con la etapa de conocimiento del modelo OPM3, en la cual se establecen las condiciones adecuadas para la implementación del modelo, relacionadas con el conocimiento y uso de mejores prácticas por parte de la organización, capacidades, resultados y otros componentes de madurez en gestión de proyectos (Redondo, 2017).

4.1.2 PMA (Project Management Assessment) Adaptado a la gerencia de Cadena de Abastecimiento de Sodimac

Además de evaluar la madurez en gestión de proyectos logísticos, se decidió adaptar e implementar un PMA (Project Management Assessment) que evaluara la percepción de madurez para los miembros de la gerencia de cadena de abastecimiento.

Es preciso recordar que, a diferencia del modelo de madurez OPM3, el PMA es una evaluación personalizada que se ha diseñado y adaptado internamente según las características y necesidades específicas de Sodimac, basándose eso sí, en el modelo OPM3, para evaluar la percepción de madurez en las diferentes etapas del ciclo de vida un proyecto.

4.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE CADENA DE ABASTECIMIENTO DE ACUERDO CON LOS LINEAMIENTOS DEL MODELO DE MADUREZ OPM3

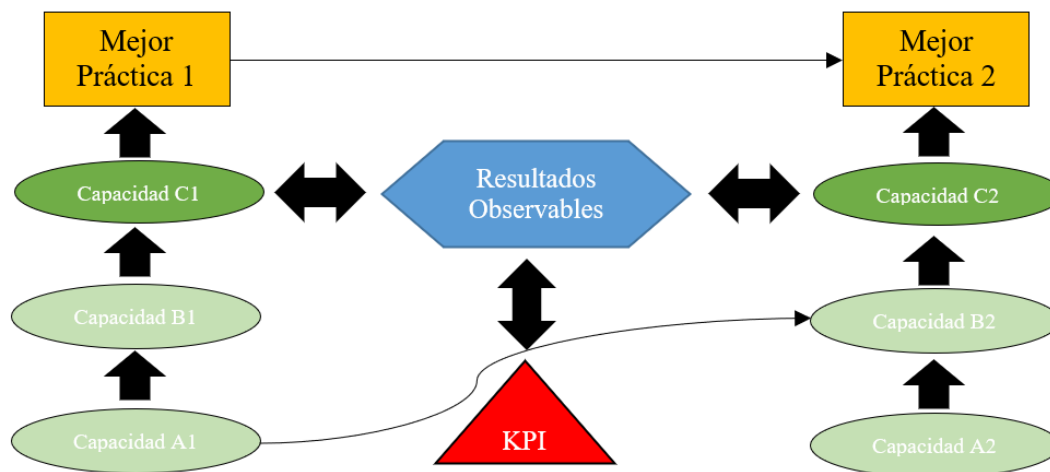
Tal como se mostró en la figura 4, esta parte de la investigación se relaciona con la etapa de evaluación del modelo, donde se busca medir el grado de aplicación de las buenas prácticas del estándar y la capacidad de la organización para gestionar su estado de madurez en gestión de proyectos.

4.2.1 Arquitectura del modelo de madurez OPM3

Para la correcta aplicación del modelo de madurez, es importante entender que su arquitectura se divide en los pilares que se muestran en la figura 10 (PMI, 2003).

- Las mejores prácticas (buenas prácticas) asociadas con la gestión de proyectos organizacionales (grupo de capacidades organizacionales relacionadas)
- Capacidades (competencias o habilidades) constitutivas o fundamentales que son necesarias para la existencia o el logro de las Mejores Prácticas
- Resultados observables que son la evidencia de que existe o se ha logrado una determinada Capacidad en la organización, es decir que, si se presumen de una cierta Capacidad, debe existir alguna evidencia objetiva de que este es el caso. Por ejemplo, si una Capacidad fuera "Mantenimiento regular de un Programa maestro de proyecto", un Resultado sería la existencia física de un Programa maestro de proyecto actualizado.
- Indicadores Clave de Desempeño o KPIs, que proporcionan los medios para decir, ya sea cuantitativa o cualitativamente, el grado en que existe el Resultado, ya sea por medición directa o por una evaluación de expertos.
- Contexto del modelo, incluido el proceso de gestión de proyectos organizacionales y las etapas de mejora del proceso
- Los medios para identificar la agregación de Capacidades a las Mejores Prácticas que se estén evaluando, incluyendo la correlación entre capacidades, es decir la dependencia entre ellas para alcanzar el dominio de una buena práctica y con ello, alcanzar los resultados que son evidenciables a través de los KPI

Figura 10. Arquitectura del modelo OPM3



Fuente. Elaboración propia, basado en PMI (2003)

4.2.2 Adaptación del modelo a la gestión de proyectos logísticos en Sodimac

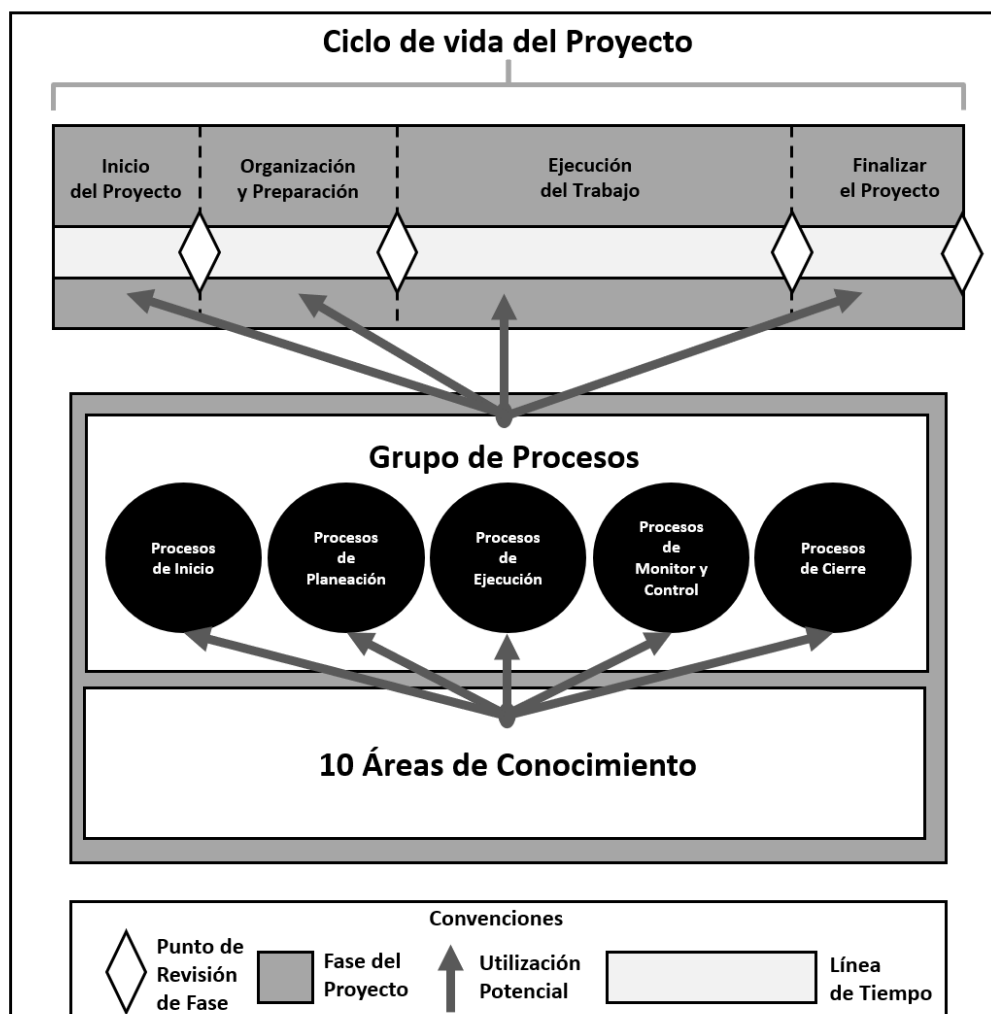
La evaluación de la madurez en la gestión de proyectos en el área de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia se realizó siguiendo la arquitectura antes descrita, evaluando la capacidad o competencia desarrollada por esta parte de la organización, para aplicar buenas prácticas en la gestión de proyectos basado los grupos de procesos básicos para la dirección de proyectos identificados en la guía del PMBOK (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Finalización o Cierre) . Estos procesos básicos se muestran en la figura 11.

Con estos criterios en mente, se diseñó un PMA (Project Management Assessment), personalizado según las características y necesidades específicas Sodimac y su gerencia de cadena de abastecimiento. El PMA aplicado consta de 23 preguntas, las tres primeras de perfilamiento de la muestra y los 20 restantes de evaluación de las capacidades según las mejores prácticas, divididas en bloques según el ciclo de vida del proyecto, incluyendo las fases previas de ideación y formulación del proyecto. El PMA fue aplicado a través de Microsoft Form permitiendo así la facilidad en la captura de la información y las respuestas con claridad a nivel de área, cargo y persona, mediante el formulario expuesto en el anexo 1.

Para cada una de las practicas evaluadas se contemplaron cuatro opciones de respuesta en las que se buscó correlacionar la escala de Likert contemplada en el OPM3 (Trujillo & Hermes, 2019) (Escalante & Silva, 2022) con opciones de respuesta que permitieran un mayor

entendimiento para la población objetivo, quienes respondieron desde su percepción, sin requerir el aporte de evidencia o resultados observables (figura 11). En la tabla 4 se muestra un ejemplo de esta correlación para la evaluación de la fase de Inicio de proyectos y los valores por cada opción de respuesta.

Figura 11. Ciclo de vida de un proyecto según PMBOK.



Fuente. Elaboración propia basado en PMBOK, 6ta Edición (PMI, 2017)

Tabla 5. Ejemplo de correlación de opciones de respuesta entre el PMA Sodimac y el OPM3

Practica Evaluada	Opción de respuesta según percepción de aplicación	Relación con escala de OPM3	Puntaje opción
	A Defino el alcance y objetivos teniendo claras las expectativas del proyecto	Siempre se aplica	3

Practica Evaluada	Opción de respuesta según percepción de aplicación		Relación con escala de OPM3	Puntaje opción
¿Establece las expectativas del proyecto?	B	Defino el alcance y objetivos, pero no tengo claras las expectativas del proyecto	Generalmente Aplicado	2
	C	Conozco las expectativas del proyecto, pero no tengo claro como definir el alcance y objetivos	Aplicación ocasional	1
	D	No tengo claro como definir adecuadamente el alcance y objetivos	No se aplica	0
¿Como evalúa la viabilidad de un proyecto cuando se requiere un caso de negocio?	A	Defino los requerimientos financieros del caso de negocio y tengo pleno conocimiento de cómo gestionarlo	Siempre se aplica	3
	B	Defino los requerimientos financieros del caso de negocio, pero tengo dudas de cómo realizarlo de manera efectiva	Generalmente Aplicado	2
	C	Identifico cuando se debe realizar un caso de negocio, pero no tengo amplio conocimiento de cómo gestionarlo	Aplicación ocasional	1
	D	No tengo claridad de cuando se requiere hacer un caso de negocio	No se aplica	0
¿Tiene claro como identificar e involucrar a las partes interesadas?	A	Gestiono un registro de todas las partes interesadas y tengo claro el impacto de su participación	Siempre se aplica	3
	B	Identifico las partes interesadas, pero no tengo claro el impacto de su participación	Generalmente Aplicado	2
	C	Identifico las partes interesadas, pero no tengo claro si estoy involucrando a todas las partes relevantes	Aplicación ocasional	1
	D	No tengo claridad de como identificar las partes interesada	No se aplica	0
¿Identifica usted los riesgos iniciales de un proyecto?	A	Tengo pleno conocimiento en identificar los riesgos y aplicar la correcta metodología	Siempre se aplica	3
	B	Genero un registro de riesgos del proyecto identificando su impacto y probabilidad, pero no conozco la metodología adecuada	Generalmente Aplicado	2
	C	Identifico los riesgos del proyecto, pero no conozco metodologías para su registro	Aplicación ocasional	1
	D	No identifico los riesgos iniciales que pueden afectar al proyecto	No se aplica	0

Fuente. Elaboración propia

La población objetivo de la medición fue la totalidad de líderes de cadena de abastecimiento y la totalidad de colaboradores de la gerencia de desarrollo logístico, considerando que estos últimos se están desempeñando directamente en la gestión del ciclo de vida de proyectos logísticos, según se muestra en la tabla 5. Los resultados de esta evaluación se exponen en el anexo 2 y son analizados en el siguiente capítulo.

Tabla 6. Comportamiento de la población objetivo en la encuesta de medición de la madurez

Área	Cargo	Número de personas encuestadas	Número de personas que respondieron	Participación
DESARROLLO LOGISTICO	ESPECIALISTA	5	5	100%
	ANALISTA	12	10	83%
	COORDINADOR DE PROYECTOS	2	2	100%
	GERENTE	1	1	100%
	JEFE DE AREA	1	1	100%
	COORDINADOR DE OPERACIONES	1	1	100%
	LIDER	1	1	100%
DISTRIBUCION	GERENTE	2	1	50%
	JEFE DE AREA	3	1	33%
	COORDINADOR DE OPERACIONES	10	3	30%
	ANALISTA	2	1	50%
ABASTECIMIENTO	JEFE DE AREA	4	2	50%
	LIDER	1	1	100%
	ANALISTA	3	1	33%
TRANSPORTES	COORDINADOR DE OPERACIONES	2	2	100%
Total		50	33	75%

Fuente. Elaboración propia

Para evaluar la madurez según el PMA adaptado, se comparó el resultado de la puntuación obtenida contra la puntuación máxima posible, que corresponde aquella en la que todos los evaluados (personas que respondieron la encuesta) escogieran la opción que representa 3 puntos, equivalente a decir que la practica evaluada siempre se aplica. La comparación entre estos dos resultados se expresa de manera porcentual para derivar en la medición de madurez, expresada según la escala mostrada en la tabla 6.

Tabla 7. Escala de madurez organizacional en la gestión de proyectos

Valor porceptual	Grado de madurez
0% - 17%	Muy Baja
18% - 33%	Baja
34% - 50%	Intermedia Baja
51% - 66%	Intermedia Alta
67% - 83%	Alta
84% - 100%	Muy Alta

Elaboración propia basado en Trujillo & Hermes (2019) y Escalante & Silva (2022)

4.2.3 Aplicación de la encuesta OPM3 Self Assessment del PMI

Además del PMA descrito en el numeral anterior, también se realizó medición de madurez a través del uso del OPM3 Self Assessment, que además de evaluar la madurez en los procesos clave y etapas, permite hacerlo en los niveles de madurez del modelo OPM3 (estandarizar, medir, controlar y mejorar), pero en esta oportunidad las respuestas requerían del aporte de resultados observables o evidencia objetiva, de que existe la capacidad o competencia para llevar buenas prácticas de manera estandarizada, medible, controlada o con mejora continua.

La medición se realizó evaluando el desempeño de la gestión de proyectos en el área de cadena de abastecimiento, contra 188 prácticas en el ámbito de la gestión de proyectos, clasificando el desempeño en su implementación, según una de las cuatro opciones mostradas en la siguiente tabla donde se expone un ejemplo de la evaluación de dos mejores prácticas en el dominio de proyectos, en la etapa de Estandarización y el grupo de procesos o fase de Inicio de proyectos. Las escalas numéricas e interpretación de la calificación son equivalentes a las mostradas en el numeral anterior, tabla 4.

Tabla 8. Caracterización de la evaluación OPM3 en el dominio de Proyectos

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
1005	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Proyecto	04 gestión de la Integración	04.1 Desarrollar Project Charter	1 - Iniciar	1 - Estandarizar				
1195	¿Estandariza su organización el proceso de "identificar las partes interesadas"?	Proyecto	13 gestión de los Interesados	13.1 Identificar a los Interesados	1 - Iniciar	1 - Estandarizar				

Fuente. Elaboración propia basado en (PMI, 2023)

4.3 EVALUACIÓN DEL NIVEL DEL CUMPLIMIENTO CON LAS BUENAS PRÁCTICAS RELACIONADAS CON EN LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS LOGÍSTICOS

4.3.1 Evaluación de Madurez según PMA adaptado para Sodimac

4.3.1.1 Evaluación General del Nivel de madurez

Aplicados los criterios de evaluación expuestos en el numeral 4.2.2 se obtiene que el valor porcentual de madurez para la gestión de proyectos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia es de 66%, lo que significa un nivel de Madurez Intermedio Alto, resultado que además coincide con la evaluación de cada una de las etapas o procesos del ciclo de vida de proyectos logísticos, donde el proceso de Inicio es el que presenta el desempeño más bajo. En el anexo 3 se presenta una ampliación de los resultados expuestos en la tabla 8.

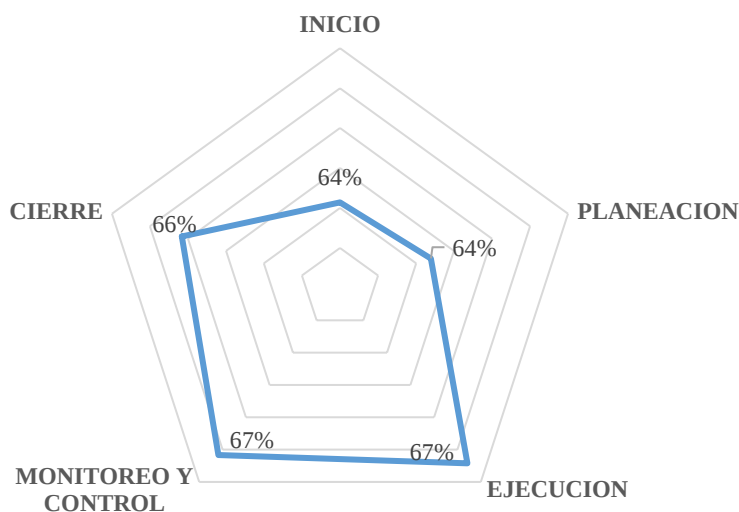
Tabla 9. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según PMA Adaptado

ETAPA	Opción de respuesta según percepción de aplicación	Resultado obtenido		Resultado máximo posible según n respuestas		Valor porcentual de Madurez		
		Práctica	Etapas Proyecto	Practica	Etapas Projecto	Practica	Etapas Proyecto	Total
INICIO	¿Establece las expectativas del proyecto "¿?	78	254	99	396	79%	64%	66%
	¿Como evalúa la viabilidad de un proyecto cuando se requiere un caso de negocio?	52		99		53%		
	¿Tiene claro como identificar e involucrar a las partes interesadas?	68		99		69%		
	¿Identifica usted los riesgos iniciales de un proyecto?	56		99		57%		
PLANEACION	¿Establece un presupuesto para el desarrollo del proyecto?	56	255	99	396	57%	64%	
	¿Establece y planifica el cronograma del proyecto y su ruta crítica?	76		99		77%		
	¿Establece y aplica un plan de comunicaciones claro con los interesados?	57		99		58%		
	¿Establece en su equipo una buena gestión del recurso humano?	66		99		67%		
EJECUCION	¿Tiene claro cómo desarrollar un Kickoff?	70	267	99	396	71%	67%	
	¿Define y desarrolla los Workshops de diseño con los interesados del proyecto?	71		99		72%		

ETAPA	Opción de respuesta según percepción de aplicación	Resultado obtenido		Resultado máximo posible según n respuestas		Valor porcentual de Madurez		
		Práctica	Etapas Proyecto	Práctica	Etapas Proyecto	Práctica	Etapas Proyecto	Total
	¿Utiliza metodologías para el desarrollo y seguimiento de actividades?	76		99		77%		
	¿Estable gestión y seguimiento del presupuesto?	50		99		51%		
MONITOREO Y CONTROL	¿Genera un control y monitoreo del avance del proyecto?	69	266	99	396	70%	67%	
	¿Genera un control y monitoreo a los riesgos identificados durante el proyecto?	59		99		60%		
	¿Realiza una adecuada gestión de calidad al proyecto?	71		99		72%		
	¿Realiza procesos de documentación, registro y notifica a los interesados los resultados?	67		99		68%		
CIERRE	¿Realiza el cierre formal de proyecto?	63	262	99	396	64%	66%	
	¿Gestiona la aprobación de los interesados?	78		99		79%		
	¿Realiza una evaluación de desempeño?	57		99		58%		
	¿Realiza y analiza un proceso de lecciones aprendidas?	64		99		65%		

Fuente. Elaboración propia

Figura 12. Representación gráfica de la Madurez en la gestión de proyectos logísticos según PMA Adaptado



Fuente. Elaboración propia

4.3.1.2 Evaluación del Nivel de madurez según población objetivo

Considerando que el PMA adaptado se aplicó sin requerir evidencia objetiva por parte de los encuestados, resulta de interés conocer los resultados por cada grupo de interés. Es así como se

pudo apreciar la diferencia de percepción en la madurez en la gestión de proyectos logísticos, entre las gerencias y jefaturas (nivel estratégico) de esta unidad de negocio vs la percepción que tienen los cargos de nivel táctico y operativo, quienes además de no tener personal a cargo, son los ejecutores de las definiciones y actividades en las diferentes etapas de la gestión de proyecto. Mientras que los gerentes y jefes evalúan el nivel de madurez en Alto (71% en valor porcentual), las personas en roles táctico y operativo posicionan el nivel de madurez en Intermedia Alta (61% en valor porcentual). Esta diferencia de criterio resulta aún más notable, cuando los dos resultados anteriores se comparan contra la evaluación de madurez obtenida del equipo de gestión de proyectos logísticos, quien evalúa la madurez en nivel Intermedia Baja (49% en valor porcentual). Estos resultados se muestran en las tablas 9, 10 y 11.

La diferencia en criterios del nivel de madurez es consecuencia de una evaluación sin exigencia de resultados observables o evidencia objetiva, pero además es un indicio de los problemas que puede estar afrontando la compañía en la gestión de proyectos logísticos, en la que es posible que los resultados de los proyectos se estén alcanzando, pero con un alto nivel de esfuerzo y sin garantía de reproducibilidad y repetibilidad en los mecanismos de gestión empleados.

Tabla 10. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según PMA Adaptado según Gerencias y Jefaturas

ETAPA	Opción de respuesta según percepción de aplicación	Resultado obtenido		Resultado máximo posible según n respuestas		Valor porcentual de Madurez		
		Práctica	Etapas Proyecto	Practica	Etapas Proyecto0	Practica	Etapas Proyecto0	Total
INICIO	¿Establece las expectativas del proyecto ""?	14	51	18	72	78%	71%	71%
	¿Como evalúa la viabilidad de un proyecto cuando se requiere un caso de negocio?	12		18		67%		
	¿Tiene claro como identificar e involucrar a las partes interesadas?	14		18		78%		
	¿Identifica usted los riesgos iniciales de un proyecto?	11		18		61%		
PLANEACION	¿Establece un presupuesto para el desarrollo del proyecto?	13	49	18	72	72%	68%	
	¿Establece y planifica el cronograma del proyecto y su ruta crítica?	15		18		83%		
	¿Establece y aplica un plan de comunicaciones claro con los interesados?	9		18		50%		

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

	¿Establece en su equipo una buena gestión del recurso humano?	12		18		67%		
EJECUCION	¿Tiene claro cómo desarrollar un Kickoff?	15	59	18	72	83%	82%	
	¿Define y desarrolla los Workshops de diseño con los interesados del proyecto?	17		18		94%		
	¿Utiliza metodologías para el desarrollo y seguimiento de actividades?	14		18		78%		
	¿Estable gestión y seguimiento del presupuesto?	13		18		72%		
MONITOREO Y CONTROL	¿Genera un control y monitoreo del avance del proyecto?	12	49	18	72	67%	68%	
	¿Genera un control y monitoreo a los riesgos identificados durante el proyecto?	12		18		67%		
	¿Realiza una adecuada gestión de calidad al proyecto?	12		18		67%		
	¿Realiza procesos de documentación, registro y notifica a los interesados los resultados?	13		18		72%		
CIERRE	¿Realiza el cierre formal de proyecto?	11	49	18	72	61%	68%	
	¿Gestiona la aprobación de los interesados?	14		18		78%		
	¿Realiza una evaluación de desempeño?	12		18		67%		
	¿Realiza y analiza un proceso de lecciones aprendidas?	12		18		67%		

Fuente. Elaboración propia

Tabla 11. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según PMA Adaptado según roles operativos

ETAPA	Opción de respuesta según percepción de aplicación	Resultado obtenido		Resultado máximo posible según n respuestas		Valor porcentual de Madurez		
		Práctica	Etapas Proyecto	Practica	Etapas Proyecto	Practica	Etapas Proyecto	Total
INICIO	¿Establece las expectativas del proyecto ""?	53	158	66	264	80%	60%	61%
	¿Como evalúa la viabilidad de un proyecto cuando se requiere un caso de negocio?	31		66		47%		
	¿Tiene claro como identificar e involucrar a las partes interesadas?	41		66		62%		
	¿Identifica usted los riesgos iniciales de un proyecto?	33		66		50%		
PLANEACION	¿Establece un presupuesto para el desarrollo del proyecto?	32	166	66	264	48%	63%	

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

	¿Establece y planifica el cronograma del proyecto y su ruta crítica?	47		66		71%		
	¿Establece y aplica un plan de comunicaciones claro con los interesados?	42		66		64%		
	¿Establece en su equipo una buena gestión del recurso humano?	45		66		68%		
EJECUCION	¿Tiene claro cómo desarrollar un Kickoff?	41	154	66	264	62%	58%	
	¿Define y desarrolla los Workshops de diseño con los interesados del proyecto?	40		66		61%		
	¿Utiliza metodologías para el desarrollo y seguimiento de actividades?	47		66		71%		
	¿Estable gestión y seguimiento del presupuesto?	26		66		39%		
MONITOREO Y CONTROL	¿Genera un control y monitoreo del avance del proyecto?	43	168	66	264	65%	64%	
	¿Genera un control y monitoreo a los riesgos identificados durante el proyecto?	35		66		53%		
	¿Realiza una adecuada gestión de calidad al proyecto?	46		66		70%		
	¿Realiza procesos de documentación, registro y notifica a los interesados los resultados?	44		66		67%		
CIERRE	¿Realiza el cierre formal de proyecto?	40	165	66	264	61%	63%	
	¿Gestiona la aprobación de los interesados?	50		66		76%		
	¿Realiza una evaluación de desempeño?	35		66		53%		
	¿Realiza y analiza un proceso de lecciones aprendidas?	40		66		61%		

Fuente. Elaboración propia

Tabla 12. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según PMA Adaptado según equipo de gestión de proyectos

ETAPA	Opción de respuesta según percepción de aplicación	Resultado obtenido		Resultado máximo posible según n respuestas		Valor porcentual de Madurez		
		Práctica	Etapas Proyecto	Práctica	Etapas Proyecto	Práctica	Etapas Proyecto	Total
INICIO	¿Establece las expectativas del proyecto "?"	12	42	21	84	57%	50%	49%
	¿Como evalúa la viabilidad de un proyecto cuando se requiere un caso de negocio?	9		21		43%		
	¿Tiene claro como identificar e involucrar a las partes interesadas?	11		21		52%		

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

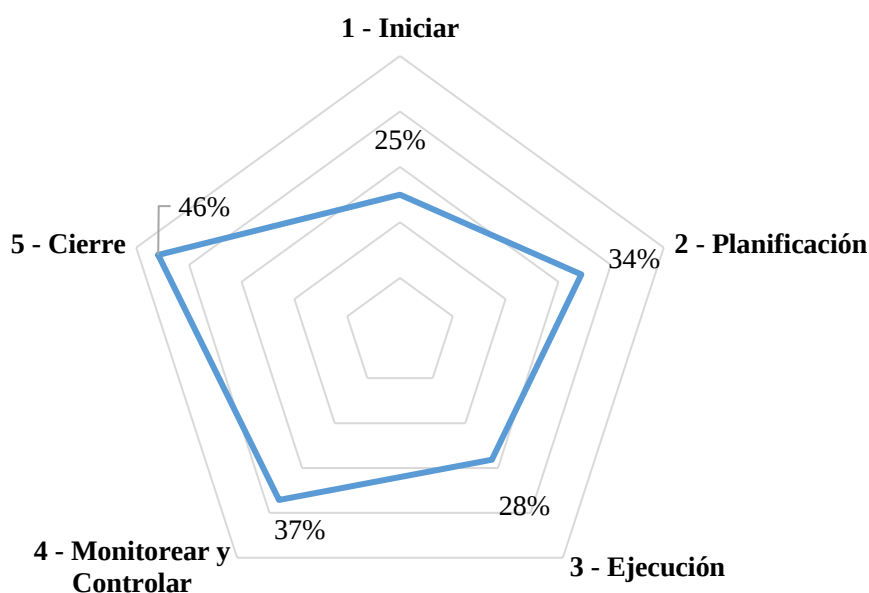
	¿Identifica usted los riesgos iniciales de un proyecto?	10		21		48%	
PLANEACION	¿Establece un presupuesto para el desarrollo del proyecto?	7	42	21	84	33%	50%
	¿Establece y planifica el cronograma del proyecto y su ruta crítica?	14		21		67%	
	¿Establece y aplica un plan de comunicaciones claro con los interesados?	11		21		52%	
	¿Establece en su equipo una buena gestión del recurso humano?	10		21		48%	
EJECUCION	¿Tiene claro cómo desarrollar un Kickoff?	14	44	21	84	67%	52%
	¿Define y desarrolla los Workshops de diseño con los interesados del proyecto?	12		21		57%	
	¿Utiliza metodologías para el desarrollo y seguimiento de actividades?	10		21		48%	
	¿Estable gestión y seguimiento del presupuesto?	8		21		38%	
MONITOREO Y CONTROL	¿Genera un control y monitoreo del avance del proyecto?	9	38	21	84	43%	45%
	¿Genera un control y monitoreo a los riesgos identificados durante el proyecto?	9		21		43%	
	¿Realiza una adecuada gestión de calidad al proyecto?	8		21		38%	
	¿Realiza procesos de documentación, registro y notifica a los interesados los resultados?	12		21		57%	
CIERRE	¿Realiza el cierre formal de proyecto?	9	38	21	84	43%	45%
	¿Gestiona la aprobación de los interesados?	12		21		57%	
	¿Realiza una evaluación de desempeño?	8		21		38%	
	¿Realiza y analiza un proceso de lecciones aprendidas?	9		21		43%	

Fuente. Elaboración propia

4.3.2 Evaluación de Madurez según OPM3

Los resultados detallados de la evaluación de madurez según el modelo OPM3 se muestran en el anexo 4 y se resumen en las tablas 12, 13 y 14, en las que se puede observar que el nivel de madurez predominante es el Intermedio Bajo, observándose niveles de Muy Bajo y Bajo en las evaluaciones de nivel de mejora en Estandarizar y en la combinación de este último con la etapa de inicio de proyectos.

Figura 13. Representación gráfica de Madurez en la gestión de proyectos logísticos según OPM3 evaluado por etapa de proyectos



Fuente. Elaboración propia

Tabla 13. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según OPM3 evaluado por etapa o proceso de proyectos

Proceso o etapa	Resultado Obtenido	Resultado Max Posible	Valor porcentual	Nivel de madurez
Iniciar	6	24	25%	Baja
Planificación	99	288	34%	Intermedia Baja
Ejecución	27	96	28%	Baja
Monitorear y Controlar	49	132	37%	Intermedia Baja
Cierre	11	24	46%	Intermedia Baja
Total	192	564	34%	Intermedia Baja

Fuente. Elaboración propia

Fuente. Elaboración propia

Tabla 14. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según OPM3 evaluado por nivel de mejora

Proceso o etapa	Resultado Obtenido	Resultado Max Posible	Valor porcentual	Nivel de madurez
Estandarizar	45	141	32%	Baja
Medir	46	141	33%	Baja
Controlar	54	141	38%	Intermedia Baja
Mejorar	47	141	33%	Baja

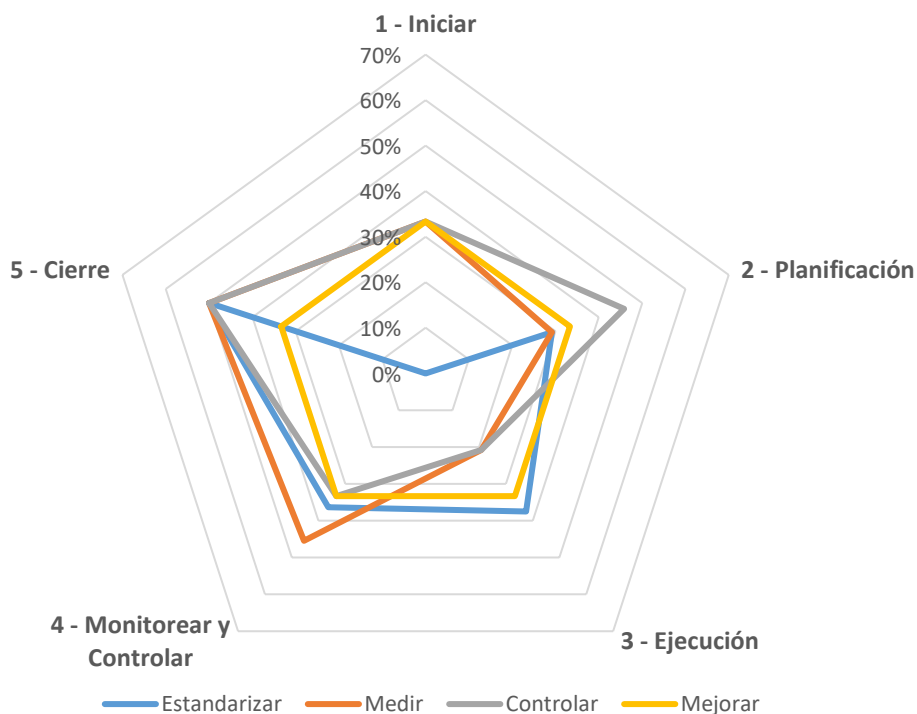
Total	192	564	34%	Intermedia Baja
--------------	------------	------------	------------	------------------------

Tabla 15. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según OPM3 evaluado por nivel de mejora y etapa del ciclo de vida de los proyectos

Nivel de mejora	Proceso o etapa	Resultado Obtenido	Resultado Max Posible	Valor porcentual	Nivel de madurez
Estandarizar	Iniciar	0	6	0%	Muy baja
	Planificación	21	72	29%	Baja
	Ejecución	9	24	38%	Intermedia Baja
	Monitorear y Controlar	12	33	36%	Intermedia Baja
	Cierre	3	6	50%	Intermedia Baja
Medir	Iniciar	2	6	33%	Baja
	Planificación	21	72	29%	Baja
	Ejecución	5	24	21%	Baja
	Monitorear y Controlar	15	33	45%	Intermedia Baja
	Cierre	3	6	50%	Intermedia Baja
Controlar	Iniciar	2	6	33%	Baja
	Planificación	33	72	46%	Intermedia Baja
	Ejecución	5	24	21%	Baja
	Monitorear y Controlar	11	33	33%	Baja
	Cierre	3	6	50%	Intermedia Baja
Mejorar	Iniciar	2	6	33%	Baja
	Planificación	24	72	33%	Baja
	Ejecución	8	24	33%	Baja
	Monitorear y Controlar	11	33	33%	Baja
	Cierre	2	6	33%	Baja
Total		192	564	34%	Intermedia Baja

Fuente. Elaboración propia

Figura 14. Representación gráfica de Madurez en la gestión de proyectos logísticos según OPM3 evaluado por nivel de mejora y etapa de proyectos



Fuente. Elaboración propia

4.3.3 Evaluación del Nivel de madurez según población objetivo

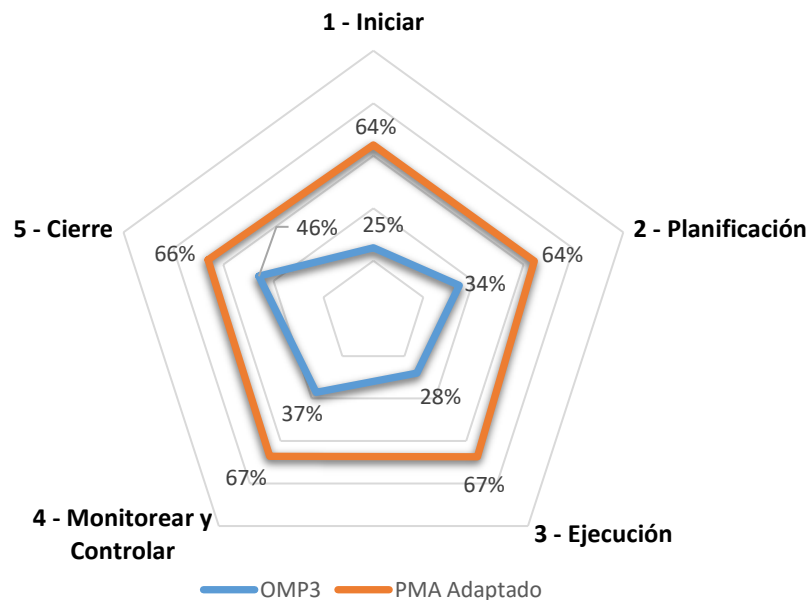
Una vez evaluada la madurez mediante el PMA Adaptado y el OPM3 se procede a comparar los resultados de ambas mediciones. Los resultados de dicha comparación se exponen en la tabla 15 y figura 16, donde se puede apreciar con mayor claridad la diferencia notable que existe entre los resultados de las mediciones, consecuencia de evaluar la madurez desde la percepción sin evidencia objetiva (PMA) y hacerlo asegurando el aporte de resultados observables como lo demanda el OPM3.

Los dos resultados de ambas mediciones son de interés particular, en especial al notar que la percepción del equipo que gestiona la realización de proyectos, captada a través del PMA se acerca al resultado obtenido a través del OPM3, lo que indica que existe conciencia en un problema aun sin resolver, pero que esa noción de problema no existe en los roles directivos, que normalmente desempeñan como clientes y patrocinadores de los proyectos

Tabla 16. Madurez en la gestión de proyectos logísticos según OPM3 evaluado por nivel de mejora y etapa del ciclo de vida de los proyectos

Etapa del ciclo de vida del proyecto	PMA Adaptado		OPM3	
	Valor porcentual de madurez	Nivel de Madurez	Valor porcentual de madurez	Nivel de Madurez
INICIO	64%	Intermedia Alta	25%	Baja
PLANEACION	64%	Intermedia Alta	34%	Intermedia Baja
EJECUCION	67%	Alta	28%	Baja
MONITOREO Y CONTROL	67%	Alta	37%	Intermedia Baja
CIERRE	66%	Intermedia Alta	46%	Intermedia Baja
Total	66%	Intermedia Alta	34%	Intermedia Baja

Figura 15. Esquema gráfico de comparación de nivel madurez medida por PMA Adaptado vs OPM3



Fuente. Elaboración propia

CONCLUSIONES

Los modelos de evaluación de madurez son una herramienta valiosa para evaluar la capacidad de las organizaciones en la gestión de proyectos logísticos, entendida esta como la competencia de una organización para lograr proyectos a tiempo, dentro de presupuesto y con la calidad prometida para los entregables (alcance).

Los modelos de madurez se basan en la evaluación de un conjunto de buenas prácticas establecidas en los estándares, donde el PMBOK se muestra como uno de los principales referentes con su modelo OPM3, que, si bien no es el único existente, si es el más utilizado por practicidad en su implementación, acceso de información y actualización confiable permanente, contemplando además una guía para la mejora no solo de proyectos, sino también de programas y portafolios.

La importancia de la evaluación de madurez en la gestión de proyectos radica en su capacidad para ayudar a las organizaciones a identificar las áreas críticas de mejora y a establecer un camino claro hacia la excelencia en la gestión de proyectos, permitiéndole a la organización o una de sus áreas de negocio, tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la implementación de cambios necesarios para mejorar su capacidad de gestión de proyectos logísticos. La evaluación de madurez también ayuda a las organizaciones a identificar y gestionar los riesgos asociados con la gestión de proyectos, lo que puede tener un impacto significativo en el éxito de los proyectos y en la satisfacción del cliente.

En la investigación desarrollada se pudo evaluar la madurez en gestión de proyectos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac, a través de dos mecanismos semejantes, un PMA adaptado y a través del modelo OPM3, lo que hizo posible comparar ambos resultados y así entender el efecto de realizar este tipo de mediciones sin asegurar evidencia objetiva o resultados observables, como también el riesgo de medir grupos de interesados que pueden tener percepción sesgada del nivel de madurez y con ello de un problema en la gestión de proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arrieta, J. (2021). Modelado y simulación en Flexsim de las operaciones en el Cedis Funza de Sodimac Colombia SA. Bogotá: Universidad EAN. Obtenido de Tesis de grado.
- Barboza, A. &. (2014). Evaluación de escenarios de las operaciones logísticas del centro de distribución de Bavaria-Bucaramanga. Tesis de grado en modalidad práctica empresarial. Universidad Industrial de Santander.
- Bryman, A. (2016). Social Research Methods. London: Oxford University Press.
- Crawford, J. K. (2003). The Strategic Project Office. New York: Marcel Dekker.
- Cubeles, A. (s.f.). LiderDeProyecto.com. Obtenido de La Dirección del Portafolio de Proyectos TI: https://www.liderdeproyecto.com/articulos/la_direccion_del_portafolio_de_proyectos_ti.html
- Deloitte. (2010). Evaluación de madurez en la gestión de proyectos en Latinoamérica.
- Dinero. (2018). Las 500 empresas más grandes de Colombia en 2018. . Obtenido de <https://goo.gl/ufiUEo>.
- Escalante, G. J., & Silva, L. J. (2022). Diagnóstico de madurez en gestión de proyectos de la empresa FAISMON S.A.S en la unidad de negocio mantenimiento industrial mediante el Modelo OPM3® de PMI®. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Fahrenkrog, S., Haeck, W., Abrams, F., & Whelbourn, D. (2003). Modelo de madurez de gestión de proyectos organizacionales de PMI. . Obtenido de Documento presentado en el Congreso Global PMI 2003—América del Norte, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Instituto de Gestión de Proyectos: <https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666>
- Gale, L. (2018). Busimetrics. Obtenido de Los modelos de madurez en la gestión de proyectos (I): <https://businmetrics.wordpress.com/2018/05/07/los-modelos-de-madurez-en-la-gestion-de-proyectos-i/>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). Metodología de la investigación. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Homecenter. (2023). Nuestra empresa. Obtenido de Quienes somos: <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/mashomecenter/nuestra-empresa>
- Homecenter. (2023). Responsabilidad Social Empresarial. Obtenido de <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/mashomecenter/rs/responsabilidad-empresarial>
- Homecenter. (s.f.). Nuestra empresa. De dónde venimos. Obtenido de <https://goo.gl/z6gwWi>.
- Homecenter. (s.f.). Reportes de Sostenibilidad. Obtenido de <https://goo.gl/5343v7>.
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Eleven Edition. Ed Wiley.
- Kodukula, & Goparaju. (2015). Organizational Project Portfolio Management: A Practitioner's Guide. Edición Kindle.
- Kodukula, P. (2005). Project Maturity Model: A Step-by-Step Guide. CRC Press.

- Lazaro, D., & Laverde, J. G. (2013). Evaluación de madurez en gestión de proyectos en las organizaciones. Aplicación en empresa del sector de servicios de Bogotá . Bogota: Universidad EAN.
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). Cómo distanciarse de la competencia con éxito. 50 minutos.
- Pimente, N. (2015). Todo lo que debes saber de CMMI. Obtenido de CMMI y sus niveles de madurez: <http://cmmieduinfo.blogspot.com/2015/04/cmmi-y-sus-niveles-de-madurez.html>
- Pinto, J. Â., Williams, N., Bull, L., & Machado, V. C. (2013). OPM3 versus other project management assessment methodology in an EVM implementation. . Paper presented at PMI Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project M.
- PMI. (2003). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Estados Unidos: Project Management Institute.
- PMI. (2013). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Estados Unidos: Project Management Institute.
- PMI. (2018). Pulse of profession. Obtenido de Next Practices: Maximizing the Benefits of Disruptive Technologies on Projects: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/benefits-disruptive-technologies-projects>
- PMI. (2023). OPM Self-Assessment Questionnaire (Spanish). Obtenido de <https://www.projectmanagement.com/deliverables/555781/OPM3--Self-Assessment-Questionnaire--Spanish->
- Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). Project Management Institute.
- Redondo, A. (2017). Comunicaciones UCI. Universidad para la Cooperación Internacional. Obtenido de ¿Conoce cuál es el Modelo de Madurez de su organización?: <https://uci.ac.cr/gspm/modelo-de-madurez-direccion-proyectos/>
- Reyes, A. (2019). Aticaingenieria. Obtenido de OPM3: Definición, concepto y qué es: <https://aticaingenieria.cl/que-es-opm3/>
- Solarte, P. L., & Sanchez, A. L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. Obtenido de Researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/280767284_Gerencia_de_proyectos_y_estrategia_organizacional_el_modelo_de_madurez_en_Gestion_de_Proyectos_CP3MC_V50
- Supersociedades. (2022). Informe 1000 más grandes. Obtenido de 50 más grandes por Ingresos Operacionales 2021: <https://siis.ia.supersociedades.gov.co/MilEmpresas/index.html#/>
- Trujillo, B. A., & Hermes, S. P. (2019). Aplicación de la herramienta de Autoevaluación para determinar la Madurez organizacional en gerencia de proyectos de la razón social “Centro de Capacitación Británico. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/28003/atrujillobe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Turner, R. (2014). Gower Handbook of Project Management. Routledge.

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis. Pearson Education Limited.

López-Hernández, L. (2014). Logística empresarial: control y optimización. Editorial Trillas.

Mangan, J., Lalwani, C., & Lalwani, C. (2016). Global logistics and supply chain management. John Wiley & Sons.

ANEXO 1 – PMA (PROJECT MANAGEMENT ASSESSMENT) GERENCIA CDA SODIMAC COLOMBIA

INSPIRA

Cuestionario de madurez en Gestión de proyectos - Desarrollo Logístico PMO

Bienvenidos a la encuesta de medición del nivel de madurez en la gestión de proyectos logísticos para las áreas de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia. Con tu participación contribuyes a evaluar nuestra capacidad para planificar, ejecutar y controlar portafolios, programas y proyectos logísticos, basados en prácticas y procesos internacionalmente reconocidos.

Responde el siguiente cuestionario, basado en tu experiencia reciente en la realización de proyectos logísticos ya sea como patrocinador, gestor, ejecutor, cliente, usuario o interesado. Es importante que las respuestas sean sinceras y precisas, pensando en la condición experimentada más que en la deseada o ideal, para así lograr resultados fiables, que conduzcan a trazar planes de acción efectivos hacia la mejora, en los que seguramente estarás participando de manera significativa.

Hola, Jorge Armando. Cuando envíe este formulario, el propietario verá su nombre y dirección de correo electrónico.

* Obligatorio

1. NOMBRE *

Escriba su respuesta

2. ÁREA *

☐ DESARROLLO LOGÍSTICO

☐ TRANSPORTE (NACIONAL Y VAD)

☐ DISTRIBUCION

☐ ABASTECIMIENTO

☐ GESTION HUMANA

☐ Otras

3. CARGO *

☐ GERENTE

☐ JEFE DE AREA

☐ LIDER

☐ ESPECIALISTA

☐ COORDINADOR DE OPERACIONES

☐ COORDINADOR DE PROYECTOS

☐ ANALISTA

☐ Otras

4. ¿Establece las expectativas del proyecto? *

☐ Defino el alcance y objetivos teniendo claras las expectativas del proyecto

☐ Defino el alcance y objetivos pero no tengo claras las expectativas del proyecto

☐ Conozco las expectativas del proyecto pero no tengo claro como definir el alcance y objetivos

☐ No tengo claro como definir adecuadamente el alcance y objetivos

5. ¿Cómo evalúa la viabilidad de un proyecto cuando se requiere un caso de negocio? *

☐ Defino los requerimientos financieros del caso de negocio y tengo pleno conocimiento de cómo gestionarlo

☐ Defino los requerimientos financieros del caso de negocio pero tengo dudas de cómo realizarlo de manera efectiva

☐ Identifico cuando se debe realizar un caso de negocio pero no tengo amplio conocimiento de cómo gestionarlo

☐ No tengo claridad de cuando se requiere hacer un caso de negocio

6. ¿Tiene claro como identificar e involucrar a las partes interesadas? *

☐ Gestiono un registro de todas las partes interesadas y tengo claro el impacto de su participación

☐ Identifico las partes interesadas pero no tengo claro el impacto de su participación

☐ Identifico las partes interesadas, pero no tengo claro si estoy involucrando a todas las partes relevantes

☐ No tengo claridad de como identificar las partes interesadas

7. ¿Identifica usted los riesgos iniciales de un proyecto? *

☐ Tengo pleno conocimiento en identificar los riesgos y aplicar la correcta metodología

☐ Genero un registro de riesgos del proyecto identificando su impacto y probabilidad pero no conozco la metodología adecuada

☐ Identifico los riesgos del proyecto pero no conozco metodologías para su registro

☐ No identifico los riesgos iniciales que pueden afectar al proyecto

8. ¿Establece y planifica el cronograma del proyecto y su ruta crítica? *

☐ Defino el cronograma detallado, incluyendo la ruta crítica, y establezco todas las actividades con su duración dentro del proyecto.

☐ Identifico las actividades que deben realizarse en el proyecto, pero tengo dificultades para definir correctamente la ruta crítica

☐ Defino un cronograma, pero no logro identificar todas las actividades necesarias del proyecto

☐ No tengo conocimiento sobre cómo realizar el cronograma correctamente y tampoco sé cómo identificar la ruta crítica del proyecto.

9. ¿Establece un presupuesto para el desarrollo del proyecto? *

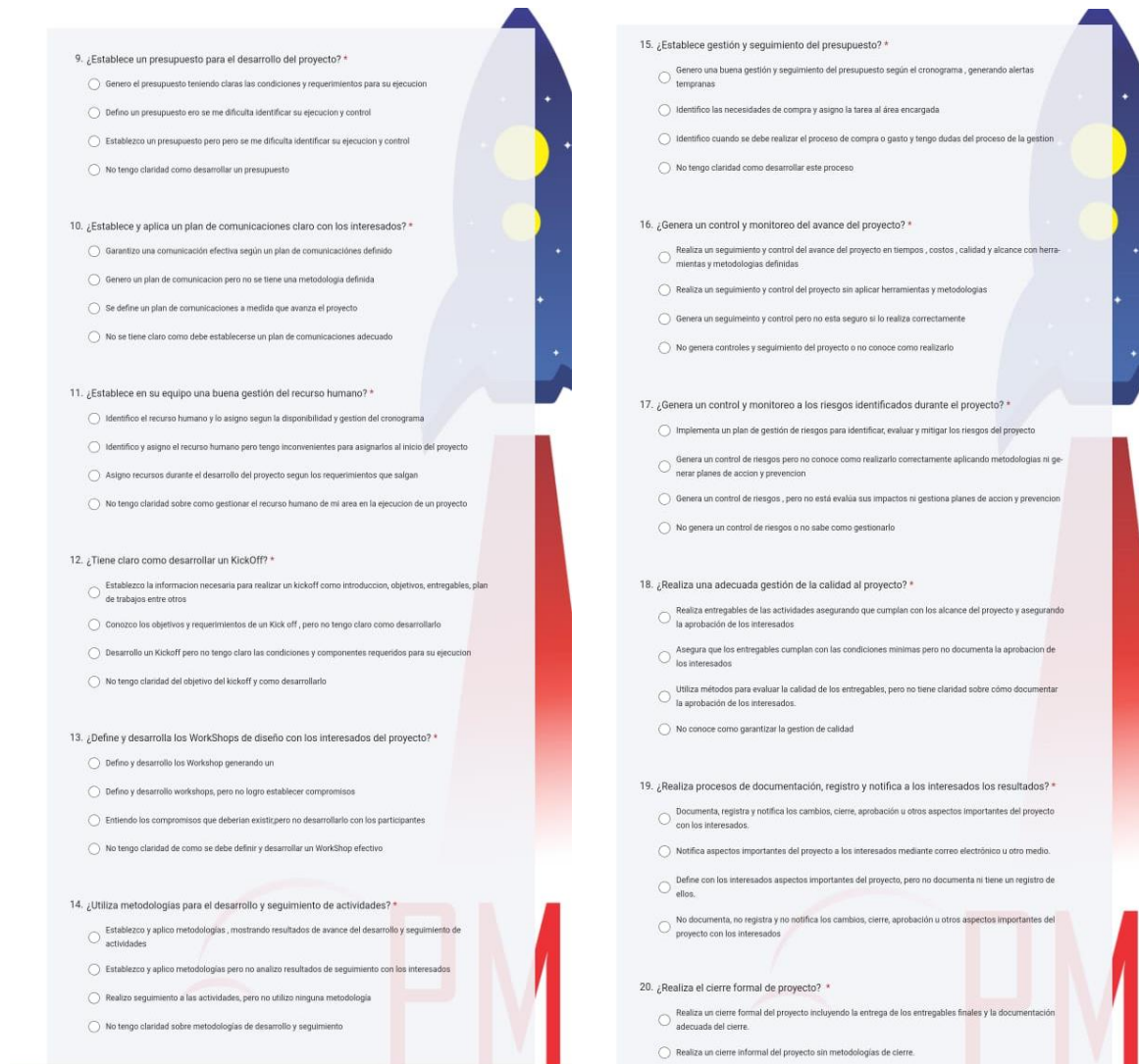
☐ Genero el presupuesto teniendo claras las condiciones y requerimientos para su ejecución

☐ Defino un presupuesto pero se me dificulta identificar su ejecución y control

☐ Establezco un presupuesto pero pero se me dificulta identificar su ejecución y control

☐ No tengo claridad como desarrollar un presupuesto

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.



9. ¿Establece un presupuesto para el desarrollo del proyecto? *

- ☐ Genero el presupuesto teniendo claras las condiciones y requerimientos para su ejecución
- ☐ Defino un presupuesto pero se me dificulta identificar su ejecución y control
- ☐ Establezco un presupuesto pero no se me dificulta identificar su ejecución y control
- ☐ No tengo claridad como desarrollar un presupuesto

10. ¿Establece y aplica un plan de comunicaciones claro con los interesados? *

- ☐ Garantizo una comunicación efectiva según un plan de comunicaciones definido
- ☐ Genero un plan de comunicación pero no se tiene una metodología definida
- ☐ Se define un plan de comunicaciones a medida que avanza el proyecto
- ☐ No se tiene claro como debe establecerse un plan de comunicaciones adecuado

11. ¿Establece en su equipo una buena gestión del recurso humano? *

- ☐ Identifico el recurso humano y lo asigno según la disponibilidad y gestión del cronograma
- ☐ Identifico y asigno el recurso humano pero tengo inconvenientes para asignarlos al inicio del proyecto
- ☐ Asigno recursos durante el desarrollo del proyecto según los requerimientos que salgan
- ☐ No tengo claridad sobre como gestionar el recurso humano de mi área en la ejecución de un proyecto

12. ¿Tiene claro como desarrollar un KickOff? *

- ☐ Establezco la información necesaria para realizar un kickoff como introducción, objetivos, entregables, plan de trabajos entre otros
- ☐ Conozco los objetivos y requerimientos de un Kick off, pero no tengo claro como desarrollarlo
- ☐ Desarrollo un Kickoff pero no tengo claro las condiciones y componentes requeridos para su ejecución
- ☐ No tengo claridad del objetivo del kickoff y como desarrollarlo

13. ¿Define y desarrolla los WorkShops de diseño con los interesados del proyecto? *

- ☐ Defino y desarrollo los Workshop generando un
- ☐ Defino y desarrollo workshops, pero no logro establecer compromisos
- ☐ Entiendo los compromisos que deberían existir pero no desarrollarlo con los participantes
- ☐ No tengo claridad de como se debe definir y desarrollar un Workshop efectivo

14. ¿Utiliza metodologías para el desarrollo y seguimiento de actividades? *

- ☐ Establezco y aplico metodologías, mostrando resultados de avance del desarrollo y seguimiento de actividades
- ☐ Establezco y aplico metodologías pero no analizo resultados de seguimiento con los interesados
- ☐ Realizo seguimiento a las actividades, pero no utilizo ninguna metodología
- ☐ No tengo claridad sobre metodologías de desarrollo y seguimiento

15. ¿Establece gestión y seguimiento del presupuesto? *

- ☐ Genero una buena gestión y seguimiento del presupuesto según el cronograma, generando alertas tempranas
- ☐ Identifico las necesidades de compra y asigno la tarea al área encargada
- ☐ Identifico cuando se debe realizar el proceso de compra o gasto y tengo dudas del proceso de la gestión
- ☐ No tengo claridad como desarrollar este proceso

16. ¿Genera un control y monitoreo del avance del proyecto? *

- ☐ Realiza un seguimiento y control del avance del proyecto en tiempos, costos, calidad y alcance con herramientas y metodologías definidas
- ☐ Realiza un seguimiento y control del proyecto sin aplicar herramientas y metodologías
- ☐ Genera un seguimiento y control pero no está seguro si lo realiza correctamente
- ☐ No genera controles y seguimiento del proyecto o no conoce como realizarlo

17. ¿Genera un control y monitoreo a los riesgos identificados durante el proyecto? *

- ☐ Implementa un plan de gestión de riesgos para identificar, evaluar y mitigar los riesgos del proyecto
- ☐ Genera un control de riesgos pero no conoce como realizarlo correctamente aplicando metodologías ni generar planes de acción y prevención
- ☐ Genera un control de riesgos, pero no está evaluando sus impactos ni gestiona planes de acción y prevención
- ☐ No genera un control de riesgos o no sabe como gestionarlo

18. ¿Realiza una adecuada gestión de la calidad al proyecto? *

- ☐ Realiza entregables de las actividades asegurando que cumplan con los alcances del proyecto y asegurando la aprobación de los interesados
- ☐ Asegura que los entregables cumplan con las condiciones mínimas pero no documenta la aprobación de los interesados
- ☐ Utiliza métodos para evaluar la calidad de los entregables, pero no tiene claridad sobre cómo documentar la aprobación de los interesados.
- ☐ No conoce como garantizar la gestión de calidad

19. ¿Realiza procesos de documentación, registro y notifica a los interesados los resultados? *

- ☐ Documenta, registra y notifica los cambios, cierre, aprobación u otros aspectos importantes del proyecto con los interesados.
- ☐ Notifica aspectos importantes del proyecto a los interesados mediante correo electrónico u otro medio.
- ☐ Define con los interesados aspectos importantes del proyecto, pero no documenta ni tiene un registro de ellos.
- ☐ No documenta, no registra y no notifica los cambios, cierre, aprobación u otros aspectos importantes del proyecto con los interesados

20. ¿Realiza el cierre formal de proyecto? *

- ☐ Realiza un cierre formal del proyecto incluyendo la entrega de los entregables finales y la documentación adecuada del cierre.
- ☐ Realiza un cierre informal del proyecto sin metodologías de cierre.

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

21. ¿Gestiona la aprobación de los interesados? *

- ☐ Obtiene la aprobación formal de los interesados del proyecto asegurando el cumplimiento del alcance y entregables definidos.
- ☐ Obtiene una aprobación parcial de los interesados del proyecto, pero no garantiza el cumplimiento total del alcance y los entregables definidos.
- ☐ No obtiene la aprobación de los interesados del proyecto, lo cual puede resultar en incertidumbre respecto al cumplimiento del alcance y los entregables definidos.
- ☐ No busca ni obtiene la aprobación de los interesados del proyecto, lo que puede tener consecuencias negativas en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos.

22. ¿Realiza una evaluación de desempeño? *

- ☐ Realiza una evaluación del desempeño del proyecto, analizando los resultados obtenidos y definiendo indicadores de cumplimiento.
- ☐ Realiza una evaluación de desempeño del proyecto, pero no analiza en detalle los resultados ni define indicadores de cumplimiento.
- ☐ Reconoce la importancia de la evaluación de desempeño, pero no tiene claridad de cual es la medición más óptima.
- ☐ No realiza ninguna evaluación de desempeño o no sabe cómo llevarla a cabo.

23. ¿Realiza y analiza un proceso de lecciones aprendidas? *

- ☐ Utiliza metodologías para identificar y documentar las lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas.
- ☐ Realiza un análisis superficial de algunas lecciones aprendidas, pero no las documenta ni las utiliza de manera efectiva.
- ☐ Reconoce la importancia de las lecciones aprendidas, pero no utiliza metodologías específicas para identificar y documentarlas.
- ☐ No sabe cómo identificar y diligenciar lecciones aprendidas.

[Enviar](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíes se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | [Privacidad](#) y [cookies](#) | [Términos de uso](#)

ANEXO 2 – Resultados del PMA Adaptado para la medición de la madurez en gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia

ETAPA	PREGUNTAS	OPCION DE RESPUESTA		PUNTAJE OPCION	Número respuestas (n)	Resultado Resultado			RESULTADO MAXIMO POSIBLE		Madurez		
						Por Opción	Por Práctica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Total
INICIO	¿Establece las expectativas del proyecto "?	A	Defino el alcance y objetivos teniendo claras las expectativas del proyecto	3	20	60	78	254	99	396	79%	64%	66%
		B	Defino el alcance y objetivos, pero no tengo claras las expectativas del proyecto	2	5	10							
		C	Conozco las expectativas del proyecto, pero no tengo claro como definir el alcance y objetivos	1	8	8							
		D	No tengo claro como el alca definir adecuadamente el alcance y objetivos	0	0	0							
	¿Como evalúa la viabilidad de un proyecto cuando se requiere un caso de negocio?	A	Defino los requerimientos financieros del caso de negocio y tengo pleno conocimiento de cómo gestionarlo	3	8	24	52		99		53%		
		B	Defino los requerimientos financieros del caso de negocio, pero tengo dudas de cómo realizarlo de manera efectiva	2	7	14							
		C	Identifico cuando se debe realizar un caso de negocio, pero no tengo amplio conocimiento de cómo gestionarlo	1	14	14							
		D	No tengo claridad de cuando se requiere hacer un caso de negocio	0	4	0							
	¿Tiene claro como identificar e involucrar a las partes interesadas?	A	Gestiono un registro de todas las partes interesadas y tengo claro el impacto de su participación	3	15	45	68		99		69%		
		B	Identifico las partes interesadas, pero no tengo claro el impacto de su participación	2	5	10							

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ETAPA	PREGUNTAS	OPCION DE RESPUESTA		PUNTAJE OPCION	Número respuestas (n)	Resultado Resultado			RESULTADO MAXIMO POSIBLE		Madurez		
						Por Opción	Por Práctica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Total
		C	Identifico las partes interesadas, pero no tengo claro si estoy involucrando a todas las partes relevantes	1	13	13							
		D	No tengo claridad de como identificar las partes interesada	0	0	0							
	¿Identifica usted los riesgos iniciales de un proyecto?	A	Tengo pleno conocimiento en identificar los riesgos y aplicar la correcta metodología	3	8	24	56		99		57%		
		B	Genero un registro de riesgos del proyecto identificando su impacto y probabilidad, pero no conozco la metodología adecuada	2	13	26							
		C	Identifico los riesgos del proyecto, pero no conozco metodologías para su registro	1	6	6							
		D	No identifico los riesgos iniciales que pueden afectar al proyecto	0	6	0							
PLANEACION	¿Establece un presupuesto para el desarrollo del proyecto?	A	Genero el presupuesto teniendo claras las condiciones y requerimientos para su ejecución	3	13	39	56		99		57%		
		B	Defino un presupuesto, pero se me dificulta identificar su ejecución y control	2	3	6							
		C	Establezco un presupuesto pero se me dificulta identificar su ejecución y control	1	11	11							
		D	No tengo claridad como desarrollar un presupuesto	0	6	0							
	¿Establece y planifica el cronograma del proyecto y su ruta crítica?	A	Defino el cronograma detallado, incluyendo la ruta crítica, y establezco todas las actividades con su duración dentro del proyecto.	3	15	45	76		99		77%		
		B	Identifico las actividades que deben realizarse en el proyecto, pero tengo dificultades para definir correctamente la ruta crítica	2	13	26							
		C	Defino un cronograma, pero no logro identificar todas las actividades necesarias del proyecto	1	5	5							

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ETAPA	PREGUNTAS	OPCION DE RESPUESTA		PUNTAJE OPCION	Número respuestas (n)	Resultado Resultado			RESULTADO MAXIMO POSIBLE		Madurez		
						Por Opción	Por Práctica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Total
	¿Establece y aplica un plan de comunicaciones claro con los interesados?	D	No tengo conocimiento sobre cómo realizar el cronograma correctamente y tampoco sé cómo identificar la ruta crítica del proyecto.	0	0	0	57		99		58%		
		A	Garantizo una comunicación efectiva según un plan de comunicaciones definido	3	8	24							
		B	Genero un plan de comunicación, pero no se tiene una metodología definida	2	10	20							
		C	Se define un plan de comunicaciones a medida que avanza el proyecto	1	13	13							
		D	No se tiene claro cómo debe establecerse un plan de comunicaciones adecuado	0	2	0							
	¿Establece en su equipo una buena gestión del recurso humano?	A	Identifico el recurso humano y lo asigno según la disponibilidad y gestión del cronograma	3	15	45	66		99		67%		
		B	Identifico y asigno el recurso humano, pero tengo inconvenientes para asignarlos al inicio del proyecto	2	4	8							
		C	Asigno recursos durante el desarrollo del proyecto según los requerimientos que salgan	1	13	13							
		D	No tengo claridad sobre cómo gestionar el recurso humano de mi área en la ejecución de un proyecto	0	1	0							
EJECUCION	¿Tiene claro cómo desarrollar un Kickoff?	A	Establezco la información necesaria para realizar un kickoff como introducción, objetivos, entregables, plan de trabajos entre otros	3	18	54	70	267	99	396	71%	67%	
		B	Conozco los objetivos y requerimientos de un Kickoff, pero no tengo claro cómo desarrollarlo	2	5	10							
		C	Desarrollo un Kickoff, pero no tengo claro las condiciones y componentes requeridos para su ejecución	1	6	6							
		D	No tengo claridad del objetivo del kickoff y como desarrollarlo	0	4	0							

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ETAPA	PREGUNTAS	OPCION DE RESPUESTA		PUNTAJE OPCION	Número respuestas (n)	Resultado Resultado			RESULTADO MAXIMO POSIBLE		Madurez		
						Por Opción	Por Práctica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Total
	¿Define y desarrolla los Workshops de diseño con los interesados del proyecto?	A	Defino y desarrollo los Workshop generando compromisos y participantes	3	18	54	71		99		72%		
		B	Defino y desarrollo workshops, pero no logro establecer compromisos	2	6	12							
		C	Entiendo los compromisos que deberían existir, pero no logro desarrollarlo con los participantes	1	5	5							
		D	No tengo claridad de cómo se debe definir y desarrollar un Workshop efectivo	0	4	0							
	¿Utiliza metodologías para el desarrollo y seguimiento de actividades?	A	Establezco y aplico metodologías, mostrando resultados de avance del desarrollo y seguimiento de actividades	3	21	63	76		99		77%		
		B	Establezco y aplico metodologías, pero no analizo resultados de seguimiento con los interesados	2	2	4							
		C	Realizo seguimiento a las actividades, pero no utilizo ninguna metodología	1	9	9							
		D	No tengo claridad sobre metodologías de desarrollo y seguimiento	0	1	0							
	¿Estable gestión y seguimiento del presupuesto?	A	Genero una buena gestión y seguimiento del presupuesto según el cronograma, generando alertas tempranas	3	7	21	50		99		51%		
		B	Identifico las necesidades de compra y asigno la tarea al área encargada	2	10	20							
		C	Identifico cuando se debe realizar el proceso de compra o gasto, pero tengo dudas del proceso de la gestión	1	9	9							
		D	No tengo claridad como desarrollar este proceso	0	7	0							
MONITOREO Y CONTROL	¿Genera un control y monitoreo del avance del provento?	A	Realiza un seguimiento y control del avance del proyecto en tiempos, costos, calidad y alcance con	3	13	39	69	266	99	396	70%	67%	

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ETAPA	PREGUNTAS	OPCION DE RESPUESTA	PUNTAJE OPCION	Número respuestas (n)	Resultado Resultado			RESULTADO MAXIMO POSIBLE		Madurez		
					Por Opción	Por Práctica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Total
			herramientas y metodologías definidas									
		B	Realiza un seguimiento y control del proyecto sin aplicar herramientas y metodologías	2	10							
		C	Genera un seguimiento y control, pero no está seguro si lo realiza correctamente	1	10							
		D	No genera controles y seguimiento del proyecto o no conoce como realizarlo	0	0							
	¿Genera un control y monitoreo a los riesgos identificados durante el proyecto?	A	Implementa un plan de gestión de riesgos para identificar, evaluar y mitigar los riesgos del proyecto	3	12	59		99		60%		
		B	Genera un control de riesgos, pero no conoce como realizarlo correctamente aplicando metodologías ni generar planes de acción y prevención	2	6							
		C	Genera un control de riesgos, pero no se evalúa sus impactos ni gestiona planes de acción y prevención	1	11							
		D	No genera un control de riesgos o no sabe cómo gestionarlo	0	4							
	¿Realiza una adecuada gestión de calidad al proyecto?	A	Realiza entregables de las actividades asegurando que cumplan con los alcances del proyecto y asegurando la aprobación de los interesados	3	17	71		99		72%		
		B	Asegura que los entregables cumplan con las condiciones mínimas, pero no documenta la aprobación de los interesados	2	6							
		C	Utiliza métodos para evaluar la calidad de los entregables, pero no tiene claridad sobre cómo documentar la aprobación de los interesados.	1	8							
		D	No conoce como garantizar la gestión de calidad	0	2							

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ETAPA	PREGUNTAS	OPCION DE RESPUESTA	PUNTAJE OPCION	Número respuestas (n)	Resultado Resultado			RESULTADO MAXIMO POSIBLE		Madurez		
					Por Opción	Por Práctica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Total
	¿Realiza procesos de documentación, registro y notifica a los interesados los resultados?	A	Documenta, registra y notifica los cambios, cierre, aprobación u otros aspectos importantes del proyecto con los interesados.	3	10	30	67	99		68%		
		B	Notifica aspectos importantes del proyecto a los interesados mediante correo electrónico u otro medio.	2	15	30						
		C	Define con los interesados aspectos importantes del proyecto, pero no documenta ni tiene un registro de ellos.	1	7	7						
		D	No documenta, no registra y no notifica los cambios, cierre, aprobación u otros aspectos importantes del proyecto con los interesados	0	1	0						
CIERRE	¿Realiza el cierre formal de proyecto?	A	Realiza un cierre formal del proyecto incluyendo la entrega de los entregables finales y la documentación adecuada del cierre.	3	12	36	63	99		64%		
		B	Realiza un cierre informal del proyecto sin metodologías de cierre.	2	8	16						
		C	Intenta realizar un cierre formal del proyecto, pero presenta dificultades en la documentación adecuada del cierre o tiene dudas sobre cómo realizarlo correctamente.	1	11	11						
		D	No realiza un cierre formal del proyecto	0	2	0						
	¿Gestiona la aprobación de los interesados?	A	Obtiene la aprobación formal de los interesados del proyecto asegurando el cumplimiento del alcance y entregables definidos	3	19	57	78	99		79%		
		B	Obtiene una aprobación parcial de los interesados del proyecto, pero no garantiza el cumplimiento total del alcance y los entregables definidos.	2	8	16						
		C	No obtiene la aprobación de los interesados del proyecto, lo cual puede resultar en incertidumbre	1	5	5						

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ETAPA	PREGUNTAS	OPCION DE RESPUESTA	PUNTAJE OPCION	Número respuestas (n)	Resultado Resultado			RESULTADO MAXIMO POSIBLE		Madurez		
					Por Opción	Por Práctica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Por Practica	Por Etapa Proyecto	Total
			respecto al cumplimiento del alcance y los entregables definidos.									
		D	No busca ni obtiene la aprobación de los interesados del proyecto, lo que puede tener consecuencias negativas en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos.	0	1	0						
	¿Realiza una evaluación de desempeño?	A	Realiza una evaluación del desempeño del proyecto, analizando los resultados obtenidos y definiendo indicadores de cumplimiento	3	13	39	57	99		58%		
		B	Realiza una evaluación desempeño del proyecto, pero no analiza en detalle los resultados ni define indicadores de cumplimiento.	2	3	6						
		C	Reconoce la importancia de la evaluación de desempeño, pero no tiene claridad de cuál es la medición más optima	1	12	12						
		D	No realiza ninguna evaluación de desempeño o no sabe cómo llevarla a cabo.	0	5	0						
	¿Realiza y analiza un proceso de lecciones aprendidas?	A	utiliza metodologías para identificar y documentar las lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas	3	12	36	64	99		65%		
		B	Realiza un análisis superficial de algunas lecciones aprendidas, pero no las documenta ni las utiliza de manera efectiva.	2	8	16						
		C	Reconoce la importancia de las lecciones aprendidas, pero no utiliza metodologías específicas para identificar y documentarlas.	1	12	12						
		D	No sabe cómo identificar y diligenciar lecciones aprendidas	0	1	0						

Fuente. Elaboración propia

ANEXO 3 – OPM3 Self- Assessment Method

OPM3 Self- Assessment Method

Descripción del Documento			
ID	Nombre del Documento	Tipo de Documento	Cantidad a Generar
1	OPM3 Self- Assessment Method	Entregable	Unico entregable del Proyecto de estudio
Descripción del Documento			
La encuesta de autoevaluación SAM (Self Autoevaluation Method) o Método de Autoevaluación es del Proceso de Evaluación de alto nivel e integral. Para la encuesta detallada en este documento se utilizará el cuestionario que está compuesto por 501 preguntas en las cuales se analizan todos los componentes de la Gestión de Proyectos Organizacional en los dominios de gestión de proyecto, programa, portafolio, facilitadores organizacionales y las etapas de procesos de Mejora. Se realizó la traducción de las preguntas, efectuadas por el autor del presente estudio del modelo de autoevaluación del OPM3 dado que se encuentra solamente en inglés. Se encuentra solamente en idioma inglés la información de soporte para las preguntas.			

Historia de Revisiones del Documento instanciado

Versión	Descripción del Cambio	Fecha	Autor
1,0	Creación del Documento		

Modo de Uso

1 - Ir a la hoja 'Assessment (SPA)' para responder las preguntas de la columna B.

2 - En la Columna B se encuentra la 'Pregunta' y como soporte de las preguntas se encuentra la siguiente información de origen de la metodología el 'Nombre Mejor Práctica (EN)' en columna C y 'Descripción Mejor Práctica (EN)' en la columna D.

Mejor Práctica	Pregunta	Nombre Mejor Práctica (EN)	Descripción Mejor Práctica (EN)
1000	¿Su organización 'Establece Políticas de Gestión de Proyectos Organizacionales'?	Establish Organizational Project Management Policies	The organization has policies describing the standardization, measurement, control, and continuous improvement of organizational project management processes.

3 - Se deberá filtrar las preguntas por el ID específico o según el dominio de Portafolio/Programas/Proyectos/Facilitador Organizacional.

E	H	K	O
Domnio Portafolio	Domnio Programa	Domnio Proyecto	Facilitador Organizacional

4 - Una vez filtrado por el dominio, para responder la pregunta se debe colocar una 'X' en 1 de las 4 opciones posibles para seleccionar la respuesta correcta.

Opciones:

- 0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica
- 1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica
- 2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica
- 3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica

A	B	E	H	K	O	Q	R	S	T	U
Mejor Práctica	Pregunta	Domnio Portafolio	Domnio Programa	Domnio Proyecto	Facilitador Organizacional	Etapas Proceso de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
1000	¿Su organización 'Establece Políticas de Gestión de Proyectos Organizacionales'?	Portafolio	Programa	Proyecto	Política y Visión de la Gestión de Proyectos Organizacionales					

5 - En el caso, de haber alguna duda o consulta, por favor dejar detallada en columna V - 'Observaciones' para hacer su revisión de la misma en las ventanas de verificación o al finalizar

Fuente. (PMI, 2023)

**ANEXO 4. Resultados de la medición de la madurez en gestión de proyectos logísticos de la gerencia de cadena de
bastecimiento de Sodimac Colombia según modelo OPM3**

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
1005	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.1 Desarrollar Project Charter	1 - Iniciar	1 - Estandarizar	X			
1195	¿Estandariza su organización el proceso de "identificar las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.1 Identificar a los Interesados	1 - Iniciar	1 - Estandarizar	X			
1700	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.1 Desarrollar Project Charter	1 - Iniciar	2 - Medir		X		
2005	¿Su organización mide el proceso de "identificar las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.1 Identificar a los Interesados	1 - Iniciar	2 - Medir		X		
2015	¿Controla su organización el proceso de "Identificar a las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.1 Identificar a los Interesados	1 - Iniciar	3 - Controlar		X		
2240	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.1 Desarrollar Project Charter	1 - Iniciar	3 - Controlar		X		
2025	¿Mejora su organización el proceso de "identificar las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.1 Identificar a los Interesados	1 - Iniciar	4 - Mejorar		X		
2630	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.1 Desarrollar Project Charter	1 - Iniciar	4 - Mejorar		X		
1020	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.2 Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto	2 - Planificación	1 - Estandarizar	X			
1030	¿Estandariza su organización el proceso de "Recolección de Requisitos"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.2 Recopilar requisitos	2 - Planificación	1 - Estandarizar	X			

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
1040	¿Estandariza su organización el proceso "Definir Alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.4 Definir el Alcance	2 - Planificación	1 - Estandarizar	X			
1050	¿Estandariza su organización el proceso "Definir Actividades"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.2 Definir Actividades	2 - Planificación	1 - Estandarizar	X			
1060	¿Estandariza su organización el proceso de "Secuenciar las Actividades"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.3 Secuenciar las Actividades	2 - Planificación	1 - Estandarizar	X			
1070	¿Estandariza su organización el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.4 Estimar las Duraciones de la Actividad	2 - Planificación	1 - Estandarizar	X			
1075	¿Estandariza su organización el proceso "Crear WBS"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.3 Crear la EDT (WBS)	2 - Planificación	1 - Estandarizar	X			
1080	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.6 Desarrollar Cronograma	2 - Planificación	1 - Estandarizar	X			
1090	¿Estandariza su organización el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos	2 - Planificación	1 - Estandarizar	X			
1100	¿Estandariza su organización el proceso de "estimación de costes"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.2 Estimar Costos	2 - Planificación	1 - Estandarizar		X		
1110	¿Estandariza su organización el proceso "Determinar presupuesto"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.3 Determinar Presupuesto	2 - Planificación	1 - Estandarizar		X		
1115	¿Estandariza su organización el proceso de "Estimación de Recursos de la Actividad"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.5 Estimar los recursos de la actividad	2 - Planificación	1 - Estandarizar		X		
1120	¿Estandariza su organización el proceso de "Planear la Gestión de Riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.1 Plan de Gestión de Riesgos	2 - Planificación	1 - Estandarizar			X	
1130	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	Proyecto	08 Gestión de la Calidad	08.1 Planificar la Gestión de la Calidad	2 - Planificación	1 - Estandarizar		X		

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
1160	¿Estandariza su organización el proceso de "Planear la Gestión de las Comunicaciones"?	Proyecto	10 Gestión de las Comunicaciones	10.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones	2 - Planificación	1 - Estandarizar		X		
1170	¿Estandariza su organización el proceso "Identificar riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.2 Identificar Riesgos	2 - Planificación	1 - Estandarizar			X	
1180	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.3 Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos	2 - Planificación	1 - Estandarizar			X	
1190	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.4 Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos	2 - Planificación	1 - Estandarizar			X	
1200	¿Estandariza su organización el proceso de "Planear Respuestas a los Riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	2 - Planificación	1 - Estandarizar			X	
1210	¿Estandariza su organización el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.1 Plan de Gestión de Adquisiciones	2 - Planificación	1 - Estandarizar		X		
7500	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la gestión del alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.1 Planificación de la gestión del alcance	2 - Planificación	1 - Estandarizar		X		
7510	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.1 Planificación de la gestión del cronograma	2 - Planificación	1 - Estandarizar		X		
7520	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la Gestión de Costos"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.1 Planificación de la Gestión de Costos	2 - Planificación	1 - Estandarizar			X	
7530	¿Estandariza su organización el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.2 Plan de Gestión de Interesados	2 - Planificación	1 - Estandarizar		X		
1085	¿Su organización mide el proceso "Crear WBS"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.3 Crear la EDT (WBS)	2 - Planificación	2 - Medir		X		

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
1125	¿Su organización mide el proceso "Estimar los recursos de la actividad"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.5 Estimar los recursos de la actividad	2 - Planificación	2 - Medir		X		
1710	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.2 Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto	2 - Planificación	2 - Medir	X			
1720	¿Su organización mide el proceso de "recolección de requisitos"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.2 Recopilar requisitos	2 - Planificación	2 - Medir	X			
1730	¿Su organización mide el proceso "Definir Alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.4 Definir el Alcance	2 - Planificación	2 - Medir	X			
1740	¿Su organización mide el proceso "Definir actividades"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.2 Definir Actividades	2 - Planificación	2 - Medir	X			
1750	¿Su organización mide el proceso de "Secuenciar las Actividades"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.3 Secuenciar las Actividades	2 - Planificación	2 - Medir	X			
1760	¿Su organización mide el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.4 Estimar las Duraciones de la Actividad	2 - Planificación	2 - Medir	X			
1770	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.6 Desarrollar Cronograma	2 - Planificación	2 - Medir	X			
1780	¿Su organización mide el proceso de "Plan de gestión de recursos humanos"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos	2 - Planificación	2 - Medir	X			
1790	¿Su organización mide el proceso de "estimación de costes"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.2 Estimar Costos	2 - Planificación	2 - Medir	X			
1800	¿Su organización mide el proceso "Determinar presupuesto"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.3 Determinar Presupuesto	2 - Planificación	2 - Medir		X		
1810	¿Su organización mide el proceso de "Plan de gestión de riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.1 Plan de Gestión de Riesgos	2 - Planificación	2 - Medir			X	

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
1820	¿Su organización mide el proceso "Planificar la gestión de la calidad"?	Proyecto	08 Gestión de la Calidad	08.1 Planificar la Gestión de la Calidad	2 - Planificación	2 - Medir	X			
1850	¿Su organización mide el proceso de "Plan de Gestión de Comunicaciones"?	Proyecto	10 Gestión de las Comunicaciones	10.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones	2 - Planificación	2 - Medir		X		
1860	¿Su organización mide el proceso "Identificar Riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.2 Identificar Riesgos	2 - Planificación	2 - Medir			X	
1870	¿Su organización mide el proceso "Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.3 Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos	2 - Planificación	2 - Medir			X	
1880	¿Su organización mide el proceso "Realizar análisis de riesgo cuantitativo"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.4 Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos	2 - Planificación	2 - Medir			X	
1890	¿Su organización mide el proceso de "Planear respuestas al riesgo"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	2 - Planificación	2 - Medir			X	
1900	¿Su organización mide el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.1 Plan de Gestión de Adquisiciones	2 - Planificación	2 - Medir			X	
7550	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión del alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.1 Planificación de la gestión del alcance	2 - Planificación	2 - Medir			X	
7560	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.1 Planificación de la gestión del cronograma	2 - Planificación	2 - Medir		X		
7570	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la Gestión de Costos"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.1 Planificación de la Gestión de Costos	2 - Planificación	2 - Medir		X		
7580	¿Su organización mide el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.2 Plan de Gestión de Interesados	2 - Planificación	2 - Medir		X		

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
1095	¿Su organización controla el proceso "Crear WBS"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.3 Crear la EDT (WBS)	2 - Planificación	3 - Controlar		X		
1135	¿Su organización controla el proceso de "Estimación de Recursos de la Actividad"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.5 Estimar los recursos de la actividad	2 - Planificación	3 - Controlar		X		
2250	¿Su organización controla el proceso "Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.2 Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto	2 - Planificación	3 - Controlar	X			
2260	¿Su organización controla el proceso de "recolección de requisitos"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.2 Recopilar requisitos	2 - Planificación	3 - Controlar		X		
2270	¿Su organización controla el proceso "Definir Alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.4 Definir el Alcance	2 - Planificación	3 - Controlar		X		
2280	¿Su organización controla el proceso "Definir actividades"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.2 Definir Actividades	2 - Planificación	3 - Controlar			X	
2290	¿Su organización controla el proceso de "Secuenciar las Actividades"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.3 Secuenciar las Actividades	2 - Planificación	3 - Controlar			X	
2300	¿Su organización controla el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.4 Estimar las Duraciones de la Actividad	2 - Planificación	3 - Controlar	X			
2310	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.6 Desarrollar Cronograma	2 - Planificación	3 - Controlar		X		
2320	¿Su organización controla el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos	2 - Planificación	3 - Controlar		X		
2330	¿Su organización controla el proceso de "estimación de costes"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.2 Estimar Costos	2 - Planificación	3 - Controlar		X		
2340	¿Su organización controla el proceso "Determinar presupuesto"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.3 Determinar Presupuesto	2 - Planificación	3 - Controlar			X	

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
2350	¿Su organización controla el proceso "Planificación de la gestión de riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.1 Plan de Gestión de Riesgos	2 - Planificación	3 - Controlar			X	
2360	¿Controla su organización el proceso de "Planificar la gestión de la calidad"?	Proyecto	08 Gestión de la Calidad	08.1 Planificar la Gestión de la Calidad	2 - Planificación	3 - Controlar		X		
2390	¿Controla su organización el proceso de "Planear la gestión de las comunicaciones"?	Proyecto	10 Gestión de las Comunicaciones	10.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones	2 - Planificación	3 - Controlar		X		
2400	¿Su organización controla el proceso "Identificar riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.2 Identificar Riesgos	2 - Planificación	3 - Controlar			X	
2410	¿Su organización controla el proceso "Realizar análisis de riesgo cualitativo"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.3 Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos	2 - Planificación	3 - Controlar			X	
2420	¿Su organización controla el proceso "Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgo"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.4 Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos	2 - Planificación	3 - Controlar			X	
2430	¿Controla su organización el proceso de "Planear respuestas al riesgo"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	2 - Planificación	3 - Controlar			X	
2440	¿Su organización controla el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.1 Plan de Gestión de Adquisiciones	2 - Planificación	3 - Controlar			X	
7600	¿Su organización controla el proceso de "Planificación de la gestión del alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.1 Planificación de la gestión del alcance	2 - Planificación	3 - Controlar		X		
7610	¿Su organización controla el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.1 Planificación de la gestión del cronograma	2 - Planificación	3 - Controlar			X	
7620	¿Su organización controla el proceso de "Planificación de la Gestión de Costos"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.1 Planificación de la Gestión de Costos	2 - Planificación	3 - Controlar			X	

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
7630	¿Controla su organización el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.2 Plan de Gestión de Interesados	2 - Planificación	3 - Controlar		X		
1105	¿Mejora tu organización el proceso "Crear WBS"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.3 Crear la EDT (WBS)	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
1145	¿Mejora su organización el proceso de "Estimar recursos de actividades"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.5 Estimar los recursos de la actividad	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2640	¿Mejora tu organización el proceso de "Desarrollar Plan de Gestión de Proyectos"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.2 Desarrollar Plan de Gestión del Proyecto	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2650	¿Su organización mejora el proceso de "Recolección Requerimientos"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.2 Recopilar requisitos	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2660	¿Mejora tu organización el proceso "Definir Alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.4 Definir el Alcance	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2670	¿Su organización mejora el proceso "Definir actividades"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.2 Definir Actividades	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2680	¿Su organización mejora el proceso de "Secuenciar las Actividades"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.3 Secuenciar las Actividades	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2690	¿Mejora tu organización el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.4 Estimar las Duraciones de la Actividad	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2700	¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.6 Desarrollar Cronograma	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2710	¿Mejora su organización el proceso de "Planear Gestión de Recursos Humanos"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
2720	¿Su organización mejora el proceso de "estimación de costes"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.2 Estimar Costos	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2730	¿Mejora tu organización el proceso de "Determinar el presupuesto"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.3 Determinar Presupuesto	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2740	¿Su organización mejora el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.1 Plan de Gestión de Riesgos	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2750	¿Mejora tu organización el proceso de "Planificar la Gestión de la Calidad"?	Proyecto	08 Gestión de la Calidad	08.1 Planificar la Gestión de la Calidad	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2780	¿Mejora tu organización el proceso de "Planear la Gestión de las Comunicaciones"?	Proyecto	10 Gestión de las Comunicaciones	10.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2790	¿Mejora su organización el proceso de "Identificar Riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.2 Identificar Riesgos	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2800	¿Mejora su organización el proceso "Realizar Análisis de Riesgo Cualitativo"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.3 Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2810	¿Mejora su organización el proceso de "Realizar análisis cuantitativo de riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.4 Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2820	¿Mejora su organización el proceso de "Planear respuestas al riesgo"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
2830	¿Mejora su organización el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.1 Plan de Gestión de Adquisiciones	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
7650	¿Mejora su organización el proceso de "Planificación de la gestión del alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.1 Planificación de la gestión del alcance	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
7660	¿Su organización mejora el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.1 Planificación de la gestión del cronograma	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
7670	¿Su organización mejora el proceso de "Planificación de la Gestión de Costos"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.1 Planificación de la Gestión de Costos	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
7680	¿Mejora su organización el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.2 Plan de Gestión de Interesados	2 - Planificación	4 - Mejorar		X		
1150	¿Estandariza su organización el proceso de "Adquirir Equipo del Proyecto"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.2 Adquirir el Equipo del Proyecto	3 - Ejecución	1 - Estandarizar		X		
1155	¿Estandariza su organización el proceso de "Administrar equipo de proyecto"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.4 Gestionar el Equipo del Proyecto	3 - Ejecución	1 - Estandarizar		X		
1230	¿Estandariza su organización el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	3 - Ejecución	1 - Estandarizar			X	
1240	¿Su organización estandariza el proceso "Realizar Aseguramiento de Calidad"?	Proyecto	08 Gestión de la Calidad	08.2 Realizar Aseguramiento de la Calidad	3 - Ejecución	1 - Estandarizar	X			
1250	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto	3 - Ejecución	1 - Estandarizar		X		
1260	¿Su organización estandariza el proceso "Gestionar comunicaciones"?	Proyecto	10 Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	3 - Ejecución	1 - Estandarizar		X		
1270	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar Compras"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	3 - Ejecución	1 - Estandarizar			X	

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
2035	¿Estandariza su organización el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.3 Administrar a los Interesados	3 - Ejecución	1 - Estandarizar		X		
1165	¿Su organización mide el proceso "Gestionar el equipo del proyecto"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.4 Gestionar el Equipo del Proyecto	3 - Ejecución	2 - Medir	X			
1840	¿Su organización mide el proceso "Adquirir Equipo del Proyecto"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.2 Adquirir el Equipo del Proyecto	3 - Ejecución	2 - Medir	X			
1920	¿Su organización mide el proceso de "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	3 - Ejecución	2 - Medir		X		
1930	¿Su organización mide el proceso "Realizar el Aseguramiento de calidad"?	Proyecto	08 Gestión de la Calidad	08.2 Realizar Aseguramiento de la Calidad	3 - Ejecución	2 - Medir	X			
1940	¿Su organización mide el proceso "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto	3 - Ejecución	2 - Medir		X		
1950	¿Su organización mide el proceso "Gestionar las Comunicaciones"?	Proyecto	10 Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	3 - Ejecución	2 - Medir		X		
1960	¿Su organización mide el proceso de "efectuar las adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	3 - Ejecución	2 - Medir			X	
2045	¿Su organización mide el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.3 Administrar a los Interesados	3 - Ejecución	2 - Medir	X			
1175	¿Su organización controla el proceso "Gestionar el equipo del proyecto"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.4 Gestionar el Equipo del Proyecto	3 - Ejecución	3 - Controlar		X		
2055	¿Su organización controla el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.3 Administrar a los Interesados	3 - Ejecución	3 - Controlar	X			

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
2380	¿Su organización controla el proceso de "Adquirir Equipo del Proyecto"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.2 Adquirir el Equipo del Proyecto	3 - Ejecución	3 - Controlar	X			
2460	¿Su organización controla el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	3 - Ejecución	3 - Controlar	X			
2470	¿Su organización controla el proceso de "Realizar el aseguramiento de calidad"?	Proyecto	08 Gestión de la Calidad	08.2 Realizar Aseguramiento de la Calidad	3 - Ejecución	3 - Controlar	X			
2480	¿Controla su organización el proceso de "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto	3 - Ejecución	3 - Controlar		X		
2490	¿Su organización controla el proceso "Gestionar comunicaciones"?	Proyecto	10 Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	3 - Ejecución	3 - Controlar		X		
2500	¿Su organización controla el proceso de "Realizar Compras"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	3 - Ejecución	3 - Controlar			X	
1185	¿Mejora tu organización el proceso de "Administrar el equipo del proyecto"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.4 Gestionar el Equipo del Proyecto	3 - Ejecución	4 - Mejorar		X		
2065	¿Mejora tu organización el proceso de "Administrar el compromiso de las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.3 Administrar a los Interesados	3 - Ejecución	4 - Mejorar		X		
2770	¿Mejora tu organización el proceso de "Adquirir Equipo del Proyecto"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.2 Adquirir el Equipo del Proyecto	3 - Ejecución	4 - Mejorar		X		
2850	¿Mejora tu organización el proceso de "Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	3 - Ejecución	4 - Mejorar		X		
2860	¿Mejora su organización el proceso de "Realizar el Aseguramiento de la calidad"?	Proyecto	08 Gestión de la Calidad	08.2 Realizar Aseguramiento de la Calidad	3 - Ejecución	4 - Mejorar		X		

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
2870	¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar Equipo del Proyecto"?	Proyecto	09 Gestión de los Recursos Humanos	09.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto	3 - Ejecución	4 - Mejorar		X		
2880	¿Mejora tu organización el proceso de "Gestionar las comunicaciones"?	Proyecto	10 Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	3 - Ejecución	4 - Mejorar		X		
2890	¿Mejora su organización el proceso de "Efectuar las adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	3 - Ejecución	4 - Mejorar		X		
1035	¿Estandariza su organización el proceso de "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	4 - Monitorear y Controlar	1 - Estandarizar	X			
1290	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.3 Control de Adquisiciones	4 - Monitorear y Controlar	1 - Estandarizar			X	
1300	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Proyecto	10 Gestión de las Comunicaciones	10.3 Control de Comunicaciones	4 - Monitorear y Controlar	1 - Estandarizar		X		
1310	¿Estandariza su organización el proceso de "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4 - Monitorear y Controlar	1 - Estandarizar	X			
1320	¿Estandariza su organización el proceso de "validar el alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.5 Validar Alcance	4 - Monitorear y Controlar	1 - Estandarizar	X			
1330	¿Estandariza su organización el proceso "Controlar Alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.6 Controlar Alcance	4 - Monitorear y Controlar	1 - Estandarizar		X		
1340	¿Su organización estandariza el proceso de "Controlar Cronograma"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.7 Controlar Cronograma	4 - Monitorear y Controlar	1 - Estandarizar			X	
1350	¿Estandariza su organización el proceso de "Control Costos"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.4 Controlar Costos	4 - Monitorear y Controlar	1 - Estandarizar			X	

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
1360	¿Estandariza su organización el proceso de "Controlar Calidad"?	Proyecto	08 Gestión de la Calidad	08.3 Control de Calidad	4 - Monitorear y Controlar	1 - Estandarizar		X		
1370	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de Riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.6 Control de Riesgos	4 - Monitorear y Controlar	1 - Estandarizar			X	
7540	¿Estandariza su organización el proceso de "Control de participación de las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.4 Control de los Interesados	4 - Monitorear y Controlar	1 - Estandarizar		X		
1045	¿Su organización mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	4 - Monitorear y Controlar	2 - Medir			X	
1980	¿Su organización mide el proceso de "Control de Adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.3 Control de Adquisiciones	4 - Monitorear y Controlar	2 - Medir			X	
1990	¿Su organización mide el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Proyecto	10 Gestión de las Comunicaciones	10.3 Control de Comunicaciones	4 - Monitorear y Controlar	2 - Medir		X		
2000	¿Su organización mide el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4 - Monitorear y Controlar	2 - Medir		X		
2010	¿Su organización mide el proceso "Validar Alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.5 Validar Alcance	4 - Monitorear y Controlar	2 - Medir		X		
2020	¿Su organización mide el proceso "Controlar Alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.6 Controlar Alcance	4 - Monitorear y Controlar	2 - Medir		X		
2030	¿Su organización mide el proceso de "Control Cronograma"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.7 Controlar Cronograma	4 - Monitorear y Controlar	2 - Medir			X	
2040	¿Su organización mide el proceso de "control de costos"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.4 Controlar Costos	4 - Monitorear y Controlar	2 - Medir			X	

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
2050	¿Su organización mide el proceso "Controlar Calidad"?	Proyecto	08 Gestión de la Calidad	08.3 Control de Calidad	4 - Monitorear y Controlar	2 - Medir		X		
2060	¿Su organización mide el proceso de "Control de Riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.6 Control de Riesgos	4 - Monitorear y Controlar	2 - Medir		X		
7590	¿Su organización mide el proceso de "Control de participación de las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.4 Control de los Interesados	4 - Monitorear y Controlar	2 - Medir		X		
1055	¿Su organización controla el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	4 - Monitorear y Controlar	3 - Controlar		X		
2520	¿Su organización controla el proceso de "Controlar Adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.3 Control de Adquisiciones	4 - Monitorear y Controlar	3 - Controlar			X	
2530	¿Su organización controla el proceso de "Controlar Comunicaciones"?	Proyecto	10 Gestión de las Comunicaciones	10.3 Control de Comunicaciones	4 - Monitorear y Controlar	3 - Controlar		X		
2540	¿Su organización controla el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4 - Monitorear y Controlar	3 - Controlar		X		
2550	¿Su organización controla el proceso "Validar Alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.5 Validar Alcance	4 - Monitorear y Controlar	3 - Controlar	X			
2560	¿Su organización controla el proceso "Controlar Alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.6 Controlar Alcance	4 - Monitorear y Controlar	3 - Controlar	X			
2570	¿Su organización controla el proceso de "Controlar Cronograma"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.7 Controlar Cronograma	4 - Monitorear y Controlar	3 - Controlar		X		
2580	¿Su organización controla el proceso de "Control Costos"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.4 Controlar Costos	4 - Monitorear y Controlar	3 - Controlar			X	

Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos logísticos en la gerencia de cadena de abastecimiento de Sodimac Colombia S.A.

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
2590	¿Su organización controla el proceso de "Controlar Calidad"?	Proyecto	08 Gestión de la Calidad	08.3 Control de Calidad	4 - Monitorear y Controlar	3 - Controlar	X			
2600	¿Su organización controla el proceso de "Control de Riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.6 Control de Riesgos	4 - Monitorear y Controlar	3 - Controlar			X	
7640	¿Su organización controla el proceso de "control de participación de las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.4 Control de los Interesados	4 - Monitorear y Controlar	3 - Controlar		X		
1065	¿Mejora su organización el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	4 - Monitorear y Controlar	4 - Mejorar		X		
2910	¿Mejora su organización el proceso de "Control de Adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.3 Control de Adquisiciones	4 - Monitorear y Controlar	4 - Mejorar		X		
2920	¿Su organización mejora el proceso de "Control de Comunicaciones"?	Proyecto	10 Gestión de las Comunicaciones	10.3 Control de Comunicaciones	4 - Monitorear y Controlar	4 - Mejorar		X		
2930	¿Su organización mejora el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4 - Monitorear y Controlar	4 - Mejorar		X		
2940	¿Mejora tu organización el proceso "Validar Alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.5 Validar Alcance	4 - Monitorear y Controlar	4 - Mejorar		X		
2950	¿Su organización mejora el proceso de "Controlar Alcance"?	Proyecto	05 Gestión de Alcance	05.6 Controlar Alcance	4 - Monitorear y Controlar	4 - Mejorar		X		
2960	¿Mejora tu organización el proceso de "Controlar Cronograma"?	Proyecto	06 Gestión del Tiempo	06.7 Controlar Cronograma	4 - Monitorear y Controlar	4 - Mejorar		X		

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
2970	¿Su organización mejora el proceso de "costos de control"?	Proyecto	07 Gestión de los Costos	07.4 Controlar Costos	4 - Monitorear y Controlar	4 - Mejorar		X		
2980	¿Mejora tu organización el proceso de "Control de Calidad"?	Proyecto	08 Gestión de la Calidad	08.3 Control de Calidad	4 - Monitorear y Controlar	4 - Mejorar		X		
2990	¿Su organización mejora el proceso de "Control de Riesgos"?	Proyecto	11 Gestión de Riesgos	11.6 Control de Riesgos	4 - Monitorear y Controlar	4 - Mejorar		X		
7690	¿Mejora su organización el proceso de "Control de participación de las partes interesadas"?	Proyecto	13 Gestión de los Interesados	13.4 Control de los Interesados	4 - Monitorear y Controlar	4 - Mejorar		X		
1380	¿Estandariza su organización el proceso de "Cerrar Adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.4 Cerrar Adquisiciones	5 - Cierre	1 - Estandarizar			X	
1390	¿Su organización estandariza el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.6 Cerrar el Proyecto o Fase	5 - Cierre	1 - Estandarizar		X		
2070	¿Su organización mide el proceso de "Realizar Compras"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.4 Cerrar Adquisiciones	5 - Cierre	2 - Medir			X	
2080	¿Su organización mide el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.6 Cerrar el Proyecto o Fase	5 - Cierre	2 - Medir		X		
2610	¿Su organización controla el proceso de "Cerrar Adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.4 Cerrar Adquisiciones	5 - Cierre	3 - Controlar			X	
2620	¿Su organización controla el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.6 Cerrar el Proyecto o Fase	5 - Cierre	3 - Controlar		X		
3000	¿Su organización mejora el proceso de "Cerrar Adquisiciones"?	Proyecto	12 Gestión de las Adquisiciones	12.4 Cerrar Adquisiciones	5 - Cierre	4 - Mejorar		X		

ID Mejor Práctica	Pregunta (Spanish)	Dominio Proyecto	Proyecto - Áreas de Conocimiento PMBOK	Proyectos - Procesos	Proyecto - Grupo de Procesos	Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	0- No implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	1- Parcialmente Implementado para los Resultados de una Mejor Práctica	2- Aplica Plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Mejor Práctica	3- Aplica en su Totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica
3010	¿Mejora su organización el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	Proyecto	04 Gestión de la Integración	04.6 Cerrar el Proyecto o Fase	5 - Cierre	4 - Mejorar		X		