



**Propuesta de mejoramiento al nivel de
madurez en gestión de proyectos
organizacionales en la empresa ACR Sport
and Fitness.**

Francisco Javier Castro Varela

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Programa: Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2020

Propuesta de mejoramiento al nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales en la empresa ACR Sport and Fitness.

Francisco Javier Castro Varela

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: **Magister en Gerencia de Proyectos**

Director:

Sergio Andrés Salas Amaya

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Programa: Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria o Frase

He sido muy afortunado, por eso tengo la obligación de intentar reducir las desigualdades en el mundo. Es una forma de creencia religiosa.

Bill Gates

Agradecimientos

A mi mamá por ser un magnífico ser humano y una excelente mentora, por brindarme siempre su apoyo e incentivar me a evolucionar constantemente como persona y profesional e impactar de manera positiva la vida de muchas personas.

A mi hermana por ser una excelente compañera de vida, por brindar soporte; compañía y enseñanzas a través de su actuar.

A la Universidad EAN por ser una aliada estratégica en mi desarrollo profesional e incentivar a miles de colombianos a emprender sosteniblemente.

Resumen

El presente estudio tiene como objeto definir la hoja de ruta para mejorar el nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales de la empresa ACR Sport and Fitness, con el fin de aportar a la generación de valor de la organización y articular la gestión de proyectos con la visión organizacional. La metodología empleada se desarrolló tomando como base el Estándar OPM3 (2013) y la metodología de implementación de Mauricio Ospina (2019), definiendo así tres etapas para la misma: Adquisición de conocimiento; Evaluación y finalmente Alineación estratégica y plan de mejoramiento. Dando cumplimiento así a las tres primeras etapas definidas en el ciclo OPM3 (2013) las cuales son: Preparación para la evaluación; Ejecutar evaluación de nivel de madurez y planeación de las mejoras.

Abstract

The present study aims to define the roadmap to improve the level of maturity in organizational project management of the company ACR Sport and Fitness, to contribute to the generation of value of the organization and articulate project management with the organizational vision. The methodology used was developed based on the OPM3 Standard (2013) and the implementation methodology of Mauricio Ospina (2019), thus defining three stages for it: Acquisition of knowledge; Evaluation and finally strategic alignment and improvement plan. Thus fulfilling the first three stages defined in the OPM3 cycle (2013) which are: Preparation for the evaluation; Execute maturity level evaluation and improvement planning.

Tabla de Contenido

Pág.

LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE TABLAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1. INTRODUCCIÓN	15
2. OBJETIVOS.....	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
3.1 MERCADO.....	23
3.2 NECESIDADES DE LA EMPRESA	23
4. MARCO DE REFERENCIA	25
4.1 ANÁLISIS ECONÓMICO Y DEL SECTOR	25
4.1.1 Economía de América Latina y Colombia	25
4.1.2 Comportamiento de la Economía Colombiana por Actividades.	30
4.1.3 Sector Fitness Colombia.....	32
4.2 CONTEXTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y REVISIÓN DE LITERATURA.	35
4.2.1 Project Management Institute-PMI	35
4.2.2 Áreas de conocimiento y procesos	36
4.2.3 Grupos de procesos de la Dirección de Proyectos	39
4.2.4 Gestión de Proyectos	40
4.2.5 Gestión de Programas.....	50
4.2.6 Gestión de Portafolios	56

4.2.7	Gestión en Multiproyectos Complejos	59
4.2.8	Navigating Complexity (PMI, 2014)	62
4.2.9	Modelo de madurez en gestión organizacional de proyectos OPM3	72
5.	MARCO INSTITUCIONAL.....	78
5.1	MISIÓN	78
5.2	VISIÓN.....	78
5.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	78
5.4	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	80
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	80
6.1	ENFOQUE MIXTO	80
6.2	ALCANCE DESCRIPTIVO.....	81
6.3	DISEÑO EXPLICATIVO SECUENCIAL (DEXPLIS).....	82
6.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	82
6.4.1	Encuestas.....	82
6.4.2	Entrevista.....	83
6.4.3	Población Muestra.....	83
6.4.4	Muestreo probabilístico encuestas	84
6.4.2	Muestreo no probabilístico entrevista	85
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	87
7.1	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS.....	87
7.1.1	Etapa Adquisición de Conocimiento.....	87
7.1.2	Análisis de alto nivel de la gerencia de proyectos Organizacionales.....	88
7.1.3	Análisis Porter	90
7.1.4	Análisis PESTEL.....	96
7.1.5	Análisis de Causa y Efecto.....	101
7.2	ANÁLISIS DE DATOS	106

7.2.1	Encuesta 1: Cuestionario de Contexto Organizacional	107
7.2.2	Encuesta 2: Evaluación de Madurez en Gestión de Proyectos Organizacionales 114	
7.2.3	Identificación de lista de capacidades no desarrolladas	132
7.2.4	Entrevista Semiestructurada	133
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN.....	139
8.1	REFORMULACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES.	139
8.2	DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MAPEAR ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	141
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	147
9.1	RECOMENDACIONES	147
9.1.1	CONCLUSIONES	149
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	151
11.	ANEXOS	156
11.1	ANEXO 1 CUESTIONARIO DE CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	156
11.1.1.	Objetivo	156
11.1.2.	Preguntas Orientadas a la Misión	156
11.1.1	Preguntas Orientadas a la Visión.....	157
11.1.2	Ejemplos de Visión.....	157
11.1.3	Preguntas Orientadas a Retos organizacionales	158
11.2	ANEXO 2 CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE MADUREZ.....	158
11.2.1	Objetivo	158
11.3	ANEXO 3 DOCUMENTO DE PLANEACIÓN ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	160
11.3.1	Objetivo	160
11.3.2	Preguntas Orientadas a los Valores Organizacionales:	160
11.4	RETOS ORGANIZACIONALES	161
11.4.1	Perspectiva financiera:.....	161

11.4.2	Perspectiva Cliente	162
11.5	Perspectiva Procesos Internos	163
11.5.1	Gestión de Operaciones	163
11.5.2	Gestión del Cliente	163
11.5.3	Innovación	163
11.6	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	164
11.6.1	Capital Humano.....	164
11.6.2	Capital Informativo.....	164
11.6.3	Capital Organizacional	164

Lista de Figuras

Figura 1	Árbol de problemas.....	21
Figura 2	Árbol de objetivos.....	22
Figura 3	Evolución PIB América Latina.....	26
Figura 4	Comportamiento del PIB de Colombia por ramas de actividad económico.....	30
Figura 5	Interacciones entre los grupos de procesos de un proyecto	40
Figura 6	Contexto de iniciación de un proyecto	41
Figura 7	Transición del estado de una organización a través de un proyecto.....	42
Figura 8	Dirección organizacional de proyectos OPM	43
Figura 9	Dirección organizacional de proyectos.....	44
Figura 10	WHOW Matrix.	46
Figura 11	Recursos Organizacionales.....	58
Figura 12	Temas y factores que se integran en el marco del trabajo	61
Figura 13	Complejidad.....	64
Figura 14	Marco de aplicación del Estándar OPM3	72
Figura 15	Categorías de los habilitadores organizacionales	74

Figura 16 Elemento Conocimiento	75
Figura 17 Elemento evaluación.....	76
Figura 18 Elemento Mejora	78
Figura 19 Organigrama ACR Sport and Fitness	79
Figura 20 Diseño explicativo secuencial.....	82
Figura 21 Ecuación de muestreo probabilístico	84
Figura 22 Metodología de Investigación.....	86
Figura 23 Expectativas de la organización.....	87
Figura 24 Diamante de Porter	92
Figura 25 ¿Qué es lo que hace ACR Sport and Fitness?.....	107
Figura 26 ¿Por qué se creó este negocio?	108
Figura 27 ¿Quién es nuestro cliente?	109
Figura 28 ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?	109
Figura 29 De acuerdo con las respuestas anteriores ¿Cuál es la razón de ser de ACR Sport And Fitness?.....	110
Figura 30 ¿Cómo veo ACR Sport And Fitness en 10 años?	111
Figura 31¿Cómo me sueño ACR Sport And Fitness en el futuro?	111
Figura 32 ¿Cuál es la imagen organizacional que queremos proyectar a futuro?.....	112
Figura 33 ¿Qué queremos llegar a ser a futuro?	113
Figura 34 ¿Qué retos ha tenido en ACR Sport and Fitness para ejecutar de manera eficiente y efectiva la estrategia organizacional?	114
Figura 35 Habilitador 1 Política y visión	115
Figura 36 Habilitador 2 Alineación Estratégica.....	116
Figura 37 Habilitador 3 Asignación de Recursos	117
Figura 38 Habilitador 4 Sistemas de gestión.....	118
Figura 39 Habilitador 5 Patrocinio.....	119
Figura 40 Habilitador 6 Estructura organizativa	120
Figura 41 Habilitador 7 Gestión de competencias	121
Figura 42 Habilitador 8 Evaluaciones de desempeño individual.....	122
Figura 43 Habilitador 9 Capacitación en gestión de proyectos.....	123
Figura 44 Habilitador 10 Comunidades de practica en gestión de proyectos	124

Figura 45 Habilidadador 11 Prácticas de gestión de proyectos	125
Figura 46 Habilidadador 12 Metodología en Gerencia de Proyectos	126
Figura 47 Habilidadador 13 Técnicas en Gerencia de Proyectos	127
Figura 48 Habilidadador 14 Métricas en Gerencia de Proyectos	128
Figura 49 Habilidadador 15 Criterios de éxito	129
Figura 50 Habilidadador 16 Evaluación comparativa	130
Figura 51 Habilidadador 17. Gestión del conocimiento y PMIS.....	131
Figura 52 Resultados Consolidados por Habilidadador Organizacional	132
Figura 53 Información preguntas alineadas a valores	134
Figura 54 Retos organizacionales	135
Figura 55 Perspectiva financiera	136
Figura 56 Perspectiva Cliente	137
Figura 57 Perspectiva procesos internos	138
Figura 58 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	139
Figura 59 Balance Score Card ACR Sport Fitness	142
Figura 60 Roap Map ACR Sport and Fitness.....	144
Figura 61 Compuertas de Maduración	145
Figura 62 Mapear orientación estratégica de proyectos.....	146

Lista de Tablas

Tabla 1 Impacto Covid -19 en sectores productivos	28
Tabla 2 Proyección crecimiento del PIB América Latina y el Caribe 2020	29
Tabla 3 Comunicado de prensa Producto Interno Bruto – PIB III trimestre 2019	31
Tabla 4 Escenarios de crecimiento por el lado de la oferta.....	34
Tabla 5 Temas principales y factores de complejidad del Proyecto y entorno de multiproyecto.	62
Tabla 6 Servicios Organizacionales	80
Tabla 7 Datos de muestreo probabilístico	85
Tabla 8 Descripción de Proyectos ACR Sport and Fitness	88
Tabla 9 Modelo de Porter para el Análisis de la Industria	92
Tabla 10 Matriz PESTEL.....	96
Tabla 11 Matriz Causa-Efecto	101
Tabla 12 Misión; Visión y Valores Organizacionales	140

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo dirigido busca contribuir en el mejoramiento del nivel de madurez de la gestión de proyectos organizacionales en la empresa ACR SPORT AND FITNESS, logrando una articulación de la visión organizacional con la planeación estratégica de los proyectos manejados, para contribuir a generar una rentabilidad que se sostenga en el tiempo y les permita ser competitivos en el sector Fitness Colombiano y cumplir las metas trazadas por los socios de la organización.

La empresa objeto de estudio ha tenido que afrontar recientemente impactos significativos en términos económicos, a raíz de la pandemia del Coronavirus (Covid-19), pues dicha problemática de salud pública ha traído consigo la disminución de la actividad económica en el país; las restricciones gubernamentales para el funcionamiento del sector fitness; la exigencia de protocolos de bioseguridad requeridos y cambios generados en el comportamiento de los consumidores.

Así las cosas, teniendo en cuenta que no se vislumbra un panorama positivo en un futuro inmediato para el sector Fitness Colombiano, el cual según cifras de FEDESARROLLO (2020) contempla una muy débil recuperación, el presente trabajo dirigido define una hoja de ruta estratégica que le permitirá a la organización priorizar y gestionar sus proyectos de acuerdo con las necesidades de la empresa y la visión definida por los socios.

El presente documento está compuesto por el planteamiento de los objetivos de la investigación, seguido de su justificación la cual se fundamenta en las condiciones del mercado y las necesidades de la empresa; posteriormente se presenta un marco de referencia donde se realiza un análisis de la economía de América Latina y Colombiana los últimos años y así mismo el comportamiento específico del sector Fitness, al cual pertenece ACR SPORT AND FITNESS. De igual forma se lleva a cabo una contextualización y revisión de la gestión de proyectos desde lo dispuesto en los principales Estándares oficiales.

Hay que mencionar, además que la estructura contempla de igual manera un marco institucional de la empresa objeto de estudio, así como un apartado correspondiente al diseño metodológico mediante el cual se describe detalladamente el enfoque, técnicas de investigación

seleccionadas y población de la muestra. Allí se realiza también una descripción de la metodología seleccionada, tomando como base el Estándar OPM3 (2013) y la metodología de implementación de Mauricio Ospina (2019), definiendo así tres etapas para la misma: Adquisición de conocimiento; Evaluación y finalmente Alineación estratégica y plan de mejoramiento. Mediante las cuales se da cumplimiento a a las tres primeras etapas definidas en el ciclo OPM3 (2013) las cuales son: preparación para la evaluación; ejecutar la evaluación y planeación de las mejoras. Dicha situación expuesta se puede observar en la figura 22 del presente documento,

Por otra parte, el documento contempla también un apartado de diagnóstico organizacional, mediante el cual inicialmente se da cumplimiento al objetivo uno de la presente investigación, realizando un diagnóstico de las expectativas frente al mejoramiento de la gestión de proyectos, a través de una mesa de trabajo inicial con los dueños de la empresa, mediante la cual dieron a conocer sus anhelos frente al presente proceso; así mismo la identificación de los proyectos actualmente existentes, sumado a la realización del análisis del entorno organización efectuado mediante el desarrollo de la matrices Porter, PESTEL, Causa y efecto, así como del cuestionario número 1 correspondiente al contexto organizacional, implementado a los empleados de la organización involucrados en la gestión de proyectos y la entrevista semiestructurada efectuada a los dueños de la empresa.

Así mismo, la sección de diagnóstico organizacional también se registra la información concerniente al cumplimiento al segundo objetivo específico, mediante el cual se realizó una evaluación de madurez en gestión de proyectos organizacionales, a través de la implementación del cuestionario número 2, elaborado tomando como referencia el cuestionario Self Assessment Method (SAM) propuesto por el PMI en el apéndice X3 del estándar (OPM3, 2013) y la metodología de implementación de (Mauricio Ospina, 2019).

De igual forma es relevante mencionar, que a través del análisis de la información recolectada en la implementación del cuestionario número 2 evaluación de madurez, se da cumplimiento al objetivo número 3 de elaborar una lista de capacidades aún no desarrolladas por la empresa en la gestión de proyectos organizacionales, al identificar y analizar los habilitadores organizacionales que obtuvieron una menor calificación en el cuestionario ejecutado.

Finalmente se concluye el proceso, dando cumplimiento a los objetivos cuatro y cinco del presente trabajo dirigido, al definir la alineación de los proyectos con la estrategia

organizacional, a través de la reformulación de la misión, visión y valores organizacionales; el mapeo de los objetivos estratégicos organizacionales a través de la construcción del Balance Score Care. y la generación de la planeación de la gestión de proyecto por medio de la elaboración de un Roap Map definido a 10 años y la construcción de las compuertas de maduración de proyectos, herramientas mediante las cuales se podrá monitorear el avance que registre la empresa en la materialización de sus objetivos estratégicos por medio de la implementación de sus proyectos organizacionales.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Definir hoja de ruta para el mejoramiento del nivel de madurez en la gestión de proyectos organizacionales en la empresa ACR SPORT AND FITNESS.

2.2 Objetivos específicos

- a) Diagnosticar las expectativas de los interesados frente al mejoramiento de la gestión de proyectos organizacionales en la empresa.
- b) Desarrollar evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales.
- c) Elaborar lista de capacidades aún no desarrolladas, de acuerdo con el modelo de madurez en gestión de proyectos organizacionales.
- d) Definir el proceso para la alineación de proyectos con la estrategia organizacional.
- e) Generar planeación y compuertas de maduración de los proyectos organizacionales.

3. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones en el día a día se ven expuestas a un sin número de retos y dificultades, que ponen en riesgo la estabilidad de sus negocios, dicha situación demanda que las empresas se reinventen constantemente para lograr ser competitivas en mercados globalizados, a través de la generación de valor agregado a sus clientes. Así las cosas, las empresas deben modificar e introducir nuevos productos constantemente, responder a las necesidades de los clientes de forma ágil y mantener la competitividad de sus costos y el nivel operacional. (Pinto, 2015)

Así mismo, de acuerdo con lo expuesto por (Pinto, 2015), la sabiduría popular cree que una empresa puede competir con una estrategia de bajo costo; con un producto innovador o con un enfoque de servicio al cliente. Sin embargo, compañías como General Electric, Apple, Ericson entre otras se volvieron cada vez más eficientes en la consecución de todos los aspectos del modelo competitivo en lugar de simplemente conformarse con uno solo. ¿Pero cómo lo lograron?, no existe una sola respuesta a dicha pregunta, pero si es pertinente analizar una característica que estas empresas tienen en común, la cual es que se comprometieron y desarrollaron la gerencia de proyectos como herramienta competitiva.

De tal forma, aunque las empresas y negocios se puedan ver enfrentadas a situaciones inesperadas que impacten el comportamiento económico de sus negocios y alteren las proyecciones establecidas, como es el caso de la emergencia sanitaria vivida actualmente a raíz de la pandemia del Covid-19, es fundamental contar con una planeación estratégica definida que permita implementar una gerencia de proyectos mediante la cual se disminuya el nivel de riesgo e incertidumbre de los mismos y se oriente las operaciones de la empresa en coherencia a la visión organización.

Otro aspecto para tener en cuenta para adoptar una gerencia de proyectos, son las características propias de la economía de nuestro país, donde a pesar de ser considerada una de las más estables de la región, presenta numerosos retos y oportunidades de mejora en lo referente a la competitividad.

Algunas de estas oportunidades de mejora mencionadas se pueden evidenciar a través de los indicadores Doing Business, los cuales están constituidos con la finalidad de identificar y registrar las regulaciones que favorecen o restringen la actividad empresarial.

Según (Doing Business, 2019), estos fueron los indicadores que presentaron una calificación más baja por restringir la actividad empresarial y representar un reto para las organizaciones colombianas.

En primer lugar, se encuentra el indicador “cumplimiento de contratos”, donde Colombia ocupó el puesto 177 de 190 países evaluados; así mismo el indicador; “pago de impuestos”, donde se alcanzó el puesto 148, seguido de “comercio transfronterizo” donde se ocupó el puesto 133 y finalmente el indicador “facilidades para hacer negocio en el país” donde Colombia se ubica en el puesto 95.

Así mismo, es relevante mencionar que de acuerdo con el (International Institute for Management Development -IMD, 2019), Colombia ocupa el puesto 57 entre 141 países valorados en cuanto al índice de competitividad, por medio del cual se mide como utiliza un país los recursos que dispone para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad.

El contexto enmarcado anteriormente, se ve reflejado de forma particular en la operatividad y competitividad de la empresa seleccionada para el presente estudio, pues ACR SPORT AND FITNESS es un gimnasio especializado en entrenamiento personalizado, que ha tenido que enfrentarse a innumerables retos en el proceso de consolidación en el mercado, en donde quizás uno de los más fuertes haya sido el impacto económico que ha generado la pandemia del Covid-19, donde por regulaciones gubernamentales los gimnasios tuvieron que cerrar las puertas de sus sedes y dejar de prestar servicios presenciales por un periodo de tiempo, sumado al hecho de acoger los protocolos de bioseguridad requeridos, entre otros.

Así las cosas, según Portafolio (2020), los gimnasios del país, categoría a la cual pertenece la empresa objeto de estudio, actualmente enfrentan los problemas inmediatos que supone no tener cómo cubrir nóminas ni pagar arriendos y ven con incertidumbre cómo poder operar en los meses que vienen, teniendo en cuenta que la solución de la pandemia no está a la vuelta de la esquina.

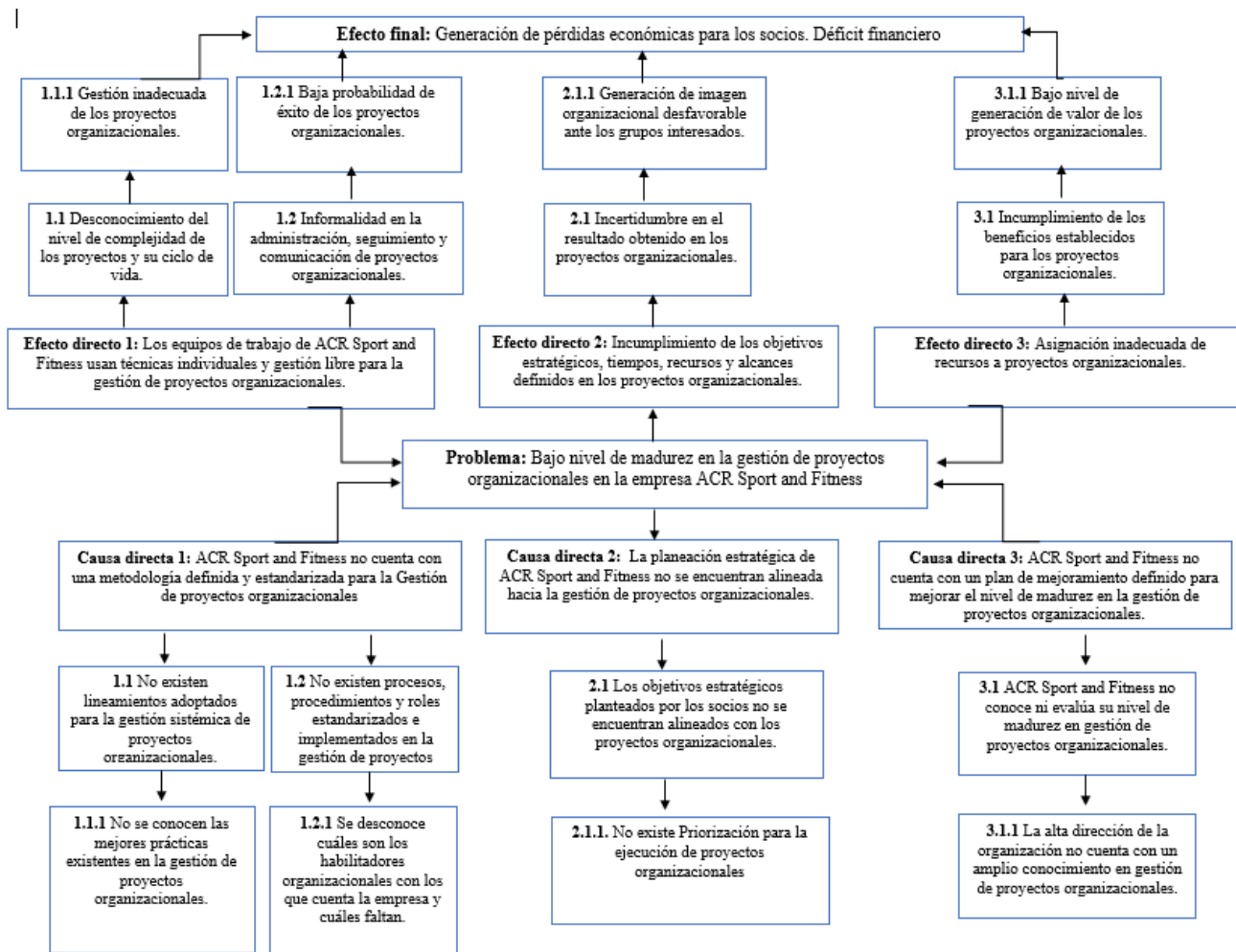
Dicha situación y el deseo de los dueños de sacar adelante la empresa ACR Sport And Fitness, brinda la oportunidad y necesidad de realizar este proyecto para afrontar el mejoramiento de la madurez en gestión de proyectos organizacionales como una herramienta competitiva, que permita enfrentar la coyuntura actual, a través de procesos estandarizados que garanticen el bienestar de la empresa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos deseados.

Es pertinente mencionar también, que otro factor que soporta las actuaciones establecidas en el marco de la presente investigación, es que actualmente los equipos de trabajo de la empresa usan técnicas individuales y gestión libre para llevar a cabo proyectos existentes. Por lo cual no existe una estrategia definida que permita orientar la gestión hacia los resultados de una manera consistente y predecible; tampoco una articulación entre los proyectos priorizados y la visión organizacional, a través de la cual se alinee las actuaciones de la empresa con los objetivos estratégicos.

A continuación, por medio de la figura 1 se da a conocer el árbol de problemas desarrollado para el presente trabajo dirigido, donde se identifica un problema central para la investigación el cual es: el bajo nivel de madurez en la gestión de proyectos organizacionales en la empresa ACR Sport and Fitness. Acerca de dicho problema se desarrollan tres causas principales, la primera es que la organización no cuenta con una metodología definida y estandarizada para la gestión de proyectos organizacionales, pues no existen lineamientos, procesos, procedimientos y roles estandarizados e implementados, así como no se conocen las mejores prácticas existentes y los habilitadores organizacionales con los que la organización no cuenta. La segunda causa identificada es que la planeación estratégica de ACR Sport and Fitness no se encuentran alineada hacia la gestión de proyectos organizacionales, pues los objetivos estratégicos definidos por los socios no se encuentran alineados con los proyectos organizacionales. Finalmente, la tercera causa evidencia que la organización no cuenta con un plan de mejoramiento definido para mejorar el nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales, pues actualmente no conoce ni evalúa su nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales y la alta dirección de la empresa no cuenta con un amplio conocimiento en el tema.

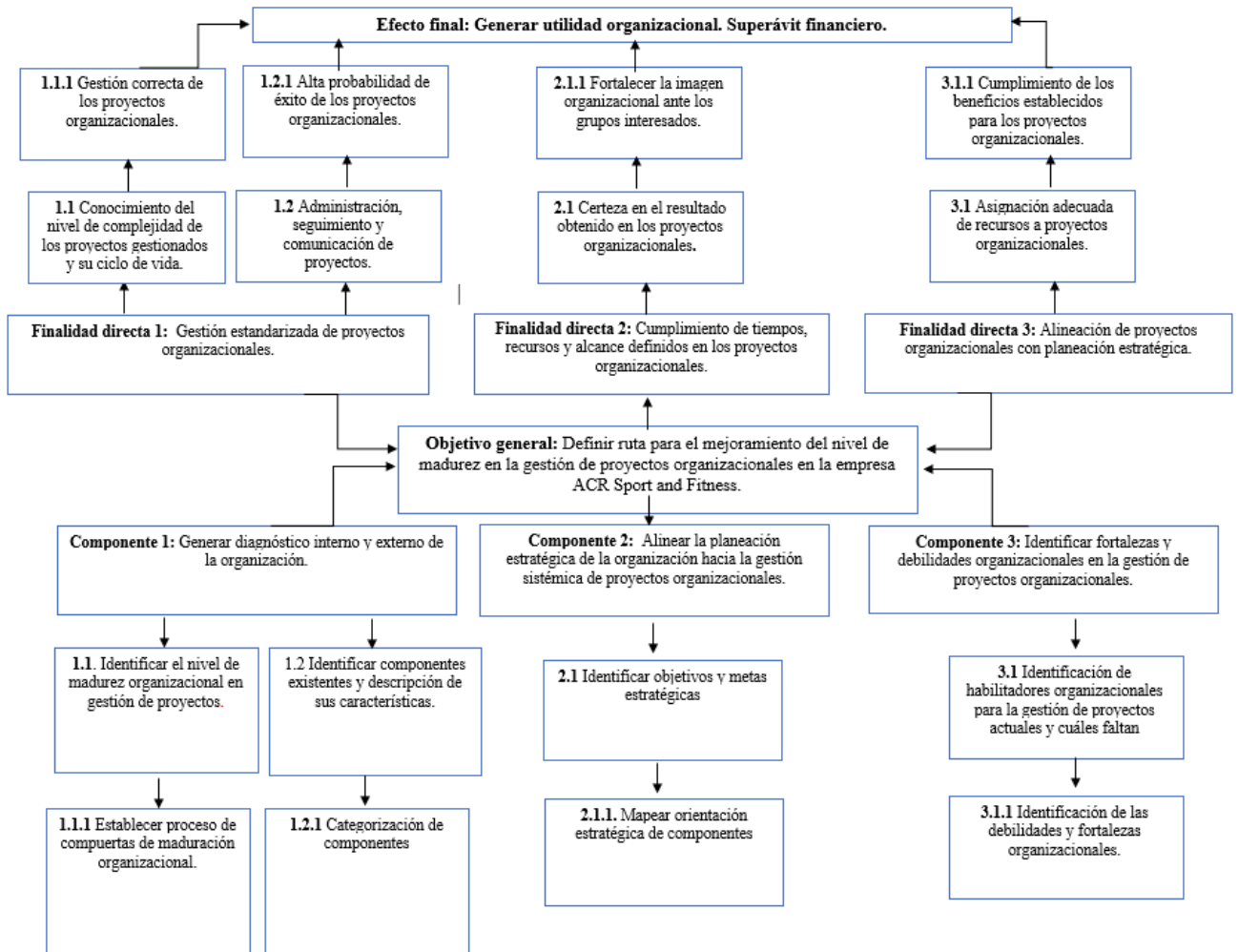
De igual modo, es pertinente mencionar que las tres causas descritas anteriormente generan como consecuencia tres efectos en la organización. El primer de ellos es la implementación de técnicas individuales y gestión libre por parte de los trabajadores en la gestión de los proyectos organizacionales ante la ausencia de una metodología estandarizada. Adicionalmente el segundo efecto identificado es el incumplimiento de los objetivos estratégicos, tiempos, recursos y alcances definidos en los proyectos organizacionales. Finalmente, el tercer efecto encontrado fue la asignación inadecuada de recursos a proyectos organizacionales, al no contar con un plan de mejoramiento definido para mejorar el nivel de madurez en la gestión de proyectos organizacionales.

Figura 1 Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 2 Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia (2020)

En coherencia con lo anterior se definió para el presente trabajo dirigido la siguiente pregunta de investigación:

De acuerdo con los estándares en gerencia de proyectos ¿Cuál sería la ruta para mejorar el nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales de la empresa ACR SPORT AND FITNESS?

3.1 Mercado

Si bien es cierto que de acuerdo con las cifras emitidas por el DANE (2019), la actividad económica: “*Actividades artísticas, de entrenamiento y recreación y otras actividades de servicios*”, a la cual pertenece el entrenamiento físico personalizado manejado por la empresa ACR SPORT AND FITNESS, había registrado una tasa de crecimiento del 2.9 % anual frente a las cifras alcanzadas en la vigencia inmediatamente anterior 2018, es pertinente tener en cuenta que a raíz de la pandemia del Covid -19, según cifras de FEDESARROLLO (2020) existe un pronóstico que contempla una muy débil recuperación económica para el mercado fitness, por lo cual se encuentra pertinencia en que la organización responda a los cambios y retos actualmente existentes por medio de la planeación de una ruta para el mejoramiento de la madurez en gestión de proyectos organizacionales, que le permita a la empresa adoptar de la gerencia de proyectos organizacionales como una herramienta competitiva mediante la cual se genere valor en el tiempo y así mismo se oriente los proyectos al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por los dueños de la organización.

3.2 Necesidades de la Empresa

La estandarización de buenas prácticas organizacionales es un factor prioritario para la competitividad de las empresas, a través de dicho mecanismo se logra ejercer control sobre la operación de las organizaciones, mitigando con esto parte del riesgo e incertidumbre que generan los mercados mundiales y garantizando una alineación con la planeación estratégica que contribuye a la competitividad.

Dentro de cualquier tipo de compañía las prácticas empresariales son herramientas fundamentales para su desarrollo, los resultados de la empresa se ven altamente afectados por aspectos relacionados con la cultura y actitudes laborales, por tal razón es de gran importancia analizar y estandarizar ciertos aspectos de mayor relevancia que puedan beneficiar los resultados definitivos del ejercicio comercial. (Camacho, 2016)

Actualmente la empresa ACR SPORT AND FITNESS no cuenta con una línea base que permita identificar el nivel de madurez de la organización en la gestión de proyectos organizacionales, ni una ruta estandarizada de buenas prácticas para afrontar la formulación y ejecución de proyectos, a través de los cuales se busque dar cumplimiento a los objetivos estratégicos. Por tal razón los equipos de trabajo usan técnicas individuales y gestión libre para llevar a cabo proyectos existentes. Así las cosas, no existe una estrategia definida que permita orientar la gestión hacia los resultados de una manera consistente y predecible; tampoco una articulación entre los proyectos priorizados y la visión organizacional, a través de la cual se alinee las actuaciones de la empresa con los objetivos estratégicos.

De tal forma, la gerencia de proyectos se ha convertido en una de las herramientas más populares en las organizaciones tanto públicas como privadas, para mejorar las operaciones internas, responder rápidamente a las oportunidades externas, lograr avances tecnológicos, agilizar el desarrollo de nuevos productos y la forma más robusta de gestionar los retos derivados del entorno empresarial. Adicionalmente tal como lo afirmaba Tom Peters, autor de best-sellers y consultor *“Los proyectos, en lugar de tareas repetitivas, son ahora la base para la mayor parte del valor agregado en los negocios”*. Por tal razón, es pertinente afirmar que la gerencia de proyectos se ha convertido en un componente crítico de las operaciones empresariales exitosas en las organizaciones de todo el mundo. (Pinto, 2015)

De acuerdo con el contexto generado y teniendo en cuenta que la empresa objeto de estudio ha tenido que afrontar recientemente impactos significativos en términos económicos, a raíz de la pandemia del Coronavirus (Covid-19), pues dicha situación ha traído consigo la disminución de la actividad económica; restricciones gubernamentales para el funcionamiento del sector fitness; así como exigencias de protocolos de bioseguridad requeridos y cambios generados en el comportamiento de los consumidores; se considera fundamental que ACR SPORT AND FITNESS realice una planeación estratégica a través de la cual se apueste por el mejoramiento de la madurez en gestión de proyectos organizacionales como una herramienta competitiva, a través de la cual se pueda afrontar los retos organizacionales existentes, a través de una hoja de ruta articulada con la visión organizacional.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Análisis Económico y del Sector

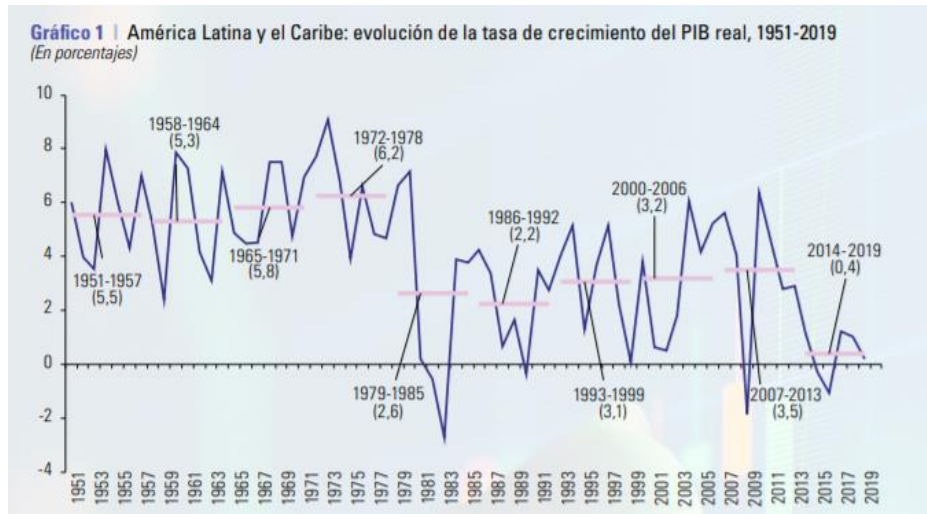
4.1.1 Economía de América Latina y Colombia

El comportamiento económico de los países es uno de los principales factores para tener en cuenta en el proceso de consolidación y competitividad de una empresa, de tal forma es relevante analizar el contexto de la economía de América Latina y particularmente Colombia, la cual se ha convertido en una de las más estables de la región. Sin embargo, la crisis de salud pública mundial desencadenada a raíz de la pandemia del Covid-19, ha traído consigo impactos negativos en los diferentes sectores que han ocasionado cambios en las proyecciones económicas inicialmente realizadas para la vigencia 2020, año en el cual se vivirá una de las contracciones económicas más fuertes de la historia. (CEPAL, 2020)

La pandemia del COVID-19 llegó América Latina y el Caribe en un momento de debilidad de su economía y de vulnerabilidad macroeconómica. Dicha situación se sustenta en el hecho que durante el decenio posterior a la crisis financiera mundial de los años (2010-2019), la tasa de crecimiento del PIB regional disminuyó del 6% al 0,2%; más aún, en el período 2014-2019 donde se registró el menor crecimiento desde la década de 1950. (CEPAL, 2020 p.1).

A continuación, a través de la figura número 3, se da a conocer el contexto mencionado de manera gráfica, donde se presenta la evolución de la tasa de crecimiento del PIB en la región América Latina y el Caribe durante el periodo comprendido entre 1951 y 2019, lo anterior con la finalidad de sustentar la afirmación emitida por la (CEPAL, 2020) en relación a que la pandemia llega a Latinoamérica en momento de debilidad económica, a raíz del comportamiento registrado en el periodo 2014-2019.

Figura 3 Evolución PIB América Latina



Fuente: (CEPAL, 2020 pg. 2)

Según (CEPAL, 2020) La pandemia del coronavirus (COVID-19) está impactando fuertemente la economía mundial y conducirá a la peor contracción que la región ha sufrido desde 1914 y 1930. Así las cosas, teniendo como referencia las últimas estimaciones realizadas, se prevé una contracción regional promedio de -5,3% para 2020.

Desde antes de la pandemia América Latina y el Caribe ya acumulaba casi siete años de bajo crecimiento, con un promedio de 0,4% entre 2014 y 2019. La crisis que sufre la región en el año 2020, con una caída del PIB de -5,3%, será la peor en toda su historia. Para encontrar una contracción de magnitud comparable hace falta retroceder hasta la Gran Depresión de 1930 (-5%) o más aún hasta 1914 (-4,9%). (CEPAL, 2020)

La crisis del coronavirus se ha transmitido a América Latina y el Caribe a través de cinco canales: una reducción del comercio internacional, la caída de los precios de los productos primarios, la intensificación de la aversión al riesgo y el empeoramiento de las condiciones financieras mundiales, una menor demanda de servicios turísticos y una reducción de las remesas.

Por otro parte, la caída de -5,3% del PIB y el aumento del desempleo generaría un efecto negativo directo sobre los ingresos percibidos por los hogares y su posibilidad de contar con recursos suficientes para satisfacer las necesidades básicas. En ese contexto, la tasa de pobreza en la región se establece que aumentará en 4,4 puntos porcentuales durante 2020, al pasar de

30,3% a 34,7%, lo que significa un incremento de 29 millones de personas en situación de pobreza. Por su parte, la pobreza extrema crecería en 2,5 puntos porcentuales pasando de 11,0% a 13,5%, lo que representa un incremento de 16 millones de personas. (CEPAL, 2020)

Así las cosas (CEPAL, 2020) considera que, para incidir en la nueva economía mundial, la región debe avanzar hacia una mayor integración regional tanto en lo productivo, comercial y tecnológico. La coordinación de nuestros países en materia macroeconómica y productividad es crucial para negociar las condiciones de la nueva normalidad, particularmente en una dimensión urgente como la actual.

Existirán tres grupos de sectores con pesos muy diferentes en el PIB según los países; estos pesos se estiman de forma directa sin considerar impactos secundarios o intersectoriales:

- a) Los menos afectados: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.
- b) Los medianamente afectados: explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, suministro de electricidad, gas y agua, construcción, intermediación financiera, inmobiliarias, servicios empresariales y de alquiler, administración pública, servicios sociales y personales.
- c) Los más afectados: comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, servicios en general.

A continuación, por medio de la tabla número 1 se presentan las proyecciones realizadas para los tres grupos de sectores identificados por la CEPAL para los diferentes países de América Latina.

Tabla 1 Impacto Covid -19 en sectores productivos

Cuadro 4 | América Latina: participación en el PIB de los sectores productivos según intensidad del impacto del COVID-19
(En porcentajes)

	Sectores			Total
	Menos afectados	Medianamente afectados	Más afectados	
Argentina	10,5	63,6	25,9	100,0
Bolivia (Estado Plurinacional de)	14,4	65,0	20,6	100,0
Brasil	7,9	75,8	16,4	100,0
Chile	3,7	75,0	21,4	100,0
Colombia	6,8	71,0	22,2	100,0
Costa Rica	5,3	71,7	23,0	100,0
Ecuador	9,9	66,5	23,6	100,0
Guatemala	10,5	59,1	30,4	100,0
El Salvador	10,4	65,5	24,1	100,0
Honduras	12,1	63,6	24,3	100,0
México	3,4	65,9	30,7	100,0
Nicaragua	16,2	59,9	23,9	100,0
Panamá	2,4	62,1	35,5	100,0
Perú	6,3	67,4	26,3	100,0
Paraguay	12,1	87,9	0,0	100,0
Uruguay	6,7	54,8	38,5	100,0
Venezuela (República Bolivariana de)	5,1	72,5	22,4	100,0

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.
Nota: Cálculos sobre la base del nivel de PIB en términos reales de 2019.

Fuente: (CEPAL,2020, p. 12)


Como se puede evidenciar la tabla 1, de los tres sectores productivos establecidos por la CEPAL según la intensidad del impacto del Covid-19, Colombia presenta la siguiente distribución de acuerdo con su participación en el PIB:

Con un 22,2% de participación del PIB nacional, los sectores productivos que sufrirán un mayor impacto a raíz del Covid-19 en Colombia son: Comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, servicios en general, categoría a la cual pertenece la empresa objeto del estudio ACR Sport and Fitness.

De igual forma como se puede evidenciar con un 71% los sectores productivos que presentarán un impacto medio con el Covid-19 en Colombia son: Explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, suministro de electricidad, gas y agua, construcción, intermediación financiera, inmobiliarias, servicios empresariales y de alquiler, administración pública, servicios sociales y personales. Finalmente, con un 6,8% los sectores en Colombia que tendrán un menor impacto con el Covid-19 son: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.

Por otra parte (CEPAL, 2020) realiza unas proyecciones de crecimiento del Producto Interno Bruto de los países que conforman América Latina y el Caribe, las cuales se dan a conocer a continuación por medio de la tabla número 2.

Tabla 2 Proyección crecimiento del PIB América Latina y el Caribe 2020



	Crecimiento del PIB 2020
América Latina y el Caribe	-5,3%
Argentina	-6,5%
Bolivia (Estado Plurinacional de)	-3%
Brasil	-5,2%
Chile	-4%
Colombia	-2,6%
Ecuador	-6,5%
Paraguay	-1,5%
Perú	-4%
Uruguay	-4%
Venezuela (República Bolivariana de)	-18%
América del Sur	-5,2%
Costa Rica	-3,6%
Cuba	-3,7%
El Salvador	-3%
Guatemala	-1,3%
Haití	-3,1%
Honduras	-2,8%
México	-6,5%
Nicaragua	-5,9%
Panamá	-2%
República Dominicana	0%
Centroamérica y México	-5,5%
Centroamérica	-2,3%
América Latina	-5,3%
Antigua y Barbuda	-7,2%
Bahamas	-6,8%
Barbados	-5,8%
Belice	-3,9%
Dominica	-3,6%
Granada	-7,3%
Guyana	56,4%
Jamaica	-5,3%
Saint Kitts y Nevis	-6,5%
San Vicente y las Granadinas	-3,6%
Santa Lucía	-8,1%
Suriname	-4,4%
Trinidad y Tabago	-5%
El Caribe	-2,5%

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
Nota: Centroamérica incluye a Cuba, Haití y la República Dominicana.

Fuente: (CEPAL, 2020 p. 16)

Tal como se evidencia en las proyecciones anteriormente presentadas, para la vigencia 2020 América del Sur decrecerá en su PIB un -5.2%, en donde la economía más golpeada será venezolana con un 18% y la menos afectada será la colombiana con aproximadamente un -2,6%.

4.1.2 Comportamiento de la Economía Colombiana por Actividades.

De acuerdo con lo anterior y con el objetivo de referenciar las condiciones de la industria fitness en los últimos años, industria a la cual pertenece la empresa objeto del estudio ACR SPORT AND FITNESS. A continuación, se da a conocer las cifras discriminadas por actividades económicas durante los años 2017 y 2018.

Figura 4 Comportamiento del PIB de Colombia por ramas de actividad económico

ACTIVIDAD ECONÓMICA	AÑO CORRIDO
	2018 ^{pr} /2017 ^{pr}
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,7%
Explotación de minas y canteras	-1,8%
Industrias manufactureras	1,5%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2,1%
Construcción	-2,5%
Comercio al por mayor y al por menor	3,1%
Información y comunicaciones	2,7%
Actividades financieras y de seguros	3,1%
Actividades inmobiliarias	2,2%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4,8%
Administración pública, defensa, educación y salud	5,2%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	2,3%
Total valor agregado	2,4%
Total impuestos - subvenciones	3,6%
PRODUCTO INTERNO BRUTO	2,5%

Fuente: (DANE 2018)

En coherencia a la figura número cuatro anteriormente expuesta, se puede interpretar que los servicios de entrenamiento físico personalizado ofertados por la empresa objeto de estudio ACR SPORT AND FITNESS, se encuentran ubicados dentro de la actividad económica: “Actividades artísticas, de entrenamiento y recreación y otras actividades de servicios”, la cual presentó un crecimiento total del 2.3% en el periodo 2017-2018.

En lo referente a la vigencia 2019, a continuación, por medio de la tabla 3 se darán a conocer las cifras publicadas por el DANE (2019), frente a las tasas de crecimiento registradas por actividad económica durante el III trimestre 2019.

Tabla 3 Comunicado de prensa Producto Interno Bruto – PIB III trimestre 2019

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Año corrido	Trimestral
	2019 ^{pr} - III / 2018 ^{pr} - III	2019 ^{pr} / 2018 ^{pr}	2019 ^{pr} - III / 2019 ^{pr} - II
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,6	2,0	0,4
Explotación de minas y canteras	1,0	2,5	1,6
Industrias manufactureras	1,5	1,7	0,4
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado ²	2,8	2,9	1,0
Construcción	-2,6	-1,9	1,1
Comercio al por mayor y al por menor ³	5,9	4,9	1,7
Información y comunicaciones	-0,6	2,5	-2,9
Actividades financieras y de seguros	8,2	6,1	2,0
Actividades inmobiliarias	3,0	3,0	0,7
Actividades profesionales, científicas y técnicas ⁴	3,7	3,6	-1,0
Administración pública, defensa, educación y salud ⁵	4,3	3,8	1,4
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios⁶	2,9	2,6	0,4
Valor agregado bruto	3,2	3,1	0,5
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	4,3	3,9	1,0
Producto Interno Bruto	3,3	3,1	0,6

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

^{pr} preliminar

²Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015.

²Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.

³Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida.

⁴Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo.

⁵Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales.

⁶Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio.

Fuente: (DANE, 2019)

En cuanto a las cifras emitidas por el DANE en la vigencia 2019, es relevante mencionar que la actividad económica “*Actividades artísticas, de entrenamiento y recreación y otras actividades de servicios*”, a la cual pertenecen los servicios de entrenamiento físico personalizado manejados por la empresa ACR SPORT AND FITNESS, registró una tasa de crecimiento del 2.9 % anual frente a las cifras alcanzadas en la vigencia inmediatamente anterior 2018.

4.1.3 Sector Fitness Colombia

El sector fitness en Colombia ha venido afianzando su operación durante los últimos años, la entrada al mercado de grandes cadenas de gimnasios multinacionales ha dinamizado el sector. Según El Tiempo (2017) Colombia no es una potencia para el mercado fitness a nivel mundial, pero ya comenzó a trabajar para fortalecer esta línea de negocio que genera en el mundo ganancias por 84.000 millones de dólares.

De igual forma según Semana (2019), en Colombia 3,72% de la población asiste a gimnasios, es decir, 1,67 millones de personas. Dato que resulta pequeño y brinda oportunidades de crecimientos, si se tiene en cuenta que, en países vecinos como Brasil o Chile, en promedio el 7% de sus habitantes asisten a centros de entrenamiento físico.

Dicha tendencia del mercado fitness en Colombia ha hecho que sea atractivo para grandes cadenas internacionales líderes del sector en otras latitudes, que ven una oportunidad en nuestro país para ampliar su operación y generar un plan de expansión agresivo.

Entre los centros más reconocidos en el país se encuentran Smartfit, Fitforall y Stark, Fitness, Orange theory Fitness, que llegaron recientemente al país, así como otras que han ganado terreno como Hard Body, con 5 gimnasios en Bogotá; Steaphead Fitness, con 11 estudios de entrenamiento funcional (...); ProGym, de Bucaramanga, cuenta con 2 sedes; en Barranquilla, Athletic; en Cali, Megalastra tiene 3 sucursales y AfeGym tiene 3 gimnasios". (Murcia, 2018)

Así mismo Nicolás Loaiza, cofundador de BodyTech, manifiesta que en el país se han abierto 50 gimnasios de gran formato en los últimos dos años diferentes a esta cadena, que es la principal en Colombia, lo que muestra el gran dinamismo del negocio. Ihrsa, por su parte, estima que en el país hay 1.752 gimnasios y es el quinto mercado en número de establecimientos después de Brasil, México, Argentina y Chile. Además, indicó que es el cuarto en facturación, con 376 millones de dólares y tiene unos 979 mil usuarios vinculados. (Murcia, 2018)

Sin embargo y pese a la tendencia positiva que venía presentando en los últimos años el sector fitness en nuestro país; según FEDESARROLLO (2020) no se vislumbra un panorama positivo para la vigencia 2020, donde a raíz de las medidas de aislamiento preventivo obligatorias tomadas por el gobierno nacional frente a la pandemia Covid-19, todos los establecimientos que prestan servicios de esta índole tuvieron que cerrar desde el pasado 16 de marzo de 2020.

Según cifras brindadas por David Raya gerente general de Smart Fit una de las cadenas de gimnasios más grandes de Colombia, citado por Portafolio (2020), además de las millonarias pérdidas económicas también preocupa el cierre definitivo de varios pequeños gimnasios, que se han declarado en quiebra, situación que llevará a la pérdida de plazas de empleos. Una vez se retomen operaciones, el desempleo en el sector estaría por encima del 30%, esto derivado de las conversaciones y del balance del propio sector, ya que varios gimnasios pequeños han manifestado que cuando se levanten las restricciones ya no estarán en condiciones de continuar, razón por la cual anunciaron cierres definitivos.

Así las cosas, FEDESARROLLO (2020) estableció unos pronósticos de crecimiento para la economía colombiana ante los posibles escenarios que se puedan presentar a raíz de la pandemia del Covid-19.

A continuación, en la tabla número 4, se podrá visualizar las cifras pronosticadas por actividad económica para el 2020, frente a los siguiente tres escenarios:

- Escenario “V”: parte del supuesto de que la duración de la cuarentena va hasta mediados de mayo y la economía se recupera relativamente rápido después del choque.
- Escenario “W” refleja una recuperación de la economía posterior al levantamiento de la primera cuarentena en mediados de mayo y una caída adicional de la actividad producto de una segunda cuarentena después del mes de mayo.
- Escenario “U” supone una muy débil recuperación del consumo privado durante lo que resta del año. FEDESARROLLO (2020)

Tabla 4 Escenarios de crecimiento por el lado de la oferta

Sector	Crecimiento (%)		
	Escenario "V"	Escenario "W"	Escenario "U"
Comercio y Transporte	-10.3	-16.1	-25.8
Administración Pública y defensa	5.8	5.9	7.2
Manufacturas	-1.9	-3.0	-6.4
Actividades inmobiliarias	-8.3	-12.1	-14.6
Actividades profesionales, científicas y técnicas	0.4	0.3	0.2
Construcción	-5.0	-10.2	-11.0
Agropecuario	3.0	2.4	2.3
Minería	-6.6	-10.8	-12.5
Actividades financieras	-1.9	-2.8	-3.7
Electricidad, gas y agua	-0.4	-1.0	-2.6
Información y comunicaciones	3.1	3.1	3.0
Actividades artísticas y de entretenimiento	-14.4	-20.6	-33.4
Producto Interno Bruto	-2.7	-5.0	-7.9

Fuente: Cálculos Fedesarrollo.

Cuadro 2: Escenarios de crecimiento por el lado de la demanda

Componente	Crecimiento (%)		
	Escenario "V"	Escenario "W"	Escenario "U"
Gasto de consumo final	-3.7	-5.6	-8.0
Gasto de consumo final de los hogares	-5.7	-8.1	-11.5
Gasto de consumo final del gobierno general	5.2	5.3	7.3
Formación Bruta de Capital	-5.2	-7.8	-10.2
Exportaciones	-4.6	-7.1	-10.7
Importaciones	-10.1	-11.3	-12.7
Producto Interno Bruto	-2.7	-5.0	-7.9

Fuente: Cálculos Fedesarrollo.

Nota: Se asume un crecimiento de los socios comerciales de Colombia del -4,7%, un precio del petróleo de 32 USD/barril promedio para 2020, una producción de petróleo promedio de 840 kbpd y una tasa de cambio promedio de \$3.742 en 2020.

Fuente: FEDESARROLLO (2020)

La tabla número 4 dada a conocer anteriormente, evidencia que para el 2020 el sector “Actividades artísticas y de entretenimiento” presenta un pronóstico del escenario “U” el cual contempla una muy débil recuperación durante el 2020, de acuerdo con las proyecciones realizadas podría alcanzar hasta un -33.4%.

Así mismo en lo referente al análisis general de las cifras expuestas se puede evidenciar que el escenario “V”, donde la duración de la cuarentena va hasta mediados de mayo y la economía se recupera relativamente rápido después del choque; podría presentar un decrecimiento del -14.4%.

Así mismo en lo referente al escenario “W” donde se plantea la recuperación de la economía posterior al levantamiento de la primera cuarentena en mediados de mayo y una caída adicional de la actividad producto de una segunda cuarentena después del mes de mayo; presenta una baja del -20,6%.

Finalmente, frente a un posible escenario “U”, mediante el cual se supone una muy débil recuperación del consumo privado durante lo que resta del año, se presentaría una baja del -33.4%.

4.2 Contexto de la Gestión de Proyectos y revisión de Literatura.

4.2.1 Project Management Institute-PMI

El PMI fue fundado en 1969 y es la asociación de miembros profesionales de gestión de proyectos más grande del mundo; responde a las necesidades de los profesionales por medio de herramientas desarrolladas a través de estándares de industria, certificaciones, conferencias y publicaciones que se encuentran en constante evolución.

Su casa matriz se encuentra ubicada en Newton Square, USA; pero cuentan con presencia en más de 190 países por medio de capítulos de país y ciudad, a través de los cuales tienen alrededor de 876.500 miembros certificados. Dicho organismo cuenta con una serie de estándares por medio de los cuales busca generar un aporte para avanzar en la ciencia y profesión de la gerencia de proyectos a nivel mundial de manera consciente y proactiva. (Avellaneda, 2020)

Un estándar puede ser un producto o el documento técnico mediante el cual se sustenta como hacer un producto; como gestionar un proceso o como entregar un servicio, puede abarcar un gran rango de actividades.

Debe ser establecido a través de consenso; apertura; debido proceso y balance. Es una manera acordada de hacer algo, recoge la sabiduría destilada de las personas con experiencia en una materia específica, dicho de otra forma, conocen las necesidades de una organización o sector al cual representan y acuerdan una norma, directriz o forma consensuada de hacer algo para que todas las partes interesadas se beneficien.

El uso de un estándar trae beneficios a las organizaciones que los adoptan como la creación de productos y servicios con mayor seguridad, confiabilidad y calidad; así mismo propicia el incremento de la productividad y minimiza los errores y desperdicios, impactando directamente la utilidad.

De acuerdo con el contexto dado a conocer anteriormente es importante mencionar que la presente investigación tomará como base las directrices brindadas por el Project Management

Institute PMI, a través de sus estándares y tendrá como referencia en situaciones específicas otros cuerpos de conocimientos reconocidos, con el fin de definir una propuesta de mejoramiento a la gestión de proyectos que se ajuste a las características de las tipologías de proyectos manejados por la empresa objeto de estudio.

4.2.2 Áreas de conocimiento y procesos

Las áreas de conocimiento son campos o áreas de especialización que se emplean comúnmente para dirigir proyectos, son utilizadas en la mayoría de los proyectos y la mayoría de las veces. Estas se conforman de procesos distribuidos en los grupos de procesos de inicio; planificación; ejecución; monitoreo y control y cierre, por medio de los cuales buscan garantizar el éxito y el cumplimiento de los beneficios definidos en el proyecto. (PMBOK, 2017, pág. 590)

De acuerdo con el (PMBOK, 2017) se describe a continuación brevemente las (10) diez áreas de conocimiento definidas por el PMI.

4.2.2.1.1 Gestión de la Integración del Proyecto

Son los procesos y actividades requeridos para integrar todas las piezas del proyecto coherentemente de acuerdo con una visión definida.

Permite identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades existentes en la dirección de proyectos. Dentro de dicha área de conocimiento se encuentran siete (7) procesos, los cuales son: Desarrollar el acta de constitución de un proyecto; desarrollar el plan para la dirección de proyectos; dirigir y gestionar el trabajo del proyecto; gestionar el conocimiento del proyecto; monitorear y controlar el trabajo del proyecto; realizar el control integrado de cambios y cerrar el proyecto o fase. (PMBOK, 2017, pág. 590)

4.2.2.1.2 *Gestión del Alcance del Proyecto*

Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, para completar el trabajo con éxito y lograr los beneficios definidos.

Contempla seis (6) procesos los cuales son: Planificar la gestión del alcance; recopilar requisitos; definir el Alcance, crear la EDT/WBS; validar el alcance; controlar el alcance. (PMBOK, 2017, pág. 590)

4.2.2.1.3 *Gestión del Cronograma del Proyecto*

Contempla los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo, mediante la cual se permite conocer una programación detallada del momento en el cuales se va a culminar los entregables del proyecto.

Esta área de conocimiento cuenta con 6 procesos los cuales son: Planificar la gestión del cronograma; definir las actividades; secuenciar las actividades; estimar la duración de las actividades; desarrollar el cronograma.

4.2.2.1.4 *Gestión de los Costos del Proyecto*

Se ocupa principalmente del costo de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Contempla cuatro (4) cuatro procesos los cuales son: Planificar la gestión de los Costos, estimar los costos; determinar el presupuesto y controlar los costos.

4.2.2.1.5 *Gestión de la Calidad del Proyecto*

Incluye los procesos para incorporar la política de calidad en la organización en cuanto a planificación; gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de

satisfacer las expectativas de los interesados. Los procesos alineados con esta área de conocimiento son: Planificar la gestión de la calidad; gestionar la calidad; controlar la calidad. (PMBOK, 2017, pág. 590)

4.2.2.1.6 Gestión de los recursos del Proyecto

Incluye los procesos requeridos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Estos son: planificar la gestión de recursos; estimar los recursos de las actividades; adquirir recursos; desarrollar el equipo; dirigir el equipo; controlar los recursos.

4.2.2.1.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Incluye los procesos requeridos para garantizar la planificación; recopilación, creación, distribución; almacenamiento, recuperación; gestión; control, monitoreo y disposición final del proyecto sean oportunos y adecuados, los (3) tres procesos que la integran son: Planificar la gestión de las comunicaciones; gestionar las comunicaciones y monitorear las comunicaciones.

4.2.2.1.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto

Contempla un grupo de procesos a través de los cuales se garantiza la planificación de la gestión; identificación; análisis; planificación de respuesta; implementación de respuesta y monitoreo de riesgos de un proyecto. Se conforma de (7) siete procesos los cuales son: Planificar la gestión de los riesgos; identificar los riesgos; realizar el análisis cualitativo de riesgos; realizar el análisis cuantitativo de riesgos; planificar la respuesta a los riesgos; implementar la respuesta a los riesgos; monitorear los riesgos.

4.2.2.1.9 Gestión de las Adquisiciones de un Proyecto

A través de esta área del conocimiento se garantizan aquellos procesos que permitan comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo de proyecto.

Se conforma de tres (3) procesos, los cuales son: Planificar la gestión de las adquisiciones; efectuar las adquisiciones; controlar las adquisiciones

4.2.2.1.10 Gestión de los Interesados de un Proyecto

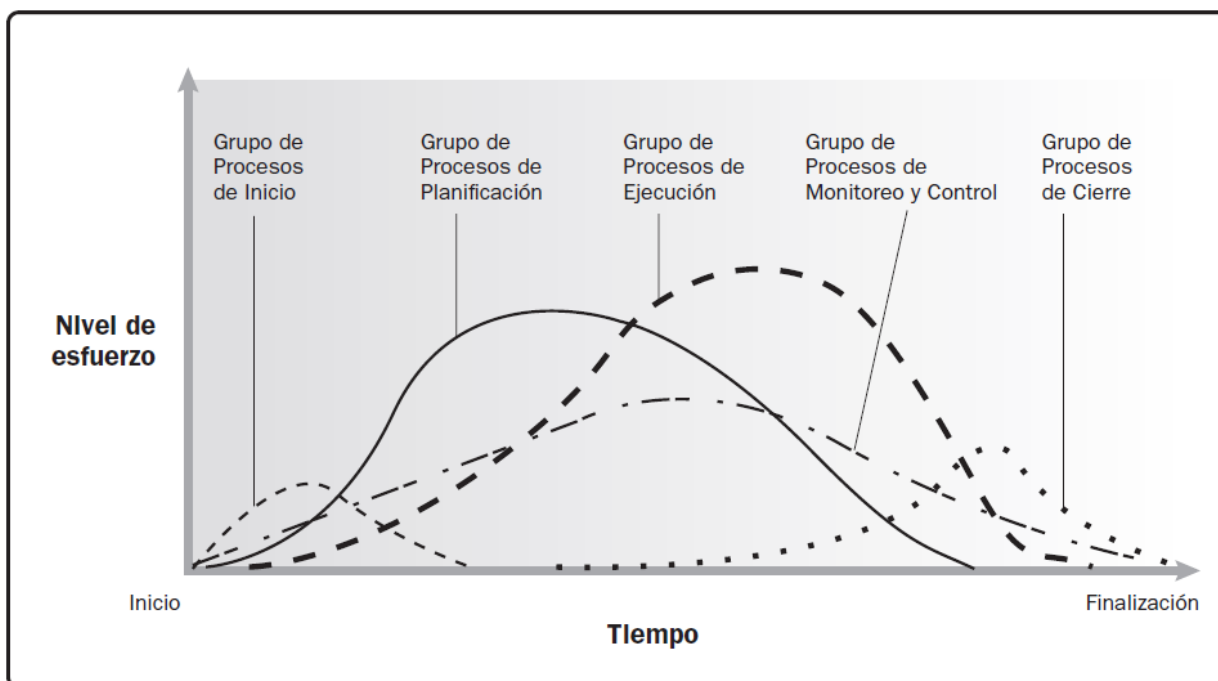
Finalmente, la gestión de interesados contempla los procesos requeridos para lograr identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar expectativas, impacto y desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Dicha área de conocimiento está conformada por cuatro (4) procesos: Identificar a los interesados; planificar el involucramiento de los interesados; gestionar la participación de los interesados; monitorear el involucramiento de los interesados

4.2.3 Grupos de procesos de la Dirección de Proyectos

De acuerdo con lo expuesto por la (PMBOK, 2017, pág. 591), existen cinco (5) grupos de procesos en la dirección de proyectos los cuales son: Inicio; planificación; ejecución; monitoreo y control y cierre. Estos cinco grupos son independientes de las áreas de aplicación organizacional como: (marketing; servicios de información o contabilidad) y a su vez del enfoque de industrias como: construcción; aeroespacial; telecomunicaciones.

La figura número 9 dada a conocer a continuación, describe gráficamente como estos cinco grupos de procesos mencionados, presentan interacción durante el ciclo de vida del proyecto y como estos están conformados por procesos individuales que a menudo se repiten antes de concluir una fase o un proyecto. El número de iteraciones de los procesos e interacciones entre los procesos varía según las necesidades del proyecto. (PMBOK, 2017, pág. 591)

Figura 5 Interacciones entre los grupos de procesos de un proyecto



Fuente: (PMBOK, 2017, pág. 592)

4.2.4 Gestión de Proyectos

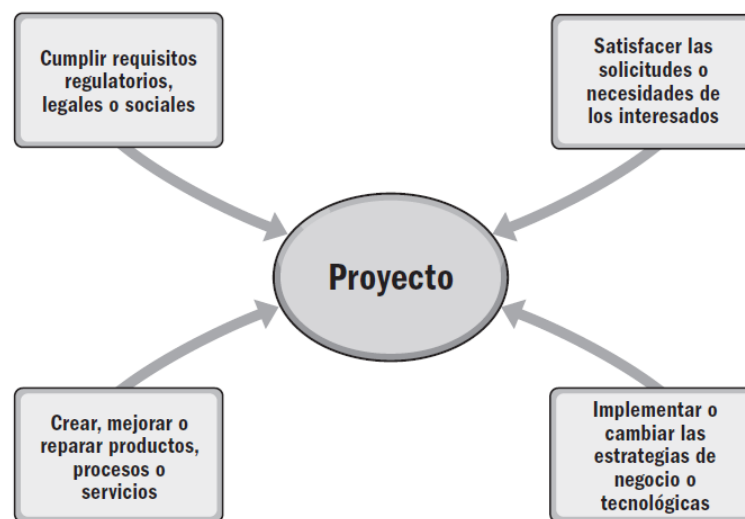
Para identificar una definición de proyecto es importante tener como referencia lo dispuesto por los cuerpos colegiados certificados en gerencia de proyectos. De tal forma según (PMBOK, 2017) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Así mismo expresa que los proyectos son esfuerzos únicos y transitorios que se emprenden para generar cambios y lograr los objetivos planificados en las organizaciones, que pueden definirse en términos de productos, resultados o beneficios.

Los líderes empresariales inician los proyectos para mantener viable la organización, en respuesta a factores que actúan sobre sus organizaciones, los cuales influyen en las operaciones en curso y las estrategias de negocio.

Los proyectos proporcionan los medios para que las organizaciones realicen con éxito los cambios necesarios para enfrentar estos factores. En última instancia, estos factores deben vincularse a los objetivos estratégicos de la organización y al valor del negocio de cada proyecto. (PMBOK, 2017, pág. 8)

Frente a los factores mencionados se plantean cuatro categorías fundamentales que ilustran el contexto de un proyecto, las cuales se dan a conocer a continuación por medio de la “figura número 5”. Por lo general se considera que un proyecto es exitoso si logra alcanzar los objetivos planteados de acuerdo con sus criterios de aceptación, dentro de un plazo y presupuesto acordados.

Figura 6 Contexto de iniciación de un proyecto



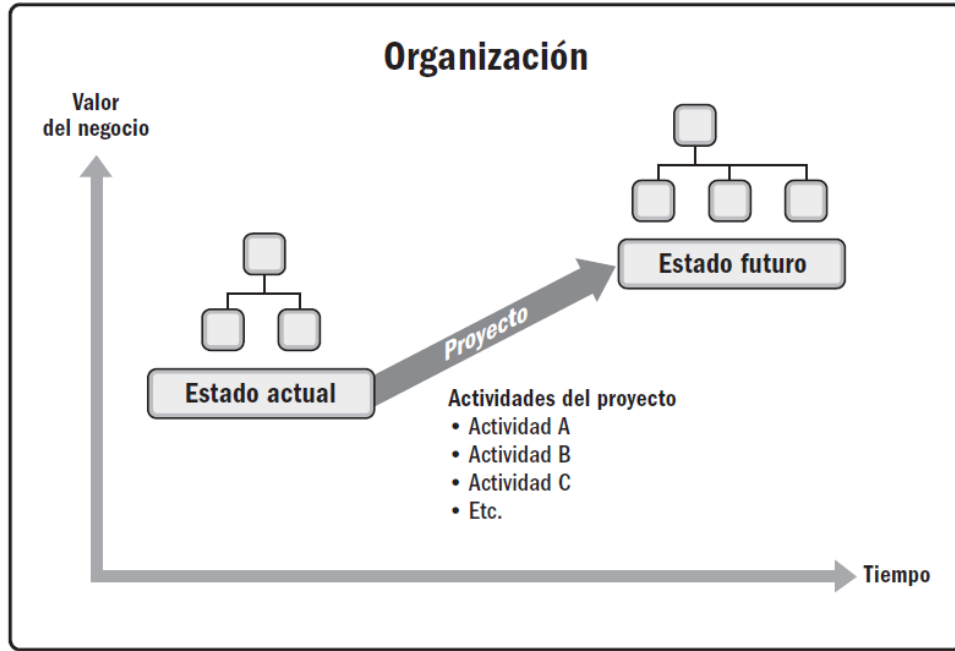
Fuente: (PMBOK, 2017, pág. 8)

Hay que mencionar, además que los proyectos impulsan el cambio en las organizaciones, un proyecto está destinado a mover una empresa de un estado a otro, con el fin de lograr un objetivo específico.

Normalmente se dice que las organizaciones presentan un “estado actual” antes de iniciar la ejecución de un proyecto y que una vez culminado u obtenido el resultado deseado se alcanza un “estado futuro” sin embargo, algunos proyectos pueden requerir la creación de un estado de transición, donde se llevan a cabo múltiples pasos para alcanzar el estado futuro. (PMBOK, 2017, pág. 6)

A continuación, la figura número 6 representa de forma gráfica el proceso de transición de una organización, al pasar de un “estado actual” a un “estado futuro” por medio de la ejecución de un proyecto.

Figura 7 Transición del estado de una organización a través de un proyecto



Fuente: (PMBOK, 2017, pág. 6)

Por otro parte de acuerdo con (IPMA, 2015), un proyecto es un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para realizar entregables acordados dentro de los requisitos y limitaciones predefinidos. La administración de proyectos generalmente involucra al personal desde los asociados de la administración de proyectos hasta los gerentes de proyecto senior.

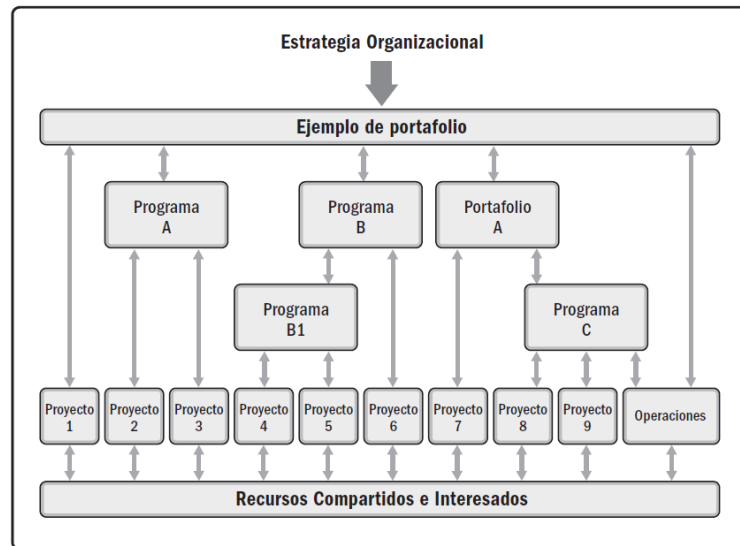
4.2.4.1 Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)

La dirección organizacional de proyectos (OPM), es un marco para la ejecución de estrategias a través de la dirección de portafolios, programas y proyectos. Proporciona una estandarización que permite implementar de manera consistente y predecible estrategias organizacionales capaces de mejorar su eficiencia, eficacia y probabilidad de éxito en los proyectos. (PMBOK, 2017, pág. 580)

Proporciona una referencia para lanzar y realizar las actividades de los proyectos dentro de una empresa. Un buen sistema logra un equilibrio adecuado entre las necesidades tanto de la

organización como del proyecto, al definir la interfase entre el proyecto y la empresa en términos de autoridad, asignación de recursos y eventual integración de los resultados del proyecto a las operaciones principales. (Gray & Larson, 2013)

Figura 8 Dirección organizacional de proyectos OPM



Fuente: (PMBOK, 2017, pág. 580)

Los portafolios, programas y proyectos deben estar alineados con las estrategias organizacionales o ser impulsados por ellas:

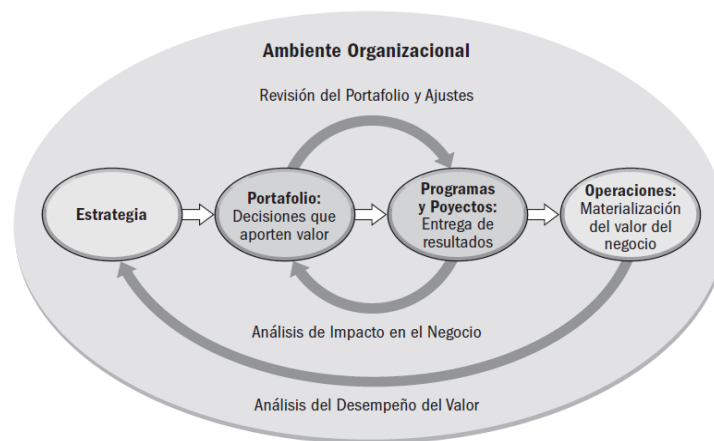
- La dirección de portafolios se alinea con las estrategias organizacionales seleccionando los programas o proyectos adecuados, priorizando el trabajo y proveyendo los recursos necesarios.
- La dirección de programas armoniza sus componentes de programas y controla las interdependencias a fin de lograr los beneficios definidos.
- La dirección de proyectos permite el logro de las metas y los objetivos de la organización. (PMBOK, 2017, pág. 16)

El propósito de la dirección organizacional de proyectos es asegurar que la organización lleve a cabo los proyectos correctos y asigne adecuadamente los recursos críticos. Adicionalmente

puede ayudar a que todos los niveles de la organización entiendan la visión estratégica, las iniciativas que apoyan la visión, los objetivos y los entregables.

A continuación, la figura número 7 “Dirección Organizacional de proyectos”, muestra el ambiente organizacional donde interactúan estrategias, portafolios, programas, proyectos y operaciones en una organización en donde hay una gestión sistémica mediante la cual resalta la interdependencia entre los niveles mencionados para garantizar la generación de valor.

Figura 9 Dirección organizacional de proyectos



Fuente: (PMBOK, 2017, pág. 17)

En el ámbito de portafolios o programas, los proyectos constituyen un medio para lograr las metas y los objetivos de la organización. Esto a menudo se logra en el contexto de un plan estratégico, que es el principal factor que guía para las inversiones en los proyectos.

La dirección de proyectos eficaz y eficiente debe considerarse una competencia estratégica en las organizaciones, pues permite articular los resultados del proyecto a los objetivos del negocio; competir de manera eficaz en mercados globalizados; responder al impacto de los cambios en el entorno del negocio. (PMBOK, 2017, pág. 11)

4.2.4.2 Complejidad en Proyectos

La comprensión actual de la complejidad del proyecto es limitada porque no existe una conceptualización ampliamente reconocida de la complejidad del proyecto ni una visión convergente sobre cómo lidiar con sus efectos. (Kiridena, 2016)

En la elaboración del presente trabajo se revisó el estándar de proyectos complejos, (ICCPM, , 2012) el cual permite identificar los puntos importantes durante la ejecución y pretende alejarse del enfoque tradicional que no pueden describir adecuadamente proyectos complejos. En su lugar, estos estándares utilizan un enfoque y una metodología filosóficos del pensamiento sistémico, basados en la premisa de que no se puede entender un todo a través del análisis de sus partes (ICCPM, 2012, pág. 19)

- Los diferentes puntos de vista proporcionan información desde múltiples perspectivas, que juntas proporcionan una comprensión holística.
- Una comprensión holística de las competencias requeridas para la gestión de proyectos de complejidad, y la evaluación de las personas frente a esas competencias, solo se puede lograr mediante el uso de múltiples puntos de vistas.
- Los comportamientos son conjuntos complejos de interacciones que surgen de respuestas cognitivas y emocionales a condiciones dinámicas. Si bien los comportamientos específicos se describen en las normas, su fuente y efecto no son simples ni prescritos. Es en estas interacciones complejas a través de múltiples comportamientos que se logra la competencia. La flexibilidad del comportamiento y la diferenciación para adaptarse a la situación son medidas de éxito.

Por medio de este estándar se gestionan los factores que los métodos tradicionales de gestión de proyectos, prácticas y procesos no contemplan o no pueden cubrir por sus condiciones e indica que para asegurar el éxito en la gestión de proyectos complejos se necesitan habilidades, conocimiento y experiencia adicional a la requerida en la gestión de proyectos tradicionales para realizar procesos funcionales en ambientes complejos. (ICCPM, 2012)

La gestión de proyectos complejos se entiende como la creación de estrategias emergentes de proyectos usualmente adaptativos, con alta incertidumbre en la definición del alcance, son distribuidos, implementados mediante la planeación de *waves* y que no es posible su

descomposición por elementos con límites claramente definidos. Adicionalmente este estándar genera capacidades estratégicas en las organizaciones para gestionar sus negocios proporcionando valor real. (ICCPM, 2012)

Este estándar está separado en dos sesiones:

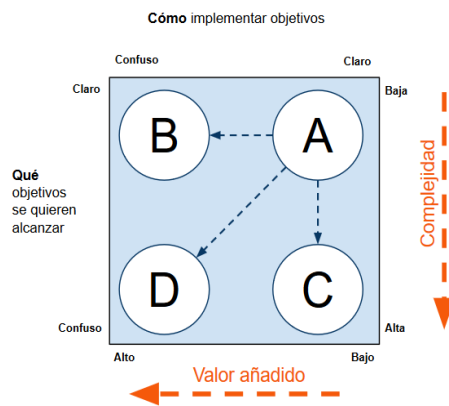
- **Sección 1:** Investigación subyacente a los Estándares, basado en el trabajo del Prof. Dr. David H Dombkins (2007) *Complex Project Management*
- **Sección 2:** Estándares de competencia de Gerentes de Proyectos complejos.

Las generalidades, puntos críticos o relevantes del estándar y su funcionalidad se describen a continuación:

4.2.4.2.1 Complejidad y tipología de proyectos

Los proyectos complejos se consideran sistemas abiertos, emergentes y adaptativos, que se caracterizan por su recursividad y retroalimentación no lineal. Los proyectos pueden clasificarse de acuerdo con la certeza tanto del alcance como la metodología, teniendo claros los objetivos que se quieren alcanzar respecto al cómo se van a implementar bajo procesos dinámicos, en la figura 12 presentada a continuación se observa de manera gráfica esta relación (ICCPM, 2012, p. 6):

Figura 10 WHOW Matrix.



Fuente: Elaboración a partir de WHOW matrix de ICCPM (2012).

De acuerdo con (ICCPM, 2012) la tipología de los proyectos complejos está caracterizada, entre otros, por:

- Son usualmente sistemas adaptativos de sistemas.
- Tienen alta incertidumbre en la definición del alcance.
- Son distribuidos.
- Tienen turbulencia ambiental e interna.
- Son implementados mediante planeación por oleadas
- No son susceptibles de ser descompuestos en elementos que permitan definir claramente sus límites.

La gestión de proyectos tradicionales está basada en la certeza y condiciones relativamente estables, la gestión de proyectos complejos está basada en la incertidumbre y complejidad intrínseca. (ICCPM, 2012, pág. 6)

4.2.4.2.2 *Proyecto como sistema*

En (ICCPM, 2012) se resalta la importancia de reconocer el entorno en el cual se desarrollan los proyectos, motivo por el cual estos deben ser abordados de manera integral, en contexto, como parte de un conjunto de sistemas, grandes y más pequeños interconectados, donde diferentes formas de pensar convergen como un enfoque de pensamiento complejo sistémico, como una herramienta para comprender los proyectos y su relacionamiento.

4.2.4.2.3 *Estrategias de proyectos*

Los cuatro contendientes que operan en la gerencia de proyectos complejos son:

- Gerencia General (GM)
- Gerencia de Proyectos Tradicionales (TPM)
- Pensamiento basado en sistemas (ST)
- Gerencia de proyectos complejos (CPM)

La gerencia de proyectos complejos a diferencia de los demás está basado en la gestión de proyectos con alta incertidumbre y ambientes emergentes. (ICCPM, 2012).

Aunque queda claro que no deben gestionarse proyectos complejos siguiendo los lineamientos en la gestión de proyectos tradicionales, estos si son usados dentro de la gerencia de proyectos complejos para entregar proyectos a corto plazo donde se tenga la certeza del alcance y la planificación de olas para proyectos con alcances inciertos y con un replanteamiento periódico para verificación de cumplimiento de estos.

El estándar ICCPM provee unos lineamientos específicos que ayudan a categorizar los proyectos de acuerdo con los siguientes criterios:

- Nivel de emergencia
- Complejidad interna del sistema
- Complejidad externa del sistema
- Costo del proyecto

4.2.4.2.4 Competencias del gerente de proyectos

Las competencias resaltadas en el estándar (ICCPM, 2012, pág. 15) como claves importantes para la gestión de proyectos complejos son:

- Se basan en un paradigma de complejidad e incertidumbre basados en emergencias.
- Usar múltiples puntos de vista y dialécticas para definir comportamientos que juntos brindan información y comprensión.
- Requiere un nivel sustancial de conocimiento subyacente.
- Confiar en una comprensión de la mentalidad empresarial necesaria para lograr los resultados del proyecto.
- Definir los atributos especiales requeridos.

Y finalmente la mentalidad desde la gestión de proyectos complejos conduce a:

- El diseño del enfoque estratégico para entregar el proyecto.
- La selección del modelo de contratación.
- Los criterios y el proceso para seleccionar el gerente del proyecto, el equipo del proyecto y el contratista.

- El conjunto de herramientas que se utilizará en la planificación y entrega del proyecto.

4.2.4.2.5 *Competencias de gerentes de proyectos complejos*

Según (ICCPM, 2012) gerente de proyectos complejos requieren las siguientes competencias:

- Pensamiento basado en sistemas e integración.
- Estrategia y gerencia de proyectos.
- Planeación de negocios, gestión del ciclo de vida, reporte y medición del desempeño.
- Cambio y travesía.
- Innovación, creatividad y trabajando inteligentemente.
- Arquitectura organizacional.
- Liderazgo y comunicación.
- Cultura y comportamiento humano.
- Probidad y gobernanza.

4.2.4.2.6 *Complejidad en la Gestión de Proyectos*

La comprensión actual de la complejidad del proyecto es limitada porque no existe una conceptualización ampliamente reconocida de la complejidad del proyecto ni una visión convergente sobre cómo lidiar con sus efectos. (Kiridena, 2016)

La gestión de proyectos complejos se entiende como la creación de estrategias emergentes de proyectos usualmente adaptativos, con alta incertidumbre en la definición del alcance, son distribuidos, implementados mediante la planeación de waves y que no es posible su descomposición por elementos con límites claramente definidos. Adicionalmente este estándar genera capacidades estratégicas en las organizaciones para gestionar sus negocios proporcionando valor real. (ICCPM, , 2012)

Un proyecto puede ser complejo debido a la singularidad que presenta, así como al tipo de pensamiento, acción y conocimiento necesarios para resolver un problema o completar una tarea.

Esto crea incertidumbre respecto a las estimaciones de tiempo y costos, así como las especificaciones necesarias para entregar el producto y los resultados deseados del proyecto. La complejidad del proyecto se puede caracterizar como complejidad organizativa o dinámica. (PMI , 2017, pág. 45)

4.2.5 Gestión de Programas

Las organizaciones operan en un contexto dinámico, lleno de incertidumbre, novedad y turbulencia. Los proyectos, programas y portafolios se introducen con el fin de mejorar el rendimiento, generar cambios y permitir que las organizaciones se adapten, mejoren y crezcan. Por lo tanto, el trabajo de proyectos representa una inversión intencional en desarrollo y mejora. (APM, 2019, pág. 20)

Un programa se define como proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades del programa administrados de manera coordinada para obtener beneficios que no están disponibles al administrarlos individualmente”. (PMI , 2017, pág. 16)

Los programas se llevan a cabo principalmente para brindar beneficios a las organizaciones patrocinadoras o integrantes de la organización. Los programas pueden generar beneficios, por ejemplo, mejorando las capacidades actuales, facilitando el cambio, creando o manteniendo activos, ofreciendo nuevos productos y servicios, o desarrollando nuevas oportunidades para generar o preservar valor. Dichos beneficios se entregan a la organización patrocinadora como resultados, brindan utilidad a la organización y a los beneficiarios o interesados. (PMI , 2017, pág. 16)

Los programas son esfuerzos estratégicos únicos y transitorios, emprendidos para lograr un conjunto definido de objetivos, incorporando un grupo de proyectos relacionados y actividades de gestión del cambio. Pueden definirse como proyectos coordinados y actividades de gestión del cambio combinadas para lograr un cambio beneficioso. La distinción entre proyectos y programas depende del contexto y los criterios rectores entre ellos a menudo se relacionan con la complejidad del alcance y la adición de actividades de cambio. La necesidad de una mejora significativa será coherente con la estrategia de la organización, y los programas ayudarán a entregar elementos de esa estrategia. (APM, 2019, pág. 20)

Los componentes del programa pueden ser subprogramas, proyectos, actividades y procesos o incluso equipos o departamentos y se denominan "componentes". Un programa se define como una organización temporal de componentes de programa interrelacionados gestionados de manera coordinada para permitir la implementación del cambio y la realización de beneficios. (IPMA, 2015, pág. 158)

4.2.5.1 Administración de un programa

La administración de un programa es la aplicación de conocimientos, habilidades y principios, para lograr los objetivos y obtener beneficios y control que no están disponibles al administrar los componentes del programa individualmente. La gestión de programas se centra en la entrega coordinada y eficaz de los beneficios derivados de la realización de un grupo de proyectos y otros programas cuyos resultados están relacionados. (PMI , 2017, pág. 20)

El gerente del programa asegura la alineación, integración y control efectivos de los proyectos de un programa, los programas subsidiarios y otras actividades del programa mediante acciones tomadas en cinco dominios de desempeño de la gestión del programa, interrelacionados e interdependientes: Alineación de la estrategia del programa, Gestión de los beneficios del programa, Participación de las partes interesadas del programa, Programa Gobernanza y gestión del ciclo de vida del programa. (PMI , 2017, pág. 22)

A través de estos dominios del programa, se supervisa y analiza las interdependencias de los componentes para su administración. Los directores de programas aplican los principios de gestión de programas para garantizar que sus componentes se planifiquen, controlen y completen de forma adecuada, y que los beneficios se entreguen y mantengan. (PMI , 2017, págs. 21,22)

La gestión de programas se ocupa de la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un programa. Se realiza a través de procesos e incluye la integración de las distintas fases del ciclo de vida del programa. (IPMA, 2015, pág. 158)

La gestión de programas se diferencia de la gestión de proyectos en varios aspectos. Aparte de los que se derivan de la definición de programas (cambio, orientación a los beneficios, vinculación a múltiples organizaciones, etc.), los programas a menudo exhiben más complejidad que los proyectos en términos de interrelación e interdependencia de elementos (IPMA, 2015, pág. 158)

La gestión eficaz del programa tiene una serie de beneficios para la organización y las partes interesadas. Proporciona una mayor probabilidad de lograr los objetivos y asegura un uso eficiente de los recursos, satisfaciendo las diferentes necesidades de las partes interesadas del programa. (IPMA, 2015, pág. 158)

En relación con los programas se puede afirmar que son un grupo de proyectos con interdependencia, que trabajan en pro de lograr cumplir entregables o beneficios colectivos establecidos desde una visión sistémica. El (PMBOK, 2017) define los programas como un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.

Por otra parte, según (APM, 2019) los programas son esfuerzos estratégicos únicos y transitorios, emprendidos para lograr un conjunto definido de objetivos, incorporando un grupo de proyectos relacionados y actividades de gestión del cambio. Pueden definirse como proyectos coordinados y actividades de gestión del cambio combinadas para lograr un cambio beneficioso. La distinción entre proyectos y programas depende del contexto y los criterios rectores entre ellos a menudo se relacionan con la complejidad del alcance y la adición de actividades de cambio. La necesidad de una mejora significativa será coherente con la estrategia de la organización, y los programas ayudarán a entregar elementos de esa estrategia.

Los programas normalmente combinan una nueva implementación con algunos elementos del negocio habitual. En consecuencia, utilizan los gastos de capital para adquirir activos, servicios, productos y capacidad, junto con los gastos operativos incurridos como resultado de realizar operaciones comerciales normales. Los programas a menudo se definen como generadores de cambios y, por lo general, incorporarían la plena utilización de los beneficios para satisfacer el caso comercial. La medida general del éxito estará determinada por la realización real de los

beneficios esperados, que con frecuencia implica el uso de capacidades o instalaciones creadas por el programa de una manera continua y "habitual". (APM, 2019, pág. 29)

Los programas son una organización temporal de componentes, de programas interrelacionados que se gestionan de forma coordinada para permitir la implementación del cambio y la realización de beneficios. La gestión de programas generalmente involucra a gerentes de proyecto o directores de proyecto de alto nivel. (IPMA, 2015, pág. 27)

4.2.5.2 Complejidad en los programas

La complejidad puede tener muchas causas y fuentes. Puede ser que los resultados o procesos internos necesarios del proyecto sean innovadores, técnicamente complejos y / o fuertemente entrelazados. Puede ser que el proyecto involucre a muchos equipos, personas, proveedores, dependencias, etc. Puede ser que el contexto del proyecto sea complejo, por ejemplo, muchas partes interesadas con diferentes intereses, muchas interfaces con otros procesos, proyectos, programas, etc. Los plazos pueden ser cortos, los presupuestos limitados, los resultados cruciales para la organización, etc. Todos estos factores internos y externos deben ser tomados en cuenta por el individuo porque juegan un papel importante en la definición del enfoque óptimo para el proyecto. (IPMA, 2015, pág. 104)

La complejidad de un programa puede ser el resultado de una combinación de factores. Las fuentes de complejidad dentro de los programas y proyectos se pueden agrupar en comportamiento humano, comportamiento del sistema y ambigüedad (PMI , 2017, pág. 44)

Complejidad de la Gobernanza

La complejidad de la gobernanza se debe al apoyo del patrocinador al programa, así como al apoyo de los patrocinadores de los componentes relacionados, las estructuras de gestión, el número de organizaciones involucradas y los procesos de toma de decisiones dentro del programa. (PMI , 2017, pág. 44)

4.2.5.3 Complejidad de las Partes Interesadas

La complejidad de las partes interesadas surge de las diferencias en las necesidades y la influencia de las partes interesadas, que pueden ser una carga para el programa o estar en conflicto con los beneficios. También se centra en el equipo del programa en su diversidad. (PMI , 2017, pág. 44)

4.2.5.3.1 Complejidad de la Definición

Los programas provocan cambios y la complejidad de la definición se centra en el acuerdo del estado futuro por parte de las partes interesadas. Otros aspectos que el administrador del programa debe conocer incluyen la gestión de beneficios y los posibles intereses en competencia de las partes interesadas. (PMI , 2017, pág. 44)

4.2.5.3.2 Complejidad de la Entrega de Beneficios:

Se centra en la gestión de beneficios.

4.2.5.3.3 Complejidad de la interdependencia.

Las interdependencias están directamente relacionadas con la complejidad del programa. Un programa se centra en las interdependencias entre componentes y no necesariamente en proyectos individuales. Los programas fortalecen y refuerzan las interdependencias entre los componentes para garantizar que el resultado general del programa brinde los beneficios esperados. Los gerentes de programa se enfocan en las interdependencias que ocurren dentro del programa y sus proyectos relacionados.

Las interdependencias también pueden ocurrir fuera del programa cuando existen dependencias de otros proyectos o programas, así como dependencias externas a la organización. (PMI , 2017, pág. 44)

4.2.5.3.4 *Complejidad de recursos*

La disponibilidad de recursos en el nivel requerido de capacidad, la financiación adecuada y los suministros y materiales adecuados se suman a la complejidad del programa, y estos problemas de recursos deben abordarse dentro del programa. (PMI , 2017, pág. 45)

4.2.5.3.5 *Complejidad del alcance*

Surge de la dificultad de definir claramente los entregables y los beneficios de un programa y sus componentes. La gestión de la entrega de los beneficios asociados más allá de la vida útil de los componentes del programa contribuye a la complejidad del alcance. (PMI , 2017, pág. 45)

4.2.5.3.6 *Complejidad del Cambio*

La complejidad del cambio surge de los diferentes niveles de impacto que el cambio potencialmente puede causar en una organización. Es baja cuando un programa cambia el modelo de procesos operativos básicos en uno o dos departamentos, pero puede ser extremadamente complejo cuando un programa transforma a una organización de ser funcional a ser enfocada en proyectos. (PMI , 2017, pág. 45)

4.2.5.3.7 *Complejidad del riesgo*

Surge del alto nivel de incertidumbre provocado por un ciclo de vida extendido del programa, ante el cumplimiento de los resultados de los componentes y sus interdependencias. (PMI , 2017, pág. 45)

4.2.5.3.8 *Complejidad organizacional*

La complejidad organizativa se centra en la profundidad de la estructura organizativa, así como en el número de unidades organizativas. También aborda el número y los tipos de elementos y sus relaciones en la organización. (PMI , 2017, pág. 45)

4.2.5.3.9 *Complejidad dinámica*

La complejidad dinámica se centra en el comportamiento del proyecto y cómo cambia con el tiempo. (PMI , 2017, pág. 45)

4.2.6 Gestión de Portafolios

Según (Standard for portfolio Management, 2017) un portafolio es un conjunto de proyectos, programas, sub-portafolios y operaciones gestionados de forma conjunta con el objeto de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Los componentes del portafolio, como los programas y proyectos, son cuantificables (por ejemplo, identificados, categorizados, evaluados, priorizados, autorizados). Además, los componentes de la cartera pueden estar relacionados o no, pueden ser independientes o interdependientes y pueden tener objetivos relacionados o no relacionados. Los componentes de la cartera compiten por una parte o la totalidad de un conjunto de recursos limitados. La participación o las proporciones de los componentes individuales dentro de una estructura de portafolio pueden ser impulsadas por estrategias y capacidades organizacionales. Por lo tanto, las organizaciones deben examinar sus circunstancias únicas y determinar la mejor manera de optimizar y equilibrar los componentes del portafolio.

Un portafolio contempla dentro de sí proyectos, programas, subportafolios y operaciones integradas, en busca de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos. (PMBOK, 2017, pág. 13)

Así mismo (APM, 2019), establece que los portafolios se utilizan para seleccionar, priorizar y controlar los programas y proyectos de una organización, de acuerdo con sus objetivos estratégicos y su capacidad de ejecución. Su objetivo es equilibrar la implementación de iniciativas de cambio y el mantenimiento de los negocios habituales, mientras optimizan el retorno de la inversión.

Los portafolios se utilizan para estructurar inversiones. Se pueden gestionar a nivel organizativo o funcional. Abordan una serie de cuestiones importantes como la priorización de

proyectos y programas, limitaciones de recursos, control de eficiencia y efectividad, equilibrio entre riesgo y rendimiento, alineación con la intención estratégica, cuellos de botella de capacidad, entre otros.

El éxito de los portafolios se relaciona con la solidez de la inversión y depende de la capacidad para abordar las preocupaciones y preguntas anteriores. La gestión de un portafolio estructurado implica la revisión constante del balance de inversión y beneficio, creando y cerrando proyectos y programas según se requiera. (APM, 2019, pág. 30)

Un portafolio es un conjunto de proyectos y programas, que no están necesariamente relacionados, reunidos para proporcionar un uso óptimo de los recursos de la organización y lograr los objetivos estratégicos, minimizando el riesgo. El administrador del portafolio informa a la alta dirección de la organización los problemas importantes a nivel de portafolio, junto con las opciones para resolverlos. (IPMA, 2015, pág. 27)

4.2.6.1 Diferencia entre Gerencia de proyectos y Gerencia del Portafolio

La gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto.

La gestión del portafolio de proyectos se centra en elegir en qué proyectos Invertir y cómo financiarlos, en función de la visión, misión y los objetivos de una organización. Los proyectos que no están dentro del alcance de la organización serán eliminados ya que no existe un beneficio directo al ejecutarlos (Medina, 2016).

4.2.6.2 Definición de valor del portafolio

La gestión de portafolio debe identificar las prioridades de los proyectos a ser ejecutados por la organización, tomar las decisiones de inversión, asignar los recursos y monitorear el desempeño del portafolio de proyectos con el fin de asegurar una generación de valor.

La generación del valor que existe en el portafolio radica en los procesos de selección, evaluación y priorización de los proyectos en un portafolio, garantizando que los proyectos que se van a ejecutar están alineados con los objetivos estratégicos de la organización, justificar la cantidad de dinero que se va a invertir en ellos y balancearlos, dentro de esto se dan los procesos

de identificar, categorizar, evaluar, seleccionar, priorizar y balancea cada uno de los proyectos. En la figura 11, se presentan los recursos organizacionales:

Figura 11 Recursos Organizacionales.



Fuente: (PMI,2017)

4.2.6.3 Complejidad en los portafolios

Existen muchas formas de evaluar la complejidad en los proyectos, los más comunes en el manejo de portafolios son: la evaluación de tecnologías, tamaño, envergadura, cadena de suministros, geografía, fechas límites, stakeholders entre otros, “dentro de las organizaciones puede variar de 2 hasta 12 factores, dentro de los cuales puede venir el alcance, la complejidad técnica, el número de funciones y habilidades involucrados, clima organizacional”, entre muchas otras que pueden ayudar a determinar algún factor de complejidad dentro de los proyectos (Cooke –Davies, 2011, págs. 3,4)

Lo más importante dentro de la evaluación es que los factores que se seleccionen causen complejidad a los proyectos, por tanto, futuros problemas para los gerentes de proyectos.

4.2.6.4 El lugar de la PMO dentro de la complejidad de los portafolios

De acuerdo con (Cooke –Davies, 2011) las PMO han demostrado ser un factor clave dentro del desarrollo de la complejidad en los portafolios, ya que “pueden reducir la complejidad no intencional en la implementación de la gerencia de proyectos y manejo de programas así como la

implementación de estándares de portafolio” la implementación de estas está ligada fuertemente a la flexibilización de procesos o a al control riguroso de los mismos.

4.2.6.5 Complejidad a nivel de portafolio

La complejidad se puede medir de diferentes formas, una forma para medirlos es el número de variables y sus interacciones.

Se puede medir la complejidad de un proyecto de con las siguientes variables de dominio cruzado:

- Interacciones técnicas: las interacciones son positivas o negativas, las cuales están ligadas a la utilidad para otros proyectos, si un proyecto es plataforma o desarrolla componentes para el desarrollo de otro es positivo, si la solución técnica del mismo dirime algún proyecto es negativo
- Interacciones de recursos: los proyectos compiten por los recursos (técnicos, humanos, entre otros) lo que priva a otros proyectos de estos.
- Interacciones de mercado: los proyectos son complementarios. Es decir que unos pueden ser ayudas para otros o los pueden canibalizar, esto dependiendo de sus necesidades y sus clientes
- Interacciones externas: Interacciones con los stakeholders y su tolerancia, es decir que se puede hacer en proyecto A, pero no en B, también pueden competir por la atención de este.
- Cuando la gerencia decide que se cumplen estas interacciones y se decide si el portafolio es gerenciable, en ocasiones los proyectos pueden salirse de control al generar estas interacciones cruzadas lo que lleva a simplificación del portafolio de proyectos.

4.2.7 Gestión en Multiproyectos Complejos

En cuanto a la revisión de literatura, en principio se tendrán en cuenta los planteamientos realizados por George Hagan, Denise Bower y Nigel Smith en su investigación (Hagan, Bower & Smith, 2011)

Esta investigación se encuentra relacionada con los multiproyectos y se centra especialmente en los proyectos de construcción y la complejidad y desafíos de los contratistas al ejecutar múltiples proyectos simultáneamente y respondiendo a las necesidades de distintos clientes, lo que hace que operen en un entorno multiproyecto. En un estudio realizado por The chartered institute of building el cual se menciona en la investigación, se observó que en su mayoría los proyectos de construcción complejos no se entregan a tiempo y generalmente se culpa a los contratistas por el retraso en la terminación de estos (CIOB, 2008), argumentando que los contratistas tienen una influencia e impacto muy importante para cumplir con la entrega y los objetivos planteados en el proyecto y su importancia no se debe subestimar.

Los proyectos en este sector han sido descritos por diversos autores a lo largo del tiempo como proyectos dinámicos y complejos a los cuales las organizaciones deben hacer frente, entre otras cosas por la presión de cumplir a sus clientes y partes interesadas; la falta de atención en la complejidad de los proyectos arriesga muchos de estos y se traduce principalmente en sobrecostos y mayores tiempos. En un estudio realizado por IBM (2010) a más de 1.500 directores ejecutivos se encontró que ni las organizaciones públicas ni privadas se encuentran preparadas para abordar la complejidad en los proyectos (Hagan, Bower & Smith, 2011, pág. 787)

Sin lugar a duda, la complejidad de los proyectos cuenta con diferentes definiciones y enfoques debido a su carácter subjetivo dado que aquello que puede ser complejo para alguien puede no serlo para otra persona. No obstante, en la investigación realizada y teniendo en cuenta las distintas definiciones analizadas, los autores atribuyen la complejidad del proyecto a factores relacionados con:

- Interdependencias, las cuales se pueden generar por el gran número de funciones y actividades. Por ejemplo: la variedad de partes interesadas, distintos niveles de relación con los proveedores. Tiene que ver con la manera en que se planifican, coordinan y ejecutan las tareas. Algunos proyectos que se encuentran en un entorno de multiproyecto, no necesariamente se encuentran relacionados contractualmente, pero si pueden compartir algunos recursos comunes en la organización como por ejemplo el factor humano, por lo

que la programación de recursos no se puede considerar de manera individual sin tener en cuenta los demás proyectos que se están ejecutando simultáneamente.

- Incertidumbre relacionada con la incertidumbre en los objetivos y métodos, en el desempeño de las personas, así como en aquellos cambios que pueden ocurrir en el entorno y pueden impactar el proyecto.

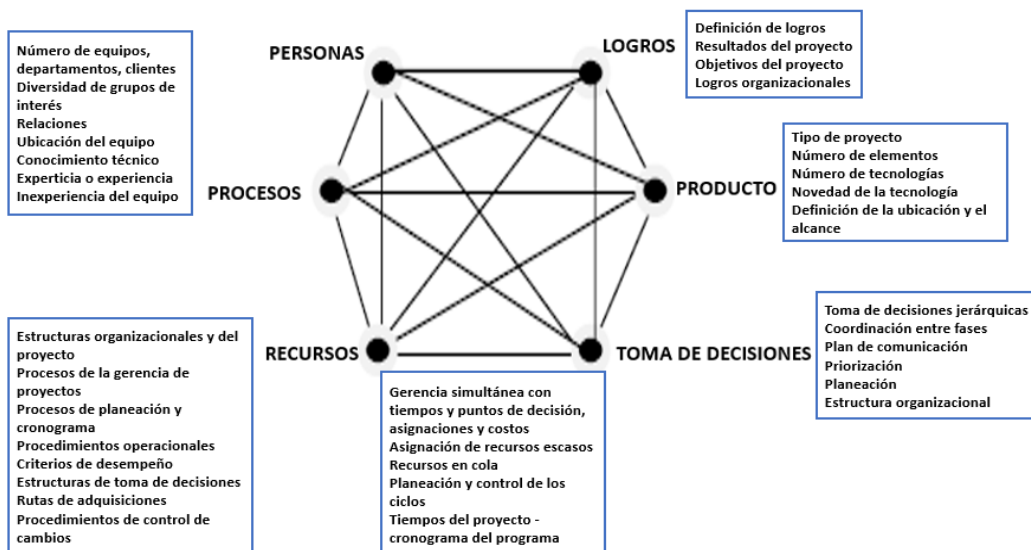
Teniendo en cuenta que existen una diversidad de factores que pueden contribuir a la complejidad de los proyectos, la investigación define la complejidad del proyecto en términos generales como aquello que puede afectar la entrega efectiva y eficiente del mismo. (Hagan, Bower, Smith, 2011, p 789)

Por su parte, la teoría de los sistemas sociotécnicos propone que la efectividad de una organización se encuentra relacionada con la maximización de sus factores tanto sociales como técnicos.

Son claves varios factores que se relacionan entre sí y que constituyen la propuesta para la gestión de los proyectos en ambientes complejos que se presenta en la investigación y que se agrupan de la siguiente manera y se observan en la figura 14:

- Cuatro temas para la complejidad en proyectos: procesos, personas, logros y productos.
- Dos temas para los multiproyectos en ambientes complejos; recursos (disponibilidad, asignación y programación) y toma de decisiones.

Figura 12 Temas y factores que se integran en el marco del trabajo



Fuente: (Hagan, Bower & Smith, 2011)

A continuación, se presentan los principales factores de complejidad tanto en un proyecto como en un multiproyecto que se relacionan en la investigación.

Tabla 5 Temas principales y factores de complejidad del Proyecto y entorno de multiproyecto.

Área de Interés	Temas Principales	Factores
Complejidad del proyecto	Proceso	Estructuras organizativas y de proyectos No y variación organizacional / procesos de gestión de proyectos Planeación y programación de procedimientos Procedimientos operacionales Criterio de rendimiento Estructuras de toma de decisiones Rutas de adquisiciones Procedimientos de control de cambios
	Personas	No de equipos / departamento / clientes / interesados / cadena de suministro Diversidad de interesados Relaciones Localización del equipo Conocimiento técnico, experticia o experiencia Novedad del equipo
	Metas	Definición de metas Resultados Objetivos del proyecto Metas organizacionales
	Producto	No de elementos No de tecnologías Novedades / novedad de tecnología Tipo de producto Localización Definición del alcance
Ambiente Multiproyecto	Disponibilidad de recurso, asignación y programación	Gestión simultánea de tiempos de producción, asignación y costes Asignación de recursos escasos Lidiando con filas de pedidos Información Ciclos de planeación y control Tiempos de proyecto / horarios del programa
	Toma de decisiones	Toma de decisiones jerárquica Coordinación, interconectado Plan de comunicación Priorización Planeación Estructura organizacional

Fuente. Hagan, Bower & Smith (2011)

4.2.8 Navigating Complexity (PMI, 2014)

Esta guía presenta seis secciones que se enumeran a continuación y las cuales se dan a conocer en el presente capítulo:

- a) Consideraciones Organizacionales
- b) Encontrando Complejidad
- c) Estándares fundamentales de PMI y prácticas útiles
- d) Navegando en complejidad: el cuestionario de evaluación
- e) Escenarios de complejidad y posibles acciones
- f) Desarrollo del plan de acción

4.2.8.1 Consideraciones organizacionales

En esta sección el (Navegating Complexity, 2014) presenta algunos habilitadores organizacionales los cuales pueden impactar el resultado tanto de los programas como proyectos con complejidad. Por esta razón, en esta guía se presentan las siguientes consideraciones: Liderazgo, gestión de cartera, colaboración para resultados exitosos, métricas de rendimiento, impacto de las estructuras organizacionales, análisis de brechas de recursos, alta gerencia, profesional y competencia de equipo.

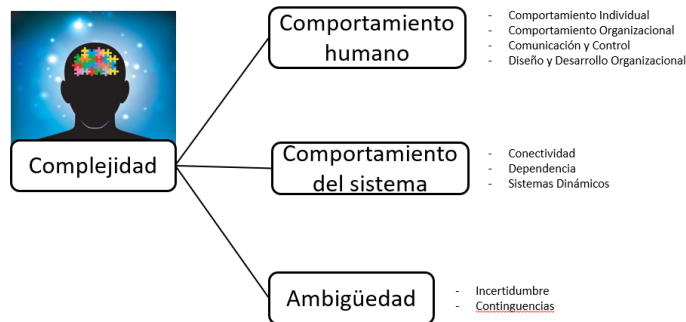
4.2.8.2 Encontrando la complejidad

Así mismo el mencionado estándar define que los programas y proyectos con complejidad pueden variar entre condiciones de relativa estabilidad y previsión a la inestabilidad e incertidumbre.

La experiencia previa de la organización, la gestión del talento y las comunicaciones efectivas influyen en la percepción de complejidad y su influencia en el programa o proyecto.

Estas tres categorías se relacionan de manera importante y la manera en que se manejan influyen directamente el grado de complejidad de un proyecto, programa y portafolio. La siguiente figura ilustra el foco del capítulo:

Figura 13 Complejidad



Fuente. (PMI, 2014)

De acuerdo con lo anterior al final de este capítulo, se establece que los programas y proyectos de larga duración tienen más probabilidades de encontrar eventos imprevisibles que ocurren con el paso del tiempo. Los ejemplos de estos cambios incluyen: cambios gerenciales, fusiones y adquisiciones, quiebras, promulgaciones de nueva normativa gubernamental, cambios de partes interesadas, cambios en los miembros del equipo, requisitos que ya no son válidos o requisitos que se han transformado con el tiempo, etc. Con programas y proyectos que tienen una duración prolongada, los cambios imprevistos pueden introducir interdependencias adicionales, que pueden tener efectos positivos o negativos en el programa o proyecto. Por ejemplo, un nuevo partido político en el poder puede tener un enfoque diferente para un programa de infraestructura que causa interrupción en el alcance, el cronograma o el presupuesto de varios proyectos, etc.

El gerente del programa o proyecto puede necesitar consultar a expertos fuera del programa o del equipo del proyecto para adaptarse a cambios imprevisibles. En ciertos casos, algunos de los objetivos inicialmente acordados del programa o proyecto serán imposibles de cumplir. La resiliencia, la flexibilidad y la adaptabilidad de todas las partes interesadas clave son necesarias en tales circunstancias. La incertidumbre puede ser un factor (causa), así como un resultado (efecto) de complejidad. Por ejemplo, cambiar las estrategias organizacionales puede crear nuevas incertidumbres para el programa o proyecto (PMI, 2014, pág. 22)

4.2.8.3 Estándares fundamentales de PMI y prácticas útiles

Las herramientas, procesos, técnicas y principios descritos en los estándares fundamentales del PMI, constituyen la base para la gestión de programas y proyectos. Cuando se trata de la complejidad, estos estándares proporcionan un excelente punto de partida para abordar las condiciones de complejidad provocadas por problemas como la ambigüedad, el comportamiento humano y el comportamiento del sistema. El empleo juicioso y reflexivo de todas estas herramientas ayudará al practicante a navegar a través del terreno siempre cambiante de un complejo entorno de programa o proyecto. (PMI, 2014, pág. 34)

4.2.8.4 Alcance

En un entorno complejo, con frecuencia es imposible definir completamente el alcance del programa o proyecto en sus etapas iniciales. La definición del alcance constituye la referencia de las líneas base de cronograma y costos. Las desviaciones de la línea de base del alcance afectan negativamente el cronograma, el costo y otras restricciones competitivas. En medio de la ambigüedad asociada con la complejidad, el alcance inicial del programa o proyecto probablemente sufrirá cambios frecuentes y disruptivos a lo largo del tiempo, presentando al profesional desafíos para controlar tanto el trabajo del programa o proyecto como las relaciones entre las partes interesadas. Tal ambigüedad puede requerir el uso de ciclos de vida flexibles e iterativos. Puede ser útil utilizar subproyectos piloto y de prueba de concepto cuando se elabora progresivamente el trabajo que debe realizarse o cuando se debe reconsiderar el descubrimiento de una dirección.

Por último, el uso eficaz del control de cambios integrado, la planificación de ondas continuas, las matrices de trazabilidad de requisitos y la EDT ayudarán mucho al profesional a superar los obstáculos de la complejidad. (PMI, 2014, pág. 35)

4.2.8.5 Comunicaciones

Las comunicaciones se siguen citando como una de las principales razones del fracaso de los programas y proyectos en un entorno complejo. Pueden afectar la complejidad debido a factores como: programas y proyectos multigeográficos; diversos idiomas, culturas y estructuras políticas; equipos virtuales; y la proliferación de canales de comunicación profesional y social. (PMI, 2014, pág. 35).

4.2.8.6 Partes interesadas

La diversidad de las agendas de las partes interesadas puede tener un impacto adverso en los supuestos y las limitaciones de un programa o proyecto. Las interacciones sociales y políticas de las partes interesadas pueden generar condiciones difíciles para el director del programa o proyecto y el equipo.

Las partes interesadas pueden tener opiniones fuertes y diversas con respecto a los procesos y métodos para administrar un programa o proyecto. Los profesionales deben hacer todo lo posible por aprovechar el uso de análisis, registros y planes de gestión de las partes interesadas. (PMI, 2014, pág. 35)

4.2.8.7 Riesgo

La gestión de riesgos es un área que se destaca como una de las prácticas más importantes. Las condiciones complejas presentan un entorno cargado de un nivel de riesgo creciente asociado no sólo con las causas individuales de complejidad, sino también por la interdependencia y las combinaciones de los riesgos identificados de un programa o proyecto. Además, la existencia de un mayor nivel de riesgo impredecible, no identificable y emergente presenta un desafío particular para el practicante.

El análisis y la evaluación temprana de riesgos, seguidos de una gestión continua e iterativa del riesgo, son posiblemente las actividades más importantes que se deben realizar a la hora de gestionar programas y proyectos con complejidad. (Navigating Complexity, 2014, pág. 35)

4.2.8.8 Prácticas Útiles

Además de las herramientas, procesos, técnicas y principios de las normas fundamentales, se han identificado una serie de prácticas complementarias útiles para ayudar a los directores de programas y proyectos a navegar por paisajes complejos. Estas prácticas son propicias para construir un ambiente y una cultura de colaboración, cooperación, confianza y participación en los riesgos. (Navegating Complexity, 2014, pág. 36)

4.2.8.9 Optimizar las estructuras organizativas

La alta dirección es responsable de crear y nutrir condiciones que permitan adaptaciones rápidas e innovadoras a los cambios emergentes. Estas condiciones incluyen estructuras organizativas y procedimientos a nivel de empresa, programa y proyecto. (Navegating Complexity, 2014, pág. 36)

4.2.8.10 Establecer una gobernanza eficaz

A los efectos de esta guía de práctica, la gobernanza se define como el marco para dirigir y habilitar una organización a través de sus políticas, prácticas y otra documentación pertinente establecida. La gobernanza es esencial en supervisión y orientación para programas y proyectos, especialmente cuando existe complejidad. La estructura organizativa debe apoyar los procesos de control de excepciones. La estructura de gobierno debe ajustarse rápidamente a los cambios. La alta dirección, los consejos de proyectos, los consejos de gobierno, los comités directivos u otros órganos decisorios deben garantizar que la función de gobernanza permita y facilite el cambio adaptativo (Navegating Complexity, 2014, pág. 36)

4.2.8.11 Investigar diligentemente el Programa o Proyecto antes de la Aprobación

Investigar diligentemente el programa o proyecto antes de la aprobación ayuda a minimizar los efectos del sesgo de optimismo. Técnicas como la previsión de clase de referencia y las auditorías externas ayudan a la alta dirección y a los profesionales a comprender la enormidad del programa o proyecto que se va a llevar a cabo. Además, para ayudar a normalizar el proceso, es una buena práctica involucrar al programa de entrega o al director del proyecto en el proceso

de estimación siempre que no se utilice presión política para influir en las estimaciones.
(Navegating Complexity, 2014, pág. 37)

4.2.8.12 Hacer coincidir al Gerente y a los miembros clave del equipo con el Programa o Proyecto

Comprender la naturaleza del programa o proyecto. Antes de la preasignación del programa o director del proyecto y otros miembros clave del equipo, la organización debe tener una comprensión profunda de la naturaleza y los objetivos del programa o proyecto y las complejidades del entorno.

Desarrollar o tener acceso a un número suficiente de profesionales experimentados. La alta dirección y los gerentes de cartera deben asegurarse de que la organización tenga acceso a un número suficiente de profesionales adecuados para trabajar en los programas y proyectos que se llevarán a cabo durante un período de tiempo determinado. (Navegating Complexity, 2014, págs. 37-38)

Hay que asegurar que los profesionales tengan liderazgo y habilidades empresariales.

4.2.8.13 Escuchar a los expertos

La alta dirección y los profesionales deben prestar atención a aquellos que están más cerca del trabajo del programa y proyecto. Estos expertos tienen la experiencia más relevante y son capaces de proporcionar información oportuna y pertinente sobre cómo abordar los problemas que surgen.

El programa o el director del proyecto debe recopilar comentarios de varios niveles y funciones con el fin de tomar decisiones informadas. Para los programas y proyectos que abarcan múltiples disciplinas y tecnologías, es importante que los profesionales busquen asesoramiento de aquellos con la experiencia más relevante. (Navegating Complexity, 2014, pág. 38)

4.2.8.14 Gestionar la integración de forma eficaz

Una de las funciones clave del director de programa o proyecto es la de integrador. Este papel adquiere un significado adicional en un entorno complejo. La complejidad estructural presenta la necesidad de integrar un número significativo de elementos interdependientes (por ejemplo,

requisitos, actividades, riesgos, componentes, partes interesadas y procesos). A medida que aumenta el nivel de interdependencia, aumenta la complejidad, además de la necesidad de una gestión eficaz de la integración. (Navegating Complexity, 2014, pág. 38)

4.2.8.15 Enfoque en la gestión del cambio

Si bien todos los programas y proyectos requieren cierto grado de gestión del cambio, su importancia aumenta en entornos complejos. Como dice Gestión del cambio en las organizaciones: una guía práctica, "los ejecutivos, profesionales y partes interesadas involucradas con los cambios resultantes de un entorno empresarial turbulento e incierto deben desarrollar una comprensión firme de las metodologías y flexibilidades que rodean los cambios inherentes al entorno empresarial". Las incertidumbres que son características en entornos complejos aumentan la probabilidad de que se produzcan cambios de forma rápida e inesperada. (Navegating Complexity, 2014, pág. 39)

4.2.8.16 Fomentar una Mentalidad Resiliente

Los profesionales y las organizaciones se enfrentan a un gran grado de incertidumbre a la hora de gestionar programas y proyectos con complejidad. Estos programas y proyectos pueden experimentar períodos de estabilidad e inestabilidad. En tiempos de inestabilidad, existe una tendencia natural a ejercer un mayor grado de control sobre el programa o equipo del proyecto. (Navegating Complexity, 2014, pág. 39)

4.2.8.17 Preste atención a los pequeños eventos que pueden significar cambios importantes

En programas y proyectos con complejidad, incluso la más mínima desviación podría desencadenar una serie inesperada de eventos con consecuencias imprevistas. La alta dirección y los profesionales deben ser sensibles a cualquier indicio de que algo pueda estar mal. Por ejemplo, el líder técnico clave de un contratista no asistió a dos reuniones técnicas semanales consecutivas del proyecto y las razones dadas no parecían coincidir con los hechos conocidos. (Navegating Complexity, 2014, pág. 40)

4.2.8.18 Evite la simplificación excesiva

Las personas están condicionadas y educadas para identificar causas específicas de efectos específicos, lo que a veces resulta en una simplificación excesiva. Con una complejidad interconectada e impredecible en programas y proyectos, los efectos rara vez son el resultado de una sola causa. La tentación de simplificar demasiado puede resultar en la resolución ineficaz de los problemas al abordar sólo algunos de los factores que los causan. (Navegating Complexity, 2014, pág. 40)

4.2.8.19 Fomentar el pensamiento reflexivo

La capacidad de un individuo para aprender de la experiencia es necesaria para desarrollar la sabiduría necesaria para gestionar programas y proyectos en un entorno complejo. Dos tipos de aprendizaje que uno debería practicar pueden denominarse aprender de la experiencia y aprender en la experiencia. (Navegating Complexity, 2014, pág. 40)

4.2.8.20 Navegando en complejidad: el cuestionario de evaluación

En esta sección, se afirma que una evaluación del programa o proyecto puede ser de gran ayuda tanto para profesionales como patrocinadores y altos directivos para reconocer la existencia de la complejidad y de ser el caso, identificar las posibles causas. No obstante, se argumenta que la complejidad puede existir en diferentes niveles y debe ser vista subjetivamente. Dicha evaluación de complejidad muestra que una respuesta negativa puede indicar la presencia de complejidad y alentar al usuario a pensar en las posibles causas que dan origen a la complejidad. En todo caso, es necesaria una evaluación temprana e iterativa de la complejidad que permita tener una visión informada del programa o proyecto.

En la guía se presenta un cuestionario, el cual contiene 48 preguntas enfocadas en el programa o proyecto, organización o individuos con el fin de establecer el grado de complejidad y las causas. Se menciona que las respuestas a este cuestionario no proveen una definitiva respuesta respecto a si el programa o proyecto contiene elementos de complejidad o cuáles son sus causas. Sin embargo, pretenden contribuir alentando al usuario a reflexionar sobre los elementos y posibles

causas de complejidad y cuáles serían las acciones que pueden ser necesarias. (Navegating Complexity, 2014, pág. 40)

4.2.8.21 Escenarios de complejidad y posibles acciones

En este apartado se plantearon 12 escenarios en donde los profesionales se pueden encontrar en proyectos y programas con complejidad. En cada uno se describe el escenario base de complejidad donde se definen respuestas las cuales deben ser negativas. Igualmente, la guía presenta unas posibles acciones para que el lector tenga en cuenta en cada uno de los escenarios propuestos. Por ejemplo, uno de los escenarios de complejidad que se propone es el relacionado con que los requerimientos de los programas o proyectos cambian a menudo o no son claramente definidos debido al conflicto de información recibido por las distintas partes interesadas. Finalmente, se propone realizar un mapeo con cada uno de los escenarios que fueron identificados con el fin de mostrar cómo se conectan las causas de la complejidad tanto en los proyectos como en los programas con las preguntas de evaluación para así fomentar las posibles acciones. (Navegating Complexity, 2014, pág. 47)

4.2.8.22 Desarrollo del plan de acción

En esta sección se tiene en cuenta el pensamiento crítico del mapeo hasta implementar un plan de acción con el fin de navegar en la complejidad. Este proceso sin duda busca promover una visión holística de los desafíos que enfrenta el programa o proyecto y permite obtener los siguientes resultados: (Navegating Complexity, 2014, pág. 59)

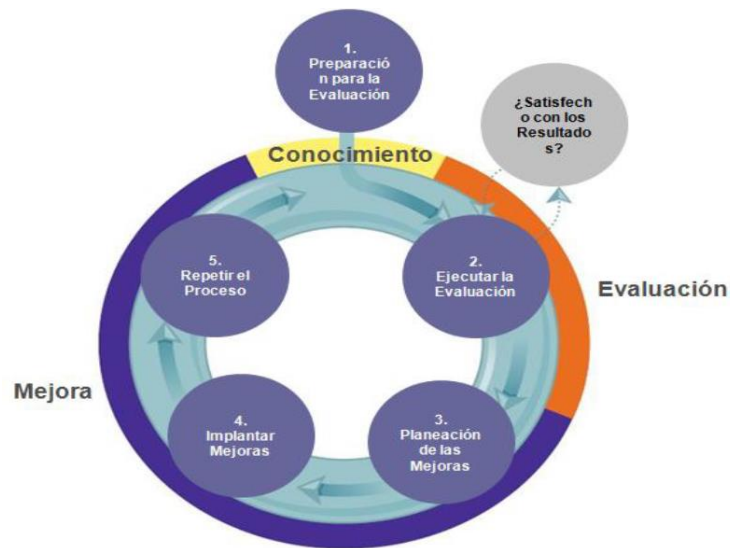
- Análisis efectivo de los datos de programas y proyectos.
- Selección proactiva de las herramientas y técnicas más apropiadas para responder a los efectos de la complejidad.
- Enfoques reflexivos para involucrar e influir en las partes interesadas, y desarrollo de un plan de acción efectivo para navegar la complejidad.

Igualmente, se mencionan los pasos que se deben tener en cuenta para construir un plan de acción como, por ejemplo, determinar los recursos e información necesaria, determinar la estrategia para comprometer a las partes interesadas, determinar la ruta crítica, resolver conflicto de cronograma y recursos, entre otros.

Finalmente, la guía afirma que crear planes de acción permite cotejar diversas acciones para navegar en programas o proyectos. No obstante, las causas y los efectos de la complejidad son dinámicos debido a que cambian a lo largo de los ciclos de vida de los programas o proyectos, por lo tanto, los planes de acción deberán cambiar en consecuencia (PMI, 2014)

4.2.9 Modelo de madurez en gestión organizacional de proyectos OPM3

Figura 14 Marco de aplicación del Estándar OPM3



Fuente: OPM3 (2013)

El modelo de madurez en gestión organizacional y proyectos OPM3 busca crear un marco dentro del cual las organizaciones puedan reexaminar su búsqueda de objetivos estratégicos a través de las mejores prácticas identificadas en la gestión de proyectos organizacionales. Identifica y organiza un número sustancial de prácticas de gestión de proyectos generalmente aceptadas y probadas, y proporciona un medio para evaluar la madurez de una organización con respecto a las mejores prácticas identificadas. Finalmente, con los resultados de dicha

evaluación, una organización puede decidir si planificar mejoras y cómo abordarlas para mejorar su nivel de madurez.

El propósito de esta norma es que las organizaciones comprendan la gestión de proyectos organizacionales y midan su nivel de madurez frente a un conjunto integral y amplio de mejores prácticas de gestión de proyectos organizacionales. OPM3 también ayuda a las organizaciones que desean aumentar su madurez en gestión de proyectos organizacionales para planificar mejoras. (OPM3, 2013, págs. 11,13)

Según (OPM3, 2013) existen cuatro etapas de mejora de procesos para los grupos de procesos de gestión organizacional de proyectos que se describen a continuación:

a) Estandarizado: procesos de gobernabilidad de la organización donde están debidamente documentados comunicados, implementados y son repetibles.

b) Medido: se mide los requisitos de los grupos de interés identificando, priorizando características críticas, así como sus entradas y salidas

c) Controlado: una vez se finaliza el proceso de medición se procede a implementar las acciones de control y monitoreo para alcanzar la estabilidad del proceso tratado

d) Mejora Continua: de existir áreas con problemas en los procesos los esfuerzos se enfocan en identificar las causas de la situación, recopilar recomendaciones de acciones de mejora y finalmente implementarlas.

Un aspecto primordial al momento de adentrarse en el estándar OPM3 es la definición del término capacidad entendido como una competencia existente en la organización para desarrollar actividades o procesos que faciliten la realización de un proyecto, programa y portafolio. En el momento que una capacidad evidencia la entrega sistemática y consistentemente resultados satisfactorios se está ante la realización y consolidación de una mejor práctica.

Otro aspecto importante para tener en cuenta dentro de los conceptos fundamentales son los dominios, un dominio es un proyecto, programa y un portafolio, es decir, los dominios en la gestión organizacional de proyectos son 3, cada uno de ellos con sus grupos de procesos y áreas de conocimiento. (Medina Rojas, 2015, pág. 43)

Adicionalmente existe otro concepto muy valioso en el OPM3 y es el relacionado con los habilitadores (denominados también facilitadores) organizacionales, estos brindan a la organización parámetros de apoyo al momento que decida iniciar procesos de gestión de proyectos organizacionales, ellos se clasifican en Estructura, Tecnología, Cultura y Recursos Humanos. Los habilitadores organizacionales se encargan de direccionar las capacidades para aumentar la madurez de la compañía. (Medina Rojas, 2015, pág. 44)

Figura 15 Categorías de los habilitadores organizacionales

Organizational Enablers	
1.	Benchmarking
2.	Competency Management
3.	Governance
4.	Individual Performance Appraisals
5.	Knowledge Management and PMIS
6.	Management Systems
7.	Organizational Project Management Communities
8.	Organizational Project Management Methodology
9.	Organizational Project Management Policy and Vision
10.	Organizational Project Management Practices
11.	Organizational Project Management Techniques
12.	Organizational Structures
13.	Project Management Metrics
14.	Project Management Training
15.	Project Success Criteria
16.	Resource Allocation
17.	Sponsorship
18.	Strategic Alignment

Fuente: (OPM3, 2013, pág. 37)

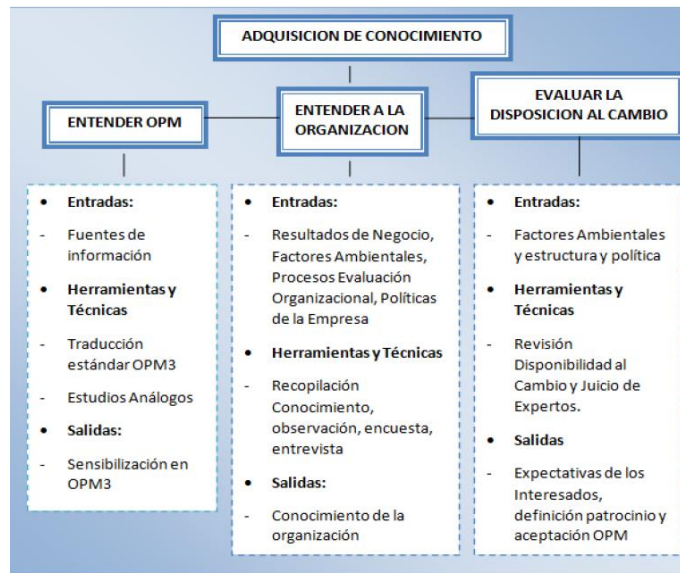
4.2.9.1 Elementos del ciclo OPM3

4.2.9.1.1 Conocimiento

El elemento de conocimiento describe la madurez de la gestión de proyectos organizacionales y explica por qué es importante y cómo se puede reconocer. En esta etapa tanto el asesor como la organización seleccionada para el estudio adquieren los conocimientos requeridos de gestión organizacional de proyectos, para ello es fundamental contar con personas, procesos y tecnología. Los pasos que deben desarrollarse en esta fase son: entender la gestión organizacional de Proyectos, entender a la organización seleccionada y evaluar la disposición al cambio. (Medina Rojas, 2015, pág. 45)

A continuación la gráfica número 11, presenta las entradas, herramientas y técnicas ; salidas, por medio de las cuales se retroalimentan los siguientes procesos y fases, cada proceso se describirá de acuerdo con estos parámetros. (Medina Rojas, 2015, pág. 99)

Figura 16 Elemento Conocimiento



Fuente: (Medina Rojas, 2015, pág. 99)

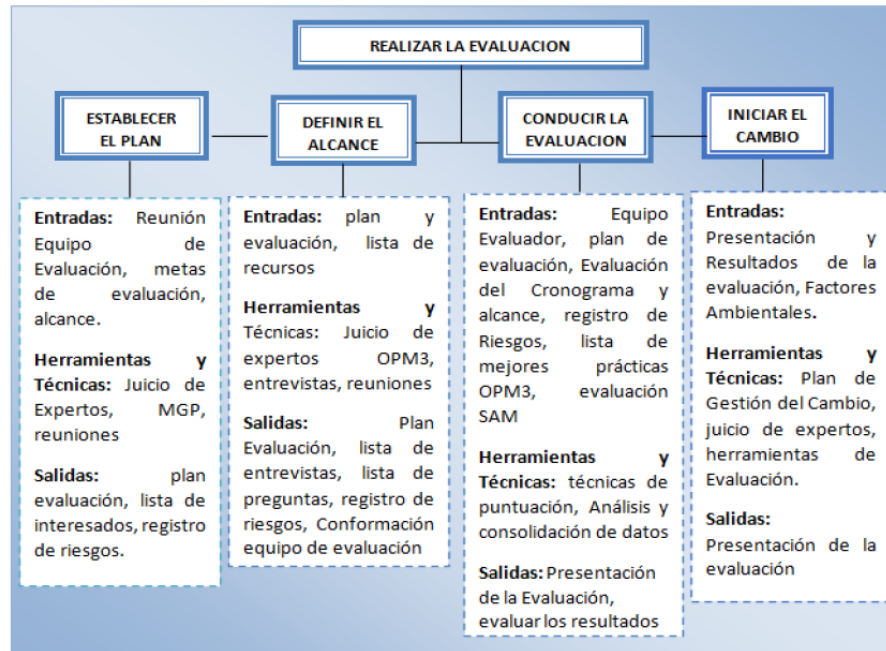
4.2.9.1.2 Evaluación

El elemento de evaluación define métodos, procesos y procedimientos que una organización puede usar para autoevaluar su madurez en gestión de proyectos organizacionales, así como el respectivo análisis de los datos recolectados. (OPM3, 2013, pág. 9)

Los pasos a seguir esta fase son: Elaboración del plan de evaluación, definición del alcance de la evaluación, conducción de la evaluación, iniciar el cambio organizacional. (Medina Rojas, 2015, pág. 142)

A continuación, por medio de la “figura 12” se da a conocer las entradas, herramientas y técnicas y salidas de cada uno de los pasos mencionados

Figura 17 Elemento evaluación



Fuente: (Medina Rojas, 2015, pág. 142)

4.2.9.1.3 Mejora

El elemento de mejora proporciona a la organización un proceso para pasar de su madurez actual a una incrementada. En este proceso se selecciona las iniciativas de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos en la fase de evaluación y los resultados que la organización espera alcanzar a futuro. Los pasos de este proceso son: Creación de recomendaciones, selección de iniciativas, implementación de las iniciativas, medición de resultados y gestión del cambio.

De acuerdo con lo dispuesto por el estándar OPM3, se puede considerar que existe una mejor práctica en gestión de proyectos solo cuando la organización alcanza todas las capacidades asociadas descritas por el estándar, cualquiera sea la secuencia de su desarrollo.

Sin embargo, debe quedar igualmente claro que las necesidades y condiciones de la organización varían ampliamente, y el logro de cualquiera de las capacidades descritas por el estándar para una mejor práctica dada, constituye un progreso y fortalece la madurez general de la organización en el proyecto organizacional. (OPM3, 2013, pág. 40)

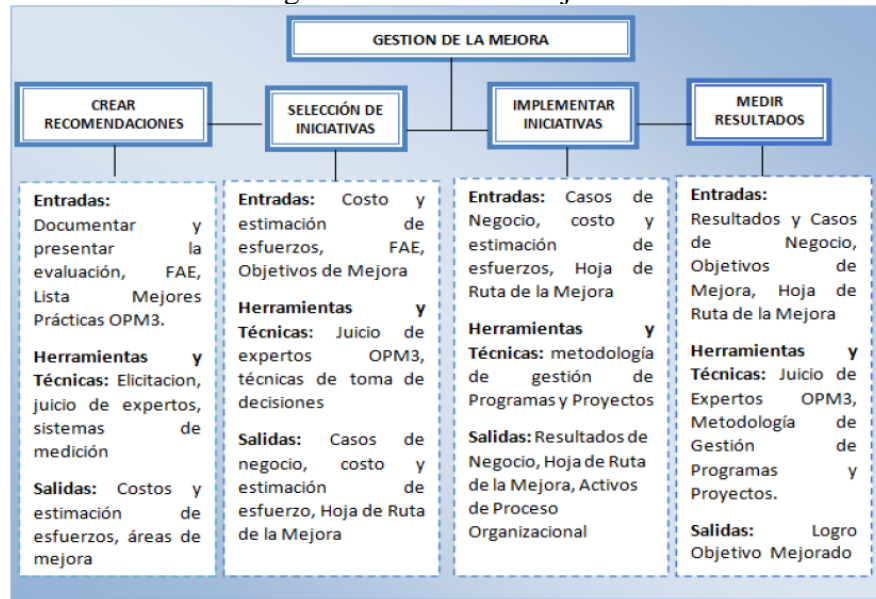
De acuerdo con (Medina Rojas, 2015) la mayoría de las organizaciones probablemente no podrán lograr mejorar todas sus capacidades deseadas a la vez, pues la organización requiere designar recursos sin comprometer el flujo de caja que garantiza la operatividad de la empresa. Por lo cual teniendo en cuenta los resultados de las dos fases de evaluación se desarrollará un plan de mejora. En dicho documento se realizará una priorización de las capacidades a mejorar, indicando así detalladamente una clasificación de resultados y capacidades dentro de cada mejor práctica, de acuerdo con su prioridad.

La lógica implícita en este camino puede ayudar a una organización a tomar decisiones acertadas al asignar sus recursos limitados para iniciativas de mejora. Otros factores potencialmente útiles para priorizar las mejoras planificadas para el uso óptimo de los recursos pueden incluir los siguientes:

- Accesibilidad. Las organizaciones pueden querer buscar capacidades que sean fáciles de lograr.
- Prioridad estratégica. Las organizaciones pueden tener razones comerciales estratégicas únicas para desarrollar ciertas capacidades antes que otras;
- Beneficio. Algunas capacidades pueden ser más beneficiosas para la organización que otras, y se les puede dar mayor prioridad para el plan de mejora a corto plazo.
- Costo. Las capacidades de menor costo podrían considerarse una prioridad y, por lo tanto, podrían incluirse en un plan de mejora. Sin embargo, el costo puede ser una consideración engañosa si no se evalúa cuidadosamente en relación con la importancia de otros factores en la decisión.

Esta fase está compuesta por un total de 5 procesos los cuales son los siguientes: Creación de recomendaciones, selección de iniciativas, Implementación de las iniciativas de mejora, medición de los resultados, gestión del cambio. A continuación, por medio de la figura 13 se dan a conocer las entradas, herramientas técnicas y salidas contempladas para los procesos mencionados. (Medina Rojas, 2015, pág. 237)

Figura 18 Elemento Mejora



Fuente: (Medina Rojas, 2015, pág. 237)

5. MARCO INSTITUCIONAL

5.1 Misión

“Garantizar el bienestar físico y emocional de nuestros afiliados, a través del sistema de entrenamiento personalizado, mejorando su salud y rendimiento deportivo y bienestar emocional.”. (ACR Sport and Fitness, 2020)

5.2 Visión

Transformar la salud y el rendimiento deportivo de más de 300 afiliados para el año 2025, por medio de la implementación del sistema de entrenamiento personalizado ACR Sport and Fitness, brindado por un equipo de trabajo feliz, comprometido y de alto desempeño en 2 sedes presenciales y 100 asesorías a domicilio. (ACR Sport and Fitness, 2020)

5.3 Estructura Organizacional

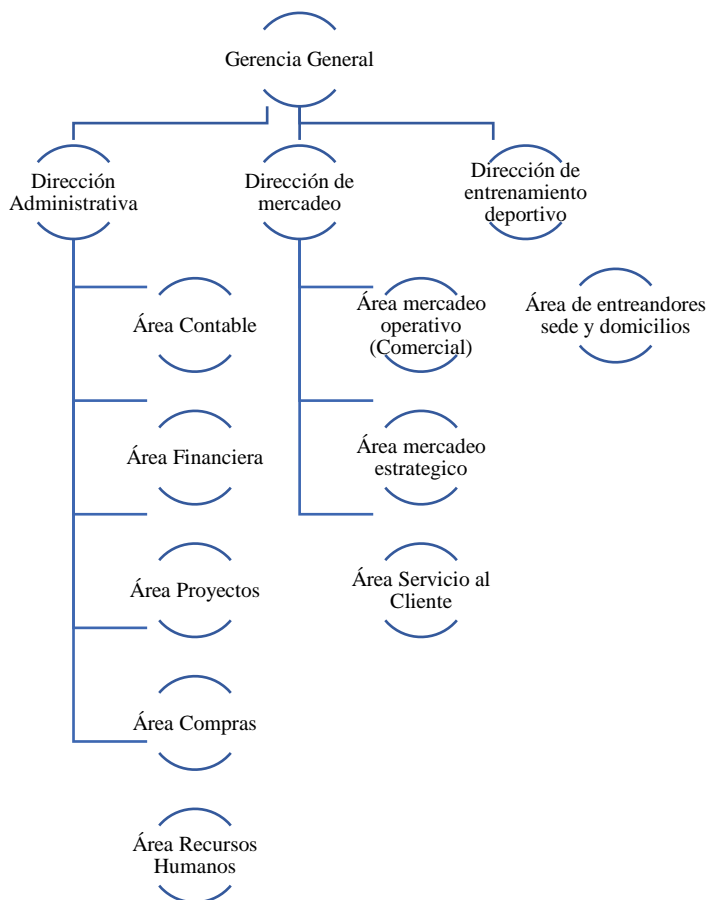
De acuerdo con (ACR Sport and Fitness, 2020) dentro de la empresa existen diferentes roles que se interrelacionan para dar cumplimiento a los objetivos de la compañía, se hace difusión

clara y específica de los deberes y actividades correspondientes a cada área, dando a conocer con anticipación la misión, visión y objetivos del establecimiento.

La organización de la empresa es formal, ya que existen cargos con roles diferentes, definiendo relaciones de autoridad y comunicación. La división de la organización se presenta de acuerdo con cada actividad específica establecida por las áreas existentes.

ACR Sport and Fitness realiza la distribución de las funciones correspondientes a los colaboradores de la empresa, así como sus responsabilidades, por medio de un modelo jerárquico mediante el cual se representa la cultura empresarial basada en procesos de trabajo, en donde queda establecida la cadena de mando de la organización, a través de la cual se busca garantizar interacción horizontal y vertical de toda la estructura de la empresa, así como el cumplimiento de la visión organizacional. (ACR Sport and Fitness, 2020).

Figura 19 Organigrama ACR Sport and Fitness



Fuente: (ACR Sport and Fitness, 2020)

5.4 Portafolio de Servicios

Tabla 6 Servicios Organizacionales

CATEGORÍA DE SERVICIO	TARIFAS 2020	DÉBITO AUTOMÁTICO
1.Sesión de entrenamiento (sede)	\$ 30.000	\$ 26.400
2.Mes de entrenamiento (sede)	\$ 300.000	\$ 264.000
3. Bimestre de entrenamiento (sede)	\$ 520.000	\$ 457.600
4. Paquete 16 clases sede (2 meses) (sede)	\$ 370.000	\$ 325.600
5. Paquete 20 clases sede (2 meses) (sede)	\$ 420.000	\$ 369.600
6.Trimestre de entrenamiento (sede)	\$ 740.000	\$ 651.200
7.Semestre de entrenamiento (sede)	\$ 1.800.000	\$ 1.584.000
8. Año de entrenamiento (sede)	\$ 3.600.000	\$ 3.168.000
9.Mes (Domicilios)	\$ 480.000	\$ 422.400

Fuente: (ACR Sport and Fitness, 2020)

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque Mixto

En coherencia al planteamiento del problema establecido en el presente documento y con la finalidad de generar el conocimiento y entrenamiento suficiente al investigador para el cumplimiento de los objetivos planteados, se definió adoptar para el presente estudio un enfoque de investigación mixto, por medio del cual se combinará los métodos cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de contrastar datos generados en cada método y validar los resultados obtenidos.

Lo anterior permitirá afrontar de esta manera la complejidad que conlleva adoptar los elementos establecidos por el estándar OPM3 (Adquisición de conocimiento y evaluación, además de generar una alineación entre la gestión de proyectos y la planeación estratégica de la empresa ACR Sport and Fitness.

6.2 Alcance Descriptivo

Las investigaciones descriptivas según (Hernández-Sampieri, 2014) sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). Por ejemplo, si vamos a medir variables en escuelas, es necesario indicar qué tipos habremos de incluir (públicas, privadas, administradas por religiosos, laicas, de cierta orientación pedagógica, de un género u otro, mixtas, etc.).

Si vamos a recolectar datos sobre materiales pétreos, debemos señalar cuáles. La descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés (Hernández-Sampieri, 2014)

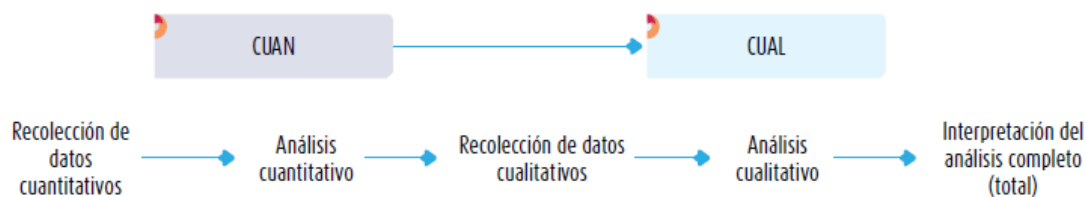
Así las cosas, se definió un alcance descriptivo para la presente investigación, pues se pudo constatar la existencia de algunas investigaciones realizadas en el marco de la adopción del estándar OPM3, que permiten establecer variables y generalidades en la investigación, sumado al hecho que durante el presente estudio se busca identificar la ruta óptima para mejorar la gestión de proyectos organizacionales en la empresa ACR SPORT AND FITNESS.

De igual forma, la presente investigación será no experimental, pues tomando como referencia las etapas definidas por el estándar OPM3, se busca recolectar información concerniente al estado actual de la organización frente a la gestión de proyectos organizacionales, para realizar inferencias frente al cambio requerido que permitan generar la alineación de la planeación estratégica organizacional con la gestión de proyectos, a través de una serie de buenas prácticas implementadas en proyectos estratégicos priorizados por la empresa.

6.3 Diseño explicativo secuencial (DEXPLIS)

De acuerdo con lo expuesto por (Hernández-Sampieri, 2014), se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos. Cabe señalar que la segunda fase se construye sobre los resultados de la primera. Finalmente, los descubrimientos de ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio.

Figura 20 Diseño explicativo secuencial



Fuente: (Hernández-Sampieri, 2014, pág. 587)

6.4 Técnicas de Investigación

6.4.1 Encuestas

En la presente investigación se llevaron a cabo 2 encuestas mediante las cuales se levantó información de tipo cuantitativo y cualitativo. Dichos cuestionarios fueron aplicados a los empleados de la empresa ACR Sport and Fitness que se encuentran involucrados en la gestión de proyectos organizacionales.

La primera encuesta se desarrolló por medio de 10 preguntas implementadas a través de Google Forms, las cuales se encuentra detalladas en el anexo 1 del presente documento.

A través de dicho cuestionario se buscó identificar y documentar la información correspondiente al contexto organizacional, recolectando información orientada a los retos organizacionales, misión y visión. Dicha información es de vital importancia para el proceso adelantado, pues permite generar parte del insumo requerido para identificar las metas y

objetivos organizacionales y llevar a cabo el mapeo de la orientación estratégica de los proyectos.

En segundo lugar, tomando como referencia el cuestionario Self Assessment Method (SAM) propuesto por el PMI en el apéndice X3 del estándar (OPM3, 2013) y la metodología de implementación de (Mauricio Ospina, 2019), se adelantó cuestionario para identificar la situación actual de la organización en cuanto a nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales, en coherencia a los 17 habilitadores definidos por el (OPM3, 2013)

El cuestionario realizado consto de 34 preguntas efectuadas a los empleados de la empresa ACR Sport and Fitness que se encuentran involucrados en la gestión de proyectos organizacionales, dicha información se encuentra detallada como parte del anexo 2 del presente documento.

6.4.2 Entrevista

De igual manera tomando como referencia la información recolectada en las dos encuestas realizadas previamente, se desarrolló entrevista semiestructurada con los socios de la empresa ACR Sport And Fitness.

En el mencionado ejercicio se efectuaron 23 preguntas orientadas a validar los objetivos y metas organizacionales, para su posterior mapeo estratégico. Dicho cuestionario se encuentra detallado en el anexo 3 del presente documento.

6.4.3 Población Muestra

Para la elección de las muestras mixtas tradicionalmente los esquemas permiten elegir las muestras de acuerdo con su asociación a determinado enfoque, (el muestreo probabilístico con la aproximación cuantitativa y el muestreo guiado por razones con la aproximación cualitativa), pero tales vínculos no siempre reflejan la práctica empírica (Collins, 2010 y Guest, Buncey Johnson, 2006), la realidad es que en diversas ocasiones se toman las decisiones de muestreo con base en los recursos disponibles, la oportunidad y el tiempo. (Hernández-Sampieri, 2014, pág. 125)

En coherencia a lo expuesto anteriormente la presente investigación contemplará el desarrollo de un muestreo probabilístico para las encuestas planteadas y así mismo se realizará un muestreo no probabilístico para para las entrevistas semiestructuradas requeridas.

6.4.4 Muestreo probabilístico encuestas

En coherencia con lo expuesto por (Hernández-Sampieri, 2014), se definió una muestra para las dos encuestas realizadas a través de la ecuación dada a conocer a continuación, teniendo en cuenta que los cuestionarios a implementar se encuentran dirigidos a una población finita, que en este caso son los empleados de la organización que se encuentran involucrados y tienen conocimiento en la gestión de proyectos organizacionales.

Figura 21 Ecuación de muestreo probabilístico

$$n = \frac{z^2 * N * q * p}{e^2 * (n - 1) + (z^2 * p * q)}$$

En dónde; n = Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza deseado

p = Proporción de la población con la característica deseada (Éxito)

q = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e = Nivel de error dispuesto a cometer.

N = Tamaño de la población.

Fuente: (Hernández-Sampieri, 2014)

Así las cosas, con la finalidad que la muestra sea representativa, se realizó el cuestionario al 100% de los empleados de la empresa que se encuentran involucrados en la gestión de proyectos organizacionales, determinando así una muestra de 6 personas para las dos encuestas ejecutas en la presente investigación. A continuación, se dan a conocer los datos empleados en el muestreo probabilístico.

Tabla 7 Datos de muestreo probabilístico

Población	N=	6
Nivel de confianza	z=	99%
Proporción de aceptación	p=	50%
Proporción de rechazo	q=	50%
Error máximo admisible	e=	1%

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Muestreo no probabilístico entrevista

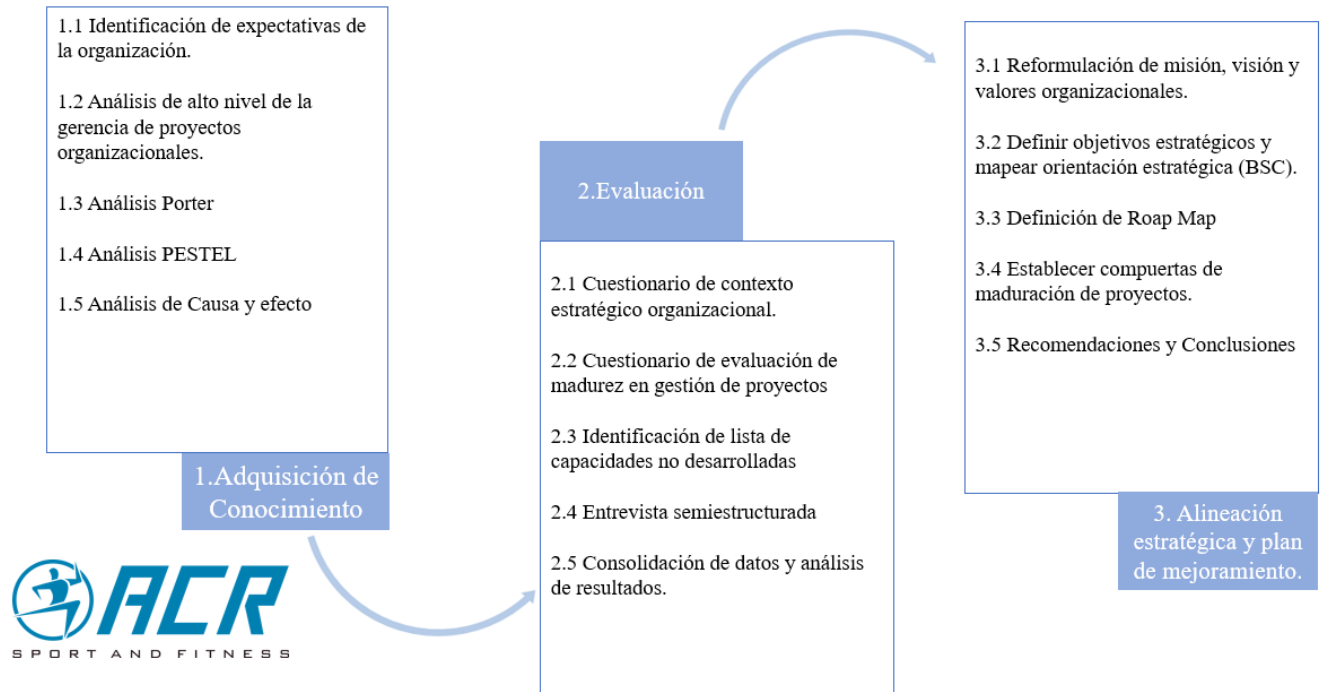
En cuanto a la entrevista semiestructurada, se acogió un muestreo no probabilístico discrecional a través de juicio; buscando así contar con la participación de los 2 socios de la empresa ACR Sport and Fitness, lo anterior con el fin de recolectar información detallada que contribuya al cumplimiento de los objetivos de investigación.

Así las cosas, tomando como referencia el ciclo definido en el estándar (OPM3, 2013) y el proceso de implementación definido por (Mauricio Ospina, 2019), se generó el desarrolló una adaptación propia para la presente investigación, la cual comprende tres etapas de ejecución.

- Adquisición de conocimiento
- Evaluación
- Alineación estratégica y plan de mejoramiento.

A continuación, por medio de la figura 22 se detalla lo expuesto.

Figura 22 Metodología de Investigación



Fuente: Elaboración propia basada en (OPM3, 2013) y (Mauricio Ospina, 2019)

La metodología propuesta a través de figura 22, permite dar cumplimiento a cabalidad a las tres primeras etapas definidas en el ciclo (OPM3, 2013), las cuales son: preparación para la evaluación; ejecutar la evaluación y planeación de las mejoras. Logrando así mediante las actividades contempladas dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación.

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

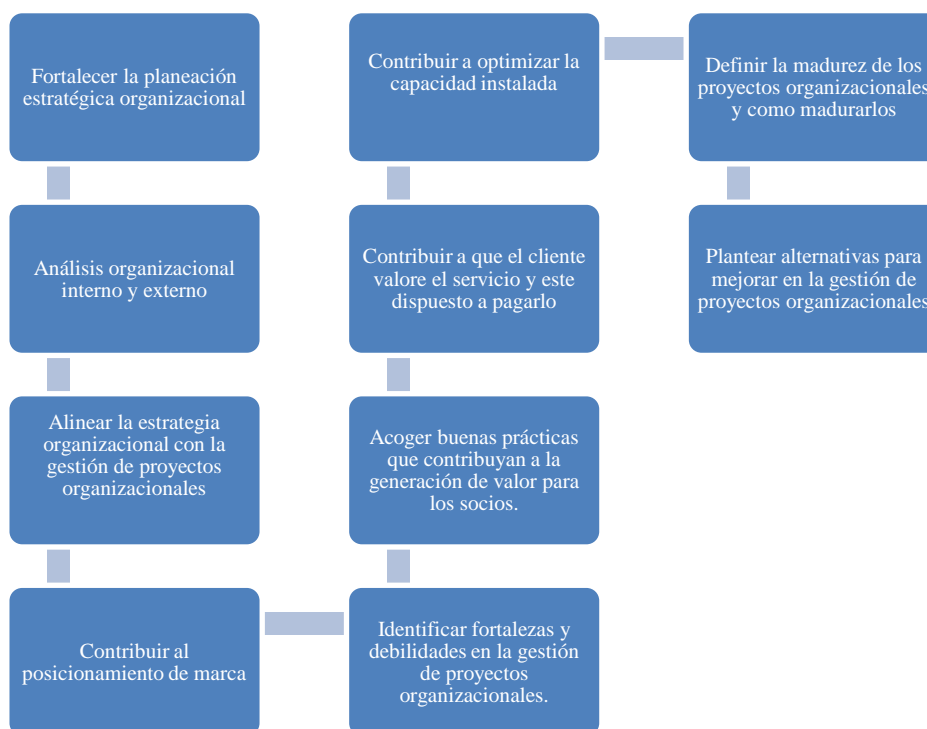
7.1 Procesamiento estadístico de datos

7.1.1 Etapa Adquisición de Conocimiento

7.1.1.1 Identificar expectativas de la organización

Como lo muestra la figura 23 dada a conocer a continuación, se inició el proceso con la identificación de las expectativas de la organización frente a la presente investigación. De tal forma los socios de la empresa ACR Sport and Fitness a través de mesa de trabajo de inicio dieron a conocer sus anhelos frente al presente proceso, los cuales se orientaban a conseguir una eficiencia en la gestión de proyectos organizacionales, un mejoramiento y alineación de los proyectos con la planeación estratégica de la organización y un fortalecimiento de buenas prácticas que contribuyan a la generación de utilidades.

Figura 23 Expectativas de la organización



Fuente: Elaboración propia.

7.1.2 Análisis de alto nivel de la gerencia de proyectos Organizacionales

Una vez identificada las expectativas de los socios de la empresa ACR Sport and Fitness frente a la presente investigación, se procedió a identificar los proyectos actualmente existentes en la empresa, con la finalidad de documentar sus principales entregables, criterios, tiempos, beneficios riesgos y en general la información existente sobre los mismos.

Así las cosas, a continuación, se da a conocer la información concerniente a los 5 proyectos identificados en la organización.

Tabla 8 Descripción de Proyectos ACR Sport and Fitness

Nombre y descripción	Entregables	Criterios	Tiempo	Beneficios	Riesgos
1. Metodología en gerencia de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> •Definiciones básicas de gerencia de proyectos •Catalogación y publicación de proyectos •Conjunto de procesos adecuados •Personalización de la metodología •Modelos de reporte de estado del proyecto. 	De acuerdo con los lineamientos establecidos en el framework PMBOK del PMI	2 años	<ul style="list-style-type: none"> •Estandarización de la gestión de proyectos organizacionales •Definición de prácticas, técnicas, procedimiento, normas y métricas para la gestión de proyectos. •Disminución de incertidumbre en la ejecución de proyectos organizacionales. 	Falta de recursos

Nombre y descripción	Entregables	Criterios	Tiempo	Beneficios	Riesgos
<p>2. ACR Sport and Fitness 4.0</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Servicio de entrenamiento digital “Estrella del ciclismo”. •Servicio de entrenamiento digital “Estrella de fútbol”. •Servicio de entrenamiento digital “Artes marciales mixtas”. 	<p>Personalización; iteración constante con el cliente; diversión; entrenamiento físico.</p>	<p>2 años</p>	<p>Alineación y fortalecimiento de los servicios de entrenamiento digital de la organización en coherencia a la planeación estratégica definida.</p>	<p>Falta de recursos</p>
<p>3. Bienestar ACR Sport and Fitness</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Servicios y productos sistema de alimentación ACR Sport and Fitness •Servicios de salud ocupacional ACR Sport and Fitness •Servicios de meditación y espiritualidad ACR Sport and Fitness •Servicios de entrenamiento y capacitación en bienestar ACR Sport and Fitness 	<p>Mejorar la calidad de vida de las personas; personalización; monitoreo</p>	<p>2 años</p>	<p>Posicionamiento de marca; conocimiento del cliente</p>	<p>Falta de recursos</p>

Nombre y descripción	Entregables	Criterios	Tiempo	Beneficios	Riesgos
4. Marketing y posicionamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las expectativas de los grupos interesados • Plan estratégico de mercadeo • Plan de comunicaciones organizacional. 	Mejorar el posicionamiento de marca; personalización del servicio; cercanía e iteración con el cliente.	9 años	Posicionamiento de marca; Conocimiento del cliente	Falta de recursos
5. Mejorar capacidad administrativa y tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico de ampliación de infraestructura tecnológica • Formalización de políticas y procedimientos organizacionales • Definición y estandarización de criterios de éxito y métricas • Plan de capacitación del recurso humano 	Buenas prácticas en el mercado, calidad, personalización, cercanía con el cliente.	9 años	Eficiencia operacional; Fortalecimiento de la imagen institucional y cultura organizacional de la empresa.	Falta de recursos

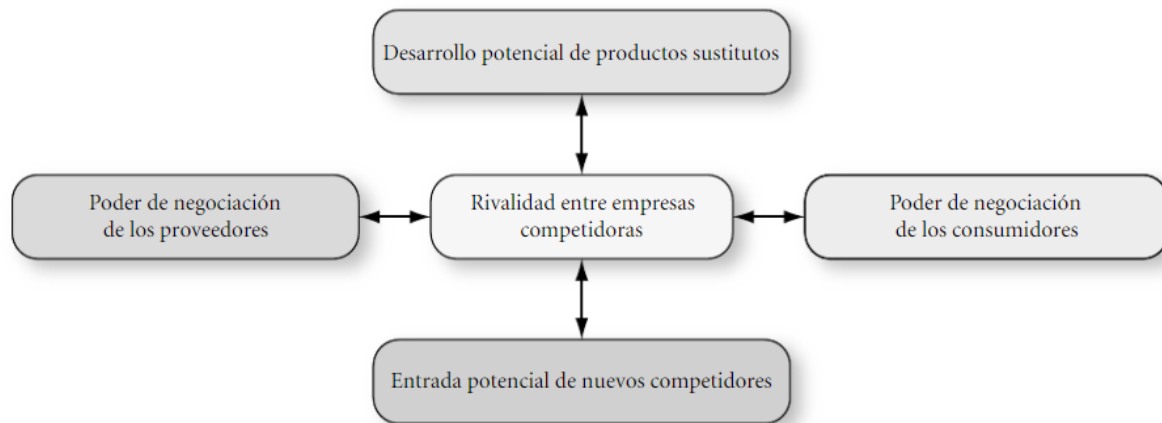
Fuente: Elaboración propia, 2020

7.1.3 Análisis Porter

Como parte de la etapa de adquisición de conocimiento de la presente investigación, se consideró relevante construir el diamante de Porter, con la finalidad de identificar las variables propias de la organización que la hacen competitiva en el mercado que generan una ventaja competitiva y aquellos factores externos para tener en cuenta.

A continuación, por medio de las figuro 23 se detallan los cuatro atributos contemplados para el análisis de la industria de acuerdo con este modelo.

Figura 24 Diamante de Porter



Fuente: (David, 2013)

Tabla 9 Modelo de Porter para el Análisis de la Industria

No	Atributo	Externo	Interno
A	Amenaza de nuevos participantes	Externo	Interno
1	Economías de escala:	Cadenas de Gimnasios y centros de acondicionamiento y preparación físico Multinacionales que incursionan en el mercado colombiano con gran músculo económico y con un costo bajo por sus servicios.	No se genera un servicio masivo que permita reducir el costo de producción y mejore el margen de ganancia.
2	Diferenciación de producto:	La gran inversión realizada en locales y equipos de entrenamiento, mercadeo y publicidad genera un diferencial.	El sistema de entrenamiento personalizado y la calidad del servicio son el diferencial del servicio. Los recursos manejados se optimizan en mercadeo y en el recurso humano.

No	Atributo	Externo	Interno
3	Requerimientos de capital:	Cadenas de Gimnasios Multinacionales que generan inversión en diferentes sedes de entrenamiento ubicadas en sectores donde exista demanda del servicio.	No se cuenta con recursos requeridos para aperturar diferentes sedes y asumir los costos fijos que representa esa inversión
4	Costos de cambio:	Las cadenas de gimnasios multinacionales cuentan con una amplia experiencia y conocimiento del sector y patentes de marca.	Costos generados por patentes del sistema de entrenamiento personalizado ofertado.
5	Acceso a canales de distribución:	Ya se encuentran en las principales ciudades del país con un posicionamiento efectivo ante los clientes.	Ingreso paulatino a nuevos mercados, a través de entrenamiento a domicilio y entrenamiento virtual.
6	Desventajas de costos independientes de la escala	Servicios que ya están posicionados a lo largo de los años en el mercado, como marcas líderes generando reconocimiento de beneficios para sus clientes.	Se manejan servicios de entrenamientos personalizados donde se tiene una clientela fidelizada a un costo superior al ofertado por las cadenas de gimnasios multinacionales.
7	Política gubernamental:	Ley 729 de 2011, por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia. “serán autorizados y controlados por los entes deportivos municipales y distritales conforme al reglamento que se dicte al respecto.” Decreto 531 del 2020 por medio del cual se imparte instrucción sobre aislamiento preventivo obligatorio en Colombia.	Ley 729 de 2011, por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia. “serán autorizados y controlados por los entes deportivos municipales y distritales conforme al reglamento que se dicte al respecto.” Decreto 531 del 2020 por medio del cual se imparte instrucción sobre aislamiento preventivo obligatorio en Colombia.
B	Rivalidad entre empresas existentes	Externo	Interno
1	Número de competidores	Competidores fuertes: Bodytech; Spinning Center; Smart Fit, Stark Smart Gym; Fitness 24 Seven	Gran reto al enfrentar a competidores fuertes en el mercado que ofertan servicios más económicos y cuentan con

No	Atributo	Externo	Interno
			experiencia y conocimiento del mercado.
2	Tasa de crecimiento de la industria	<p>Colombia cuenta con 460.000 afiliados a diferentes gimnasios del país, y el 70% de estos miembros son mujeres de 24 a 35 años, Según la Asociación Internacional de la Salud (Gerente 2020).</p> <p>Con un crecimiento negativo de -2,4%, Colombia será una de las economías que saldrán mejor libradas en Latinoamérica por el golpe de las restricciones impuestas para contener el coronavirus. Mientras tanto, para el 2020 Latinoamérica se sumirá en una aguda contracción económica de 5,2%, con recesión prevista en prácticamente todas las economías, así como una recuperación esperada en 2021, prevé el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su informe “Perspectivas de la Economía Mundial”.FMI 2020</p>	<p>Colombia cuenta con 460.000 afiliados a diferentes gimnasios del país, y el 70% de estos miembros son mujeres de 24 a 35 años, Según la Asociación Internacional de la Salud (Gerente 2020).</p> <p>Con un crecimiento negativo de -2,4%, Colombia será una de las economías que saldrán mejor libradas en Latinoamérica por el golpe de las restricciones impuestas para contener el coronavirus. Mientras tanto, para el 2020</p> <p>Latinoamérica se sumirá en una aguda contracción económica de 5,2%, con recesión prevista en prácticamente todas las economías, así como una recuperación esperada en 2021, prevé el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su informe “Perspectivas de la Economía Mundial”.FMI 2020</p>
3	Características del bien o servicios	Servicios posicionados en el mercado colombiano bajo el concepto de democratizar el sector fitness en Colombia a través de un bajo costo y unas instalaciones y servicio de calidad.	Servicio de entrenamiento personalizado, con servicio de calidad, a un mayor costo que el entrenamiento estándar en otros gimnasios, pero con el menor valor en la categoría “personalizado”.
4	Monto de los costos fijos	Tasa cambiaria que no afecta de igual manera a los actores del mercado Fitness en Colombia.	Tasa cambiaria que no afecta de igual manera a los actores del mercado Fitness en Colombia.
5	Capacidad	Capacidad de prestar servicios a nivel masivo por cantidad de sedes y recurso humano disponible.	Capacidad de producción de acuerdo con la capacidad de la sede existente y el recurso humano manejado para servicios a domicilio y virtual.

No	Atributo	Externo	Interno
6	Altura de las barreras de salida	Estas multinacionales tienen varias líneas de negocio, y realizan una inversión muy grande para operar en múltiples sedes, por lo cual dicha situación dificulta que abandonen la Industria.	El nivel de inversión menor manejado y el hecho de contar con una sola sede en funcionamiento facilita las barreras de salida del sector.
7	Diversidad de los rivales	Tienen una ventaja competitiva al estar ya posicionados en la Industria, la competencia de precios Post Coronavirus podría afectar la rentabilidad del sector.	El servicio de entrenamiento personalizado no permite competir por precio, ni se cuenta con capital para batallas publicitarias. Sería importante contemplar el lanzamiento de nuevos productos que generen un valor agregado.
C.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	La coyuntura del aislamiento preventivo en Colombia y el mundo ha hecho que los Gimnasios migren a prestar servicios a través de plataformas virtuales, lo cual es algo en lo cual no tienen experiencia. De tal forma incrementa la amenaza de productos o servicios sustitutos que puedan llegar incluso de otras industrias.	El servicio maneja cuenta con un sistema de entrenamiento personalizado y un buen servicio, pero las características no son únicas en el mercado para generar un valor agregado.
D.	Poder de negociación de los compradores	Los consumidores del Sector Fitness en Colombia teniendo en cuenta la coyuntura de no poder asistir a las sedes de entrenamiento normalmente manejadas pueden manejar una gran presión sobre las empresas para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos.	Los consumidores del Sector Fitness en Colombia teniendo en cuenta la coyuntura de no poder asistir a las sedes de entrenamiento normalmente manejadas pueden manejar una gran presión sobre las empresas para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos.

No	Atributo	Externo	Interno
E.	Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores de la Industria fitness en Colombia no están en posición de tomar una postura dominante pues la coyuntura actual vivida a raíz del Covid-19 ha disminuido sus ingresos.	Los proveedores de la Industria fitness en Colombia no están en posición de tomar una postura dominante pues la coyuntura actual vivida a raíz del Covid-19 ha disminuido sus ingresos.

Fuente: Elaboración propia

7.1.4 Análisis PESTEL

Por medio del análisis PESTEL se identificarán las oportunidades y amenazas existentes en el macroentorno de la organización que pueden impactar positiva o negativamente su operatividad, de tal forma a continuación se describe el análisis efectuado en los factores político y legal; económico; social; tecnológico y ecológico.

Tabla 10 Matriz PESTEL

Factores	Oportunidades	Amenazas
Político y legal	Ley 181 de enero 18 de 1995: por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. (DAFP 1995)	Decreto 531 del 2020 por medio del cual se imparte instrucción sobre aislamiento preventivo obligatorio en Colombia. " Así las cosas, si bien tratan de enfrentar los problemas inmediatos que supone no tener cómo cubrir nóminas ni pagar arriendos, ven con incertidumbre cómo poder operar en los meses que vienen. Nicolás Loaiza, presidente de Bodytech, dice que el sector -
	Colombia desde la vigencia 2018 ha sido invitado a pertenecer a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE "El enfoque de la agenda del Programa Regional de la OCDE para América Latina y el Caribe es en tres pilares: aumentar la productividad, promover la inclusión social y fortalecer las instituciones. Este enfoque	

Factores	Oportunidades	Amenazas
	<p>recoge sin lugar a duda los retos que actualmente enfrenta nuestra región"(ocde.org 2018)</p> <p>El 12 de septiembre de 2019 el Gobierno del actual presidente de la República de Colombia Iván Duque Márquez, por medio del Decreto 1670 de 2019 establece que el Ministerio del Deporte tendrá como objetivo, dentro del marco de sus competencias y de la ley, formular, adoptar, dirigir, coordinar, inspeccionar, vigilar, controlar y ejecutar la política pública, planes, programas y proyectos en materia del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física para promover bienestar, la calidad de vida, así como contribuir a la salud pública, a la educación, a la cultura, a la cohesión e integración social, a la conciencia nacional y a las relaciones internacionales, a través de la participación de los actores públicos y privados.</p>	<p><i>que decidió agremiarse- está en la tarea de enfrentar la coyuntura y de pensar en lo que será la reapertura, teniendo en cuenta que la solución de la pandemia no está a la vuelta de la esquina."</i> (Portafolio 2020)</p>
Económico	<p>PIB 2019: Creció el 3,3 % (DANE2020)</p>	<p>Con un crecimiento negativo de -2,4%, Colombia será una de las economías que saldrán mejor libradas en Latinoamérica por el golpe de las restricciones impuestas para contener el coronavirus. Mientras tanto, para el 2020 Latinoamérica se sumirá en una aguda contracción económica de 5,2%, con recesión prevista en prácticamente todas las economías, así como una</p>

Factores	Oportunidades	Amenazas
	<p>Tasa de desempleo: Para el mes de febrero de 2020, la tasa de desempleo fue 12,2% y la tasa de ocupación 55,5%. En el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 11,8%, y 56,4%, respectivamente. (DANE febrero 2020)</p> <p>IPC:3,21% en el año 2019; 3,86% en el 2020 (DANE Marzo 2020)</p> <p>El presupuesto designado por el gobierno Nacional al deporte colombiano "Para el año 2019 el presupuesto fue 569 mil millones, que en realidad fueron 500 mil y con eso trabajamos muy bien con las prioridades que tenemos... Para 2020 el presupuesto que asigna es de 553 mil millones de esos estarán 553 mil millones netos",</p>	<p>recuperación esperada en 2021, prevé el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su informe "Perspectivas de la Economía Mundial".FMI 2020</p>
Social	<p>Población Total de Colombia: 48.258.494 (Censo DANE 2018)</p> <p>Tamaño de los hogares según su cantidad de ingresos medidos en Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV): En los hogares unipersonales, el 51,7% registraron un ingreso de menos de 1 SMLMV, el 26,3% recibieron ingresos entre 1 y 2 SMLMV y el 20,9% captaron más de 2 de SMLMV. Para los hogares con 5 o más personas, el 52,7% registraron ingresos por debajo de los 2 SMLMV, el 19,3% tuvo ingresos entre 2 y 3 SMLMV y el 27,8% registró ingresos por más de 3 SMLMV. (DANE 2018)</p> <p>La media global de inactividad física es del 27.5% de la población. Por género, es 23.4% para los hombres y 31.7% para las mujeres.</p> <p>En América Latina, por su parte, el país con el índice de inactividad más bajo es Uruguay, con un 22%, seguido de Chile (26%) y Ecuador (27%).</p> <p>En contraste, la nación latinoamericana que menos se mueve es Brasil, con un 47% de adultos inactivos, seguido muy de cerca por Costa Rica (46%) y Colombia (44%).</p>	

Factores	Oportunidades	Amenazas
Tecnológico	<p>Acceso a internet: De un total de 13. 480.789 hogares censados por el DANE en el 2018 el 43.4% tiene acceso a internet.</p>	
	<p>Actualmente, Colombia cuenta con 32,71 millones de conexiones a Internet de Banda Ancha, de las cuales, 17,6 millones se realizan mediante la modalidad de suscripción en redes fijas y móviles, y 15,1 millones a través de conexiones móviles por demanda, de acuerdo con el Boletín Trimestral de las TIC (Cuarto trimestre de 2018), del Ministerio TIC[1].</p>	
	<p>Según la versión 2019 del estudio, el 64% de los consultados compran online, mientras que en el 2017 era el 45%. En tanto, 70% hace transacciones en línea en el banco, con un aumento del 43%.</p>	
	<p>El 67% de los usuarios de internet usa celular para conectarse varias veces al día; el 4% tablet y 35% usa diariamente el PC</p>	
	<p>El 79% de los usuarios realiza o recibe diariamente llamadas de voz por Skype; Whatsapp etc.</p>	
	<p>Actividades de Smartphone Colombia: 88% uso de redes sociales; 86% chat; 79% SMS; 78% Compartir imágenes y videos; 74% ver videoclips.</p>	
	<p>44% de los usuarios de internet realizan compras a través de internet</p> <p>El uso de redes sociales se encuentra distribuido de la siguiente manera: Facebook 95%; Youtube 96%; Whatsapp 90%; Instagram 56%; twitter 55%;</p>	
Ecológico	<p>En el 2015 La Organización de Naciones Unidas aprobó la agenda 2030 para el desarrollo sostenible: "como hoja de ruta hacia un nuevo paradigma de desarrollo en el que las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas toman un rol central. La Agenda 2030 cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)"CEPAL 2015</p>	

Fuente: Elaboración propia

7.1.5 Análisis de Causa y Efecto

A través de la matriz de causa y efecto se busca identificar aquellas posibles causas de los problemas específicos de la organización. A continuación, por medio de la tabla 11 se dan a conocer los hallazgos; impactos, causas y efectos encontrados.

Tabla 11 Matriz Causa-Efecto

<u>HALLAZGOS</u>	<u>IMPACTO</u>	<u>CAUSA</u>	<u>EFEECTO / ENFOQUE</u>	<u>CARACTERIZACIÓN / PESTEL</u>
Transformación digital	Negativo: (Revista Dinero, 2020) Bodytech ha tenido un incremento representativo en la comunidad de Instagram, al crecer un 47% y sus IGTV (aplicación de video) tienen un alcance en promedio de 11.000. De igual forma la comunidad de Facebook creció 4% logrando un alcance en los Facebook live de 25.000 personas conectadas.	Posicionamiento de la marca a nivel digital, por parte de la empresa líder del sector Fitness en Colombia y fidelización de clientes por este medio.	Competencia	Social
Smart Fit ofrece entrenamiento gratuito en línea	Negativo: Según (Revista Dinero, 2020) Smart Fit habilitó de manera gratuita página web para que todos los colombianos puedan acceder a las clases, rutinas, entrenamientos, contenidos y tips, para ejercitarse sin salir de casa de manera gratuita.	La crisis, como una oportunidad para reinventarse, obtuvieron ventaja competitiva.	Competencia	Económico
Industria Fitness, El nuevo Negocio Rentable del Momento	Positivo: Según (Revista Dinero, 2019) En Colombia 3,72% de la población asiste a gimnasios, es decir, 1,67 millones de personas, lo que nos da un amplio espacio para crecer, y desafiar nuevos jugadores que le apuestan al modelo de bajo costo y al uso de la tecnología.	El negocio de los gimnasios vive un revólucion. Cadenas de bajo costo y aplicaciones desafían a los jugadores tradicionales de esta industria.	Oportunidad de crecimiento.	Social

<u>HALLAZGOS</u>	<u>IMPACTO</u>	<u>CAUSA</u>	<u>EFEECTO / ENFOQUE</u>	<u>CARACTERIZACIÓN / PESTEL</u>
El mercado fitness en Colombia mueve US\$222 millones al año	Positivo: Según el (Periodico la República, 2015) existen oportunidades en el sector a través de servicios que comprendan el uso de tecnología portátil, el entrenamiento con el propio peso corporal, entrenamientos breves de alta intensidad, entrenamientos de fuerza, guía con profesionales certificados, entrenamiento personal, aptitud funcional para mejorar el equilibrio y la facilidad en la vida diaria, programas de entrenamiento para adultos mayores, ejercicios para pérdida de peso y el yoga.	El usuario fitness busca cada vez más la comodidad y sencillez y naturalidad en sus rutinas de ejercicio.	Oportunidad de crecimiento.	Económico
La ola del sector “fitness” sigue creciendo en el país	Positivo: Según (El Espectador, 2018) los colombianos invierten cada vez más en gimnasios, pasando de destinar 0,38 % de sus ingresos en 2009 a 0,55 % en 2017.	Los negocios relacionados con prácticas deportivas y recreativas y en servicios de salud humana que no requieren internación han crecido más de 15 % en los últimos dos años.	Oportunidad de crecimiento.	Económico
Las máquinas de gimnasio también se unen a la inteligencia artificial	Positivo: Según (Blogthinkbig.com, 2019) implantar máquinas inteligentes que ayudan a mejorar la eficiencia de los entrenamientos y reducir los precios de un servicio de personal trainer. Asimismo, cada vez hay más aplicaciones que apoyan un estilo de vida más saludable.	Contratar a un servicio de personal trainer, puede resultar bastante costoso y demandar una gran cantidad de tiempo.	Oportunidad de inversión	Tecnológico

<u>HALLAZGOS</u>	<u>IMPACTO</u>	<u>CAUSA</u>	<u>EFEECTO / ENFOQUE</u>	<u>CARACTERIZACIÓN / PESTEL</u>
Aplicación de entrenamiento personalizado	Positivo: De acuerdo con (Fuera de Serie, 2020) en la era de Instagram, con los directos a nuestra disposición y cientos de vídeos para reproducir en casa el método espejo imitando al instructor o con una simple descarga en tu smartphone dispones de múltiples plataformas para seguir entrenando sin tener que salir del hogar	La evolución de los medios tecnológicos a través de dispositivos móviles facilita llegar al nicho de negocio seleccionado.	Enfoque a personas que viajan permanentemente y quieren continuar con sus rutinas asistidas.	Tecnológico / Social
Espejo con inteligencia artificial	Positivo. Facilita el contacto / individualización del ejercicio	Ejercicio personalizado / Adaptado a las necesidades	Manejo de información histórica analizando el contexto individual	Tecnológico
Máquinas con realidad virtual con entornos virtuales	Positivo. Fácil instalación y motivación para el ejercicio mejoran la experiencia del cliente.	El desarrollo de juegos con interactividad como Kinect y software como Holofit de Holodia brindan alternativas para realizar actividad física y entrenamiento virtual	Oportunidad de inversión	Tecnológico
Renting de máquinas con monitoreo online y programación de visitas de seguimiento	Máquinas inteligentes que generan estadísticas, conectados a los dispositivos móviles para el procesamiento de información, predicción de rutinas de entrenamiento, fundamentación para ajustar posturas dietas	Ideal para las personas que no pueden desplazarse de su casa por enfermedad o restricción de cualquier tipo, permiten que puedan continuar ejercitándose y teniendo un seguimiento médico controlado.	Oportunidad de inversión	Tecnológico / Social

<u>HALLAZGOS</u>	<u>IMPACTO</u>	<u>CAUSA</u>	<u>EFECTO / ENFOQUE</u>	<u>CARACTERIZACIÓN / PESTEL</u>
Entrenador virtual Holograma	<p>Positivo: (Redondo, 2012) El desarrollo de hologramas tangibles permite el contacto con otra "persona", lo cual puede acompañar al deportista en su rutina de manera más tangible</p> <p>Negativo: es una tecnología aún en desarrollo, aunque ya se ha logrado aumentar la velocidad</p>	Desarrollo tecnológico y alta demanda de productos digitales y de realidad aumentada.	Enfoque en personas altamente direccionadas a la tecnología que les interese realizar ejercicio por este medio.	Tecnológico
Plataforma de entrenamiento estilo Zwift, Gtl-Golf o similar	Positivo: (La República, 2020) los simuladores y competencias virtuales han tomado fuerza, al ser la mejor forma para seguir entrenando., Zwift para el ciclismo, WGT Golf para el deporte de Camilo Villegas y The Crew para el automovilismo, son las que tienen mejores opciones.	Debido a las restricciones de movilidad impuestas por la pandemia del Covid -19 se desarrollaron aplicaciones para "revivir" el ambiente de competencia vivido en los deportes.	Mejorar la experiencia del cliente	Tecnológico
Body (cuerpo) tech (tecnología) se encuentra a la vanguardia en aspectos tecnológicos, puede implementar tecnología machine learning.	Negativo: Permite implementar en los equipos actualmente manejados la tecnología machine learning que encuentra un patrón para identificar preferencias y resolver variables.	Interconectividad entre maquinarias, equipos y dispositivos móviles.	Competencia	Tecnológico
Certificación e				

<u>HALLAZGOS</u>	<u>IMPACTO</u>	<u>CAUSA</u>	<u>EFEECTO / ENFOQUE</u>	<u>CARACTERIZACIÓN / PESTEL</u>
implementación protocolos de bioseguridad en ACR Sport and Fitness	Positivo: reapertura de sedes.	Reactivación y flujo de caja para la organización.	Liquidez y buena imagen	Económico y Social
ACR Sport and Fitness no cuenta con sistemas de recolección de información y ancho de banda para efectuar transferencia de datos	Negativo: Impacto sobre la capacidad y cantidad de clientes con quien se intercambiará información.	Baja infraestructura tanto de país como infraestructura física de la organización	Infraestructura organizacional	Tecnológico / Social / Económico
Implantación de nuevas líneas de negocio en ACR Sport and Fitness	Positivo: Continuidad de los clientes, ampliación del mercado	Por normatividad vigente frente a asilamientos preventivos y la no apertura del sector en cierto periodo tiempo.	Oportunidad de crecimiento.	Tecnológico/ Económico
Ley 181 de enero 18 de 1995: Fomento de la recreación y el deporte y otras disposiciones de ley.	Positivo: Se promueve al deporte desde el gobierno nacional, lo que desencadena en beneficios y fomenta la inversión	Necesidad de reglamentación s nivel nacional	Oportunidad de crecimiento.	Legal
Creación del Ministerio del Deporte. Decreto 1670 de 2019	Positivo: Da continuidad a las diferentes medidas para la recreación y deporte, genera confianza en el sector por la existencia de un ente rector del estado.	Creación de un ente rector a nivel una cartera independiente y autónoma, vinculada el poder ejecutivo del país	Empoderamiento	Legal

<u>HALLAZGOS</u>	<u>IMPACTO</u>	<u>CAUSA</u>	<u>EFEECTO / ENFOQUE</u>	<u>CARACTERIZACIÓN / PESTEL</u>
		y del orden nacional.		
Estudio sobre la inactividad física	Negativo: Según (BBC News, 2018) la inactividad física es una tendencia muy alta (44% de la población de Colombia)	El sedentarismo por jornadas y desplazamientos muy extensos desde el ámbito laboral.	Oportunidad de reinversión.	Social
Es uso de aplicaciones para acceder a servicios	Positivo: Según (CINTEL, 2019) el uso de dispositivos móviles se ha empleado en un 20% para hacer ejercicio.	La globalización del mundo y la accesibilidad de la tecnología.	Empoderamiento	Tecnológico
Industria 4.0	Positivo, las nuevas tecnologías, que sirven como complemento y una herramienta esencial para interactuar y generar vínculo con el cliente.	La oportunidad de avanzar a nivel tecnología y experimentar con realidades aumentadas y virtuales.	Oportunidad de reinversión.	Tecnológico

Fuente: Elaboración propia

7.2 Análisis de Datos

En coherencia con lo descrito en el apartado de técnicas de investigación, en el presente trabajo dirigido se efectuaron 2 encuestas y una entrevista semiestructurada, mediante lo cual se levantó información de tipo cuantitativo y cualitativo. Los cuestionarios fueron aplicados a los empleados de la empresa ACR Sport and Fitness que se encuentran involucrados en la gestión de proyectos organizacionales y las entrevistas fueron realizadas a los socios de la organización.

En el caso de la primera encuesta de contexto organizacional se desarrolló a través de 10 preguntas que se encuentra detalladas en el anexo 1 del presente documento. Así mismo la segunda encuesta realizada, la cual se orienta a la evaluación de madurez en gestión de proyectos de la organización contó con 34 preguntas detalladas en el anexo 2.

Finalmente, en el desarrollo de la entrevista semiestructurada se efectuaron un total 23 preguntas orientadas a validar los objetivos y metas organizacionales, las cuales se pueden encontrar detalladas en el anexo 3. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos.

7.2.1 Encuesta 1: Cuestionario de Contexto Organizacional

El cuestionario de contexto organizacional se desarrolló con la finalidad de identificar los objetivos y metas estratégicas desde la perspectiva de los empleados vinculados en los proyectos organizacionales, de tal forma se llevó a cabo encuestas virtuales compuesta de 10 preguntas, a través de las cuales se validó el sentir de los participantes, frente a la misión, visión y retos organizacionales. El cuestionario ejecutado se encuentra descrito en el anexo 1 del presente documento.

A continuación, se dan a conocer los principales resultados obtenidos.

7.2.1.1 Preguntas orientadas hacia la Misión

Del cuestionario implementado en la encuesta 1 de la presente investigación un grupo de 5 preguntas están alineadas a generar información concerniente con la misión organizacional, por lo cual a continuación se detallan los principales resultados obtenidos.

La figura 25 dada a conocer a continuación representa los resultados obtenidos frente a la primera pregunta planteada, ¿qué es lo que hace ACR Sport and Fitness. Así las cosas, es relevante mencionar que la totalidad de los participantes manifestó que la empresa hace entrenamiento personalizado. Así mismo sobresale que 4 de las 6 personas participantes el equivalente al 67% manifestó que los servicios prestados por la organización son diseñados a la medida de los objetivos o metas planteadas por el cliente.

Figura 25 ¿Qué es lo que hace ACR Sport and Fitness?



personalizado
entrenamiento
cliente

Continuando con el análisis del cuestionario efectuado, la segunda pregunta formulada fue ¿por qué se creó este negocio?, frente a dicho planteamiento como lo muestra la figura 26 dada a conocer a continuación sobresalió la respuesta emitida por 3 de los 6 participantes en la encuesta equivalente al 50% quienes consideran que el negocio fue creado para generar bienestar a los clientes a través de entrenamiento personalizado que mejorar su calidad de vida. Así mismo 2 de las 6 personas participantes manifestaron que fue creado para generar un beneficio económico.

Figura 26 ¿Por qué se creó este negocio?



Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la tercera pregunta: ¿quién es nuestro cliente?, tal como lo muestra la figura 27 dada a conocer a continuación los participantes de la presente encuesta 3 de los 6 participantes equivalente al 50% consideraron que los clientes son aquellas personas que buscan un servicio de entrenamiento personalizado para generar bienestar a sus vidas. Así mismo otra respuesta a resaltar fue la emitida por 2 de los 6 participantes quienes manifestaron que el cliente son aquellas personas que quieren mejorar y cumplir sus metas a nivel deportivo, físico, nutricional.

Figura 27 ¿Quién es nuestro cliente?



Fuente: Elaboración propia

De igual manera en lo referente a la pregunta ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, el 50% equivalente a 3 personas de las 6 participantes, manifestaron que lo que diferencia la organización es el servicio personalizado; así mismo 2 de las 6 personas participantes, equivalente al 33% expresaron que lo que diferencia a la organización es el acompañamiento que genera a sus clientes. Dichos resultados son dados a conocer a continuación por medio de la figura número 28.

Figura 28 ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la última pregunta efectuada orientada hacia la misión fue ¿cuál es la razón de ser de ACR Sport And Fitness?, frente a dicho planteamiento 2 de las 6 personas participantes equivalente al 33% manifestaron que la razón de ser es generar bienestar a sus clientes a través

de servicios personalizados. A continuación, por medio de la figura 29 se representa gráficamente lo expuesto.

Figura 29 De acuerdo con las respuestas anteriores ¿Cuál es la razón de ser de ACR Sport And Fitness?



Fuente: Elaboración propia

7.2.1.2 Preguntas orientadas hacia la Visión

Continuando con los resultados obtenidos en la encuesta de contexto organizacional, a continuación, por medio de la figura 30 se detalla las respuestas brindadas frente a la pregunta ¿cómo veo ACR Sport And Fitness en 10 años?, frente a este planteamiento 3 de los 6 participantes el equivalente al 50% de los encuestados consideraron que ven la empresa en 10 años como una organización posicionada en el mercado con una estabilidad financiera. Así mismo es relevante mencionar que 1 de los 6 participantes manifestó que ve a la empresa con una fuerte vinculación con los clientes.

proyectar a futuro?, el 50% de los participantes equivalente a 3 de los 6 participantes manifestaron que buscan a futuro proyectar una imagen institucional que represente atención personalizada, adicionalmente es pertinente mencionar que 2 personas de las participantes manifestaron que buscan proyectar a futuro cercanía con los clientes. Dicha información se da a conocer de manera gráfica a continuación por medio de la figura 32.

Figura 32 ¿Cuál es la imagen organizacional que queremos proyectar a futuro?



Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser a futuro?, tal como lo muestra a continuación la figura 33 sobresalió la respuesta orientada a ser en el futuro una empresa reconocida como el mejor centro de entrenamiento personalizado, a través del cual se genere bienestar a los clientes, dicha respuesta la emitieron tres de los 6 participantes de la presente encuesta el equivalente al 50%; así mismo es pertinente mencionar que 2 de los 6 encuestados manifestaron que a futuro quería llegar a ser una empresa orientada hacia el servicio que conozca y satisfaga las necesidades de sus clientes.

Figura 33 ¿Qué queremos llegar a ser a futuro?



Fuente: Elaboración propia

7.2.1.3 Preguntar Orientadas hacia retos organizacionales

Finalmente, frente a la pregunta ¿qué retos ha tenido en ACR Sport and Fitness para ejecutar de manera eficiente y efectiva la estrategia organizacional?, 4 de los 6 encuestados brindaron respuestas asociadas a la generación de ingresos de la organización y la liquidez. Así mismo sobresalió también que el proceso de captar clientes haya sido marcado como un reto organizacional importante hasta el momento.

A continuación, por medio de la figura 34 se da a conocer de manera gráfica las respuestas recibidas.

Así las cosas, se seleccionó y construyó 34 preguntas orientas a identificar la madurez organizacional en coherencia a los 17 habilitadores organizacionales establecidos en el OPM3, lo anterior con el fin de identificar fortalezas y debilidades existentes en la actualidad.

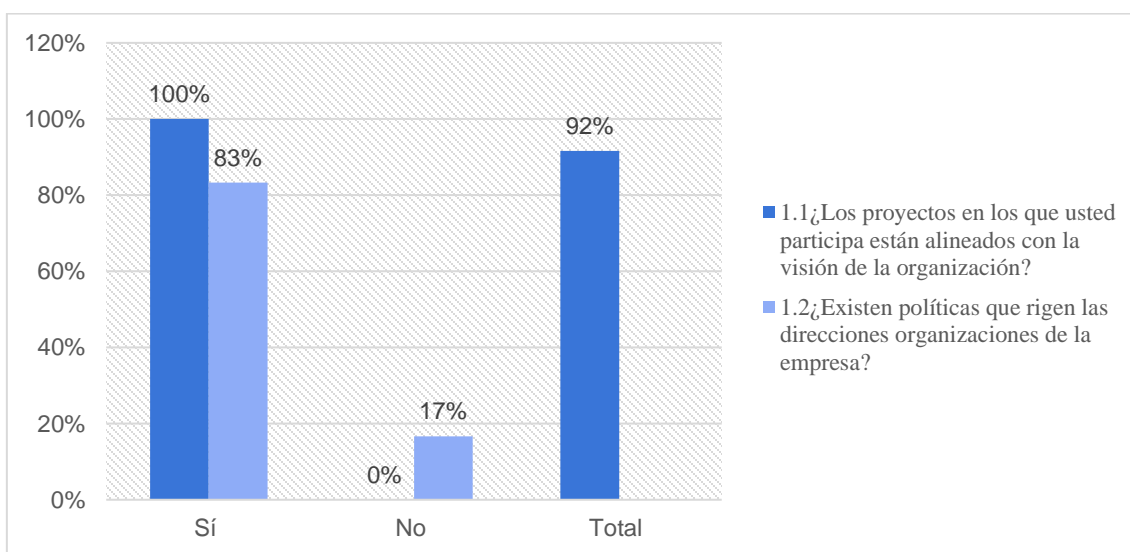
El mencionado cuestionario se encuentra detallado en el anexo 2 del presente documento, por lo cual a continuación se dan a conocer los principales resultados obtenidos, organizados de acuerdo con los habilitadores organizacionales del estándar OPM3.

7.2.2.1 *Habilitador 1 Política y visión*

El primer habilitador corresponde a política y visión de la organización. La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la organización en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse alineado con los objetivos estratégicos; así mismo las políticas son una serie de lineamientos organizacionales por medio de los cuales se definen procedimientos y comportamientos de los empleados en pro de los objetivos organizacionales.

Así las cosas, como se puede evidenciar en la figura número 25 los resultados obtenidos acerca de las preguntas orientadas a este habilitador evidencian que los participantes en un 92% consideran que la organización si cuenta en este momento con buenas prácticas organizacionales al respecto.

Figura 35 Habilitador 1 Política y visión



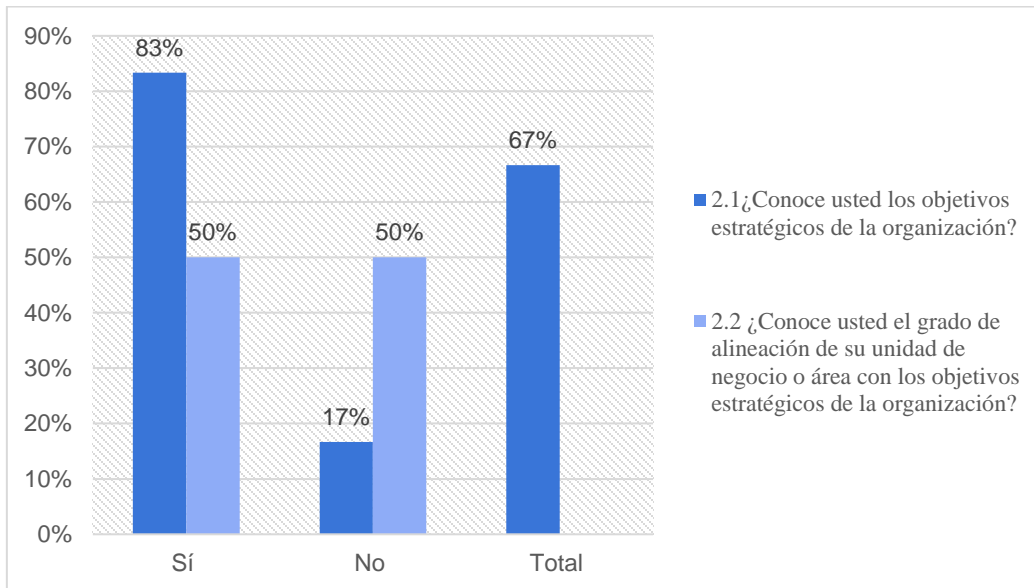
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.2 *Habilitador 2 Alineación Estratégica*

El presente habilitador es el grado de congruencia que existe entre los objetivos estratégicos definidos por la alta gerencia y los esfuerzos de cada una de las áreas para el cumplimiento exitoso de estos. Permite la optimización de los recursos de esta, ya que direcciona todos los subsistemas de la empresa a un mismo norte.

En cuanto a los resultados obtenidos se puede evidenciar que un 67% de los participantes considera que la organización en la actualidad tiene desarrolladas buenas prácticas en cuanto a la alineación estratégica de la organización, en cuanto a los demás participantes que consideran que en el presente habilitador existe una oportunidad de mejora, sustentan su posición en el desconocimiento de los objetivos estratégicos y así mismo la alineación de estos con la operatividad de la empresa, lo cual se expone a continuación a través de la figura 26.

Figura 36 Habilitador 2 Alineación Estratégica



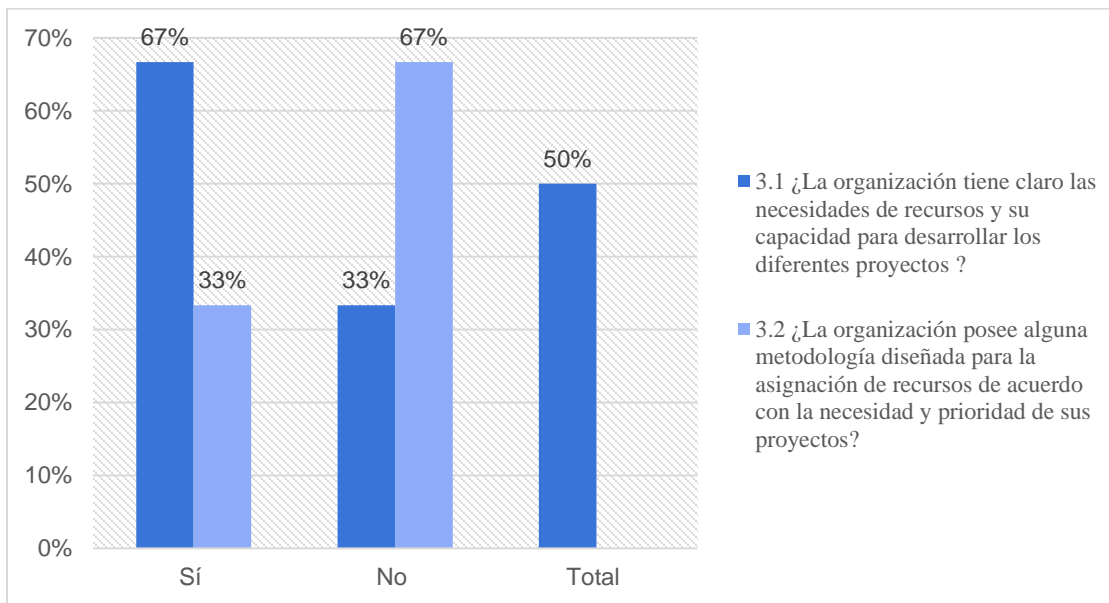
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.3 Habilidadador 3 Asignación de Recursos

El habilitador 3 representa un conjunto de principios y métodos de mejores prácticas para tomar decisiones sobre la asignación de recursos tangibles e intangibles. Recursos de capital fijos incluyendo los recursos tecnológicos; Capital humano y Recursos económicos y organizacionales.

Frente a dicho habilitador, el 50% de los participantes en la encuesta de diagnóstico de madurez en gestión de proyecto considero con que se si se cuenta con esta buena práctica organizacional. Sin embargo, el 50% restante plantea que dicha situación no es así, pues la organización no tiene claro las necesidades de recursos y capacidad, así como una metodología diseñada para la asignación de recursos.

Figura 37 Habilidadador 3 Asignación de Recursos



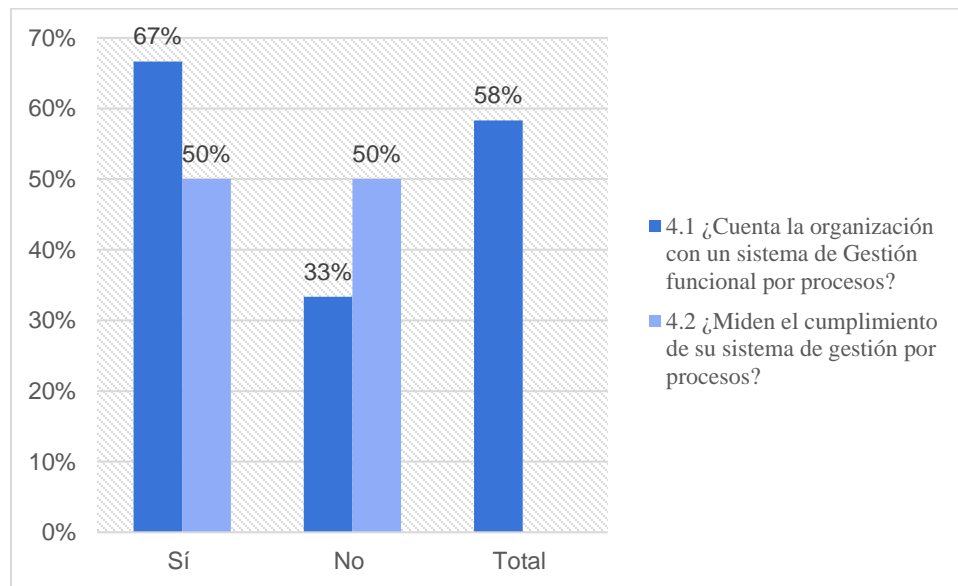
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.4 Habilidad 4 Sistemas de gestión

Los Sistemas de gestión son un conjunto de elementos estructurados que interactúan entre sí, utilizados para establecer la política y objetivos, así como procesos y procedimientos de la organización basados en una mejora continua con el fin de lograr las metas propuestas, basados en el ciclo PHVA.

Como resultado del presente habilitador el 58% de los encuestados manifestó que actualmente la compañía cuenta con buenas prácticas en lo referente al sistema de gestión; sin embargo, los demás participantes consideraron que existen oportunidades de mejora, pues a su parecer la organización no cuenta con un sistema de gestión funcional por procesos, ni se mide el cumplimiento de este.

Figura 38 Habilidad 4 Sistemas de gestión



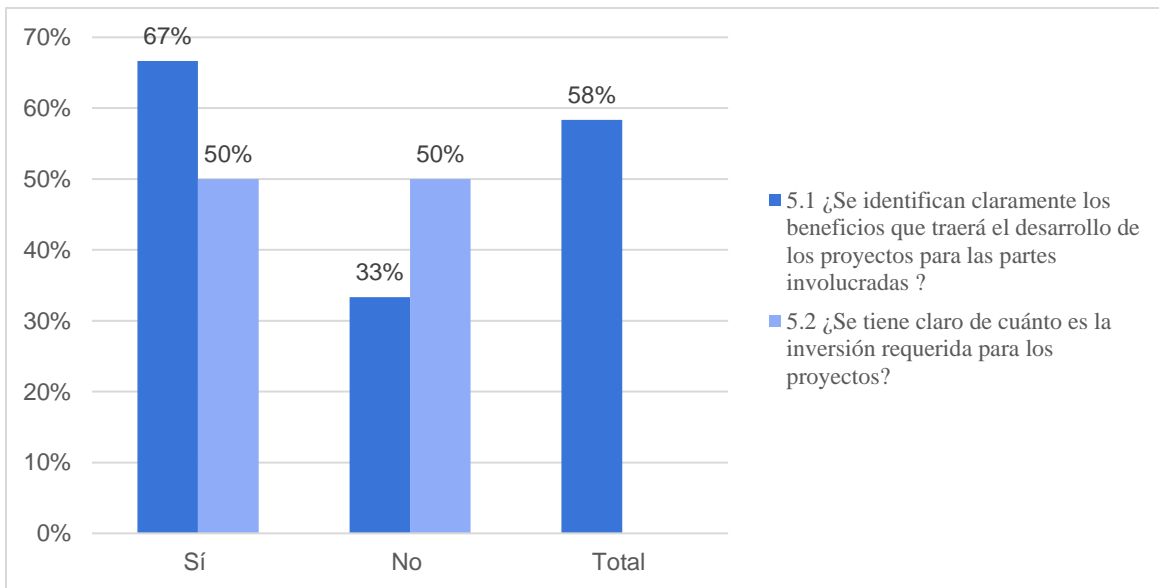
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.5 Habilitador 5 Patrocinio

Es un acuerdo en el cual un actor llamado Patrocinador, invierte recursos en proyectos a cambio de una compensación; en donde tanto él como el Patrocinado reciben beneficios y trabajan para conseguir los objetivos.

El habilitador sponsorship o patrocinio de acuerdo con los resultados obtenidos presentó un 58% de los participantes que consideran que la organización actualmente cuenta con buenas prácticas en este aspecto. Sin embargo, los demás participantes consideraron que existen oportunidades de mejora, pues consideran que no se identificaron claramente los beneficios que traerán el desarrollo de los proyectos y no se tiene clara la inversión requerida para los proyectos.

Figura 39 Habilitador 5 Patrocinio



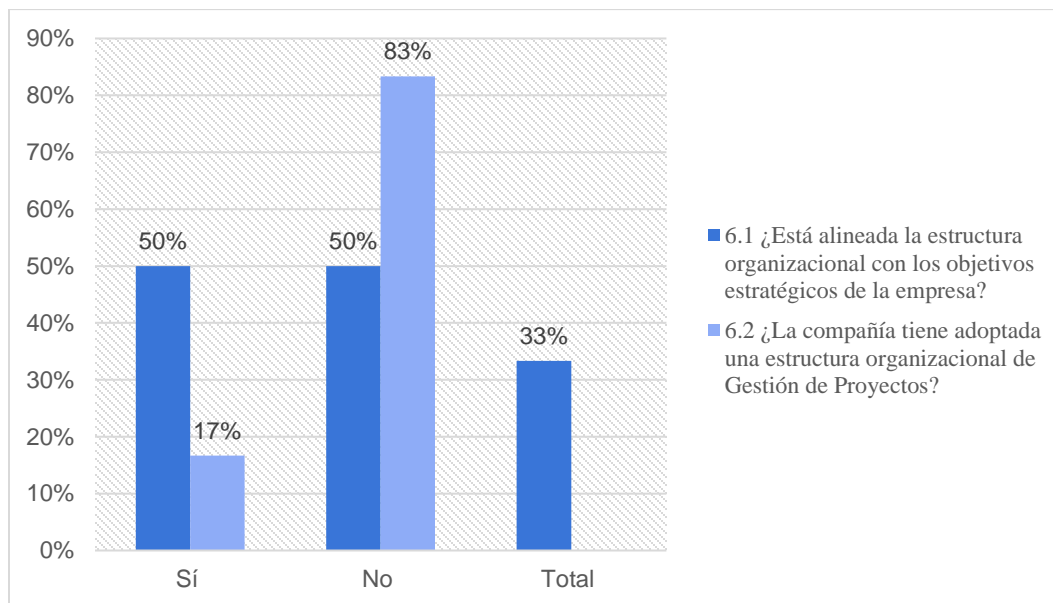
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.6 Habilitador 6 Estructura organizativa

Es la manera en la que una organización agrupa los trabajos a ser realizados para su coordinación. Depende del enfoque que la organización tenga, y se define de acuerdo con la cultura, objetivos y visión de la organización. Esto a su vez está fuertemente influenciado con la razón de ser de la organización (servicios, productos de consumo masivo, productos de uso exclusivo, entre otros). Adicionalmente existen aspectos que influyen sobre la estructura organizacional: la estrategia, la incertidumbre ambiental y el comportamiento de los miembros de la organización.

En cuanto a los resultados obtenidos en el presente habilitador, el 33% de los participantes en la evaluación consideraron que la organización actualmente cuenta con buenas prácticas referentes a la estructura organizativa, mientras que el resto de participantes considera que la misma no se encuentra alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, ni corresponde a una estructura orientada a la gestión de proyectos organizacionales.

Figura 40 Habilitador 6 Estructura organizativa



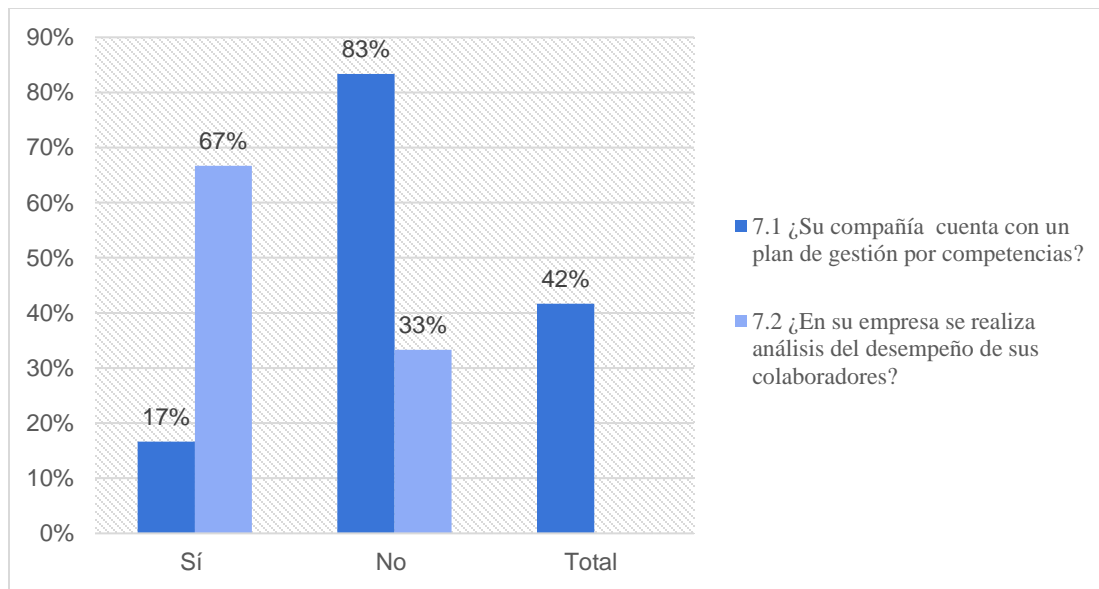
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.7 *Habilitador 7 Gestión de competencias*

La gestión por competencias se define como un modelo de gestión que permite construir y evaluar las competencias específicas que se requieren tanto en su rol como en el desarrollo integral del individuo, relacionada con el nivel motivacional que la organización le puede dar a sus empleados. La gestión por competencias se encuentra alineada a con la gestión de valor de la compañía y la consecución de sus objetivos estratégicos.

Es necesario recalcar frente al presente habilitador que el 42% de los participantes de la evaluación de madurez en gestión de proyectos organizacionales manifestaron que la organización si cuenta con buenas prácticas organizacionales orientadas a la gestión de competencias, mientras que los demás participantes consideraron que existen oportunidades de mejora pues consideran que no cuenta con un plan de gestión de competencias ni un análisis del desempeño de los colaboradores.

Figura 41 Habilitador 7 Gestión de competencias



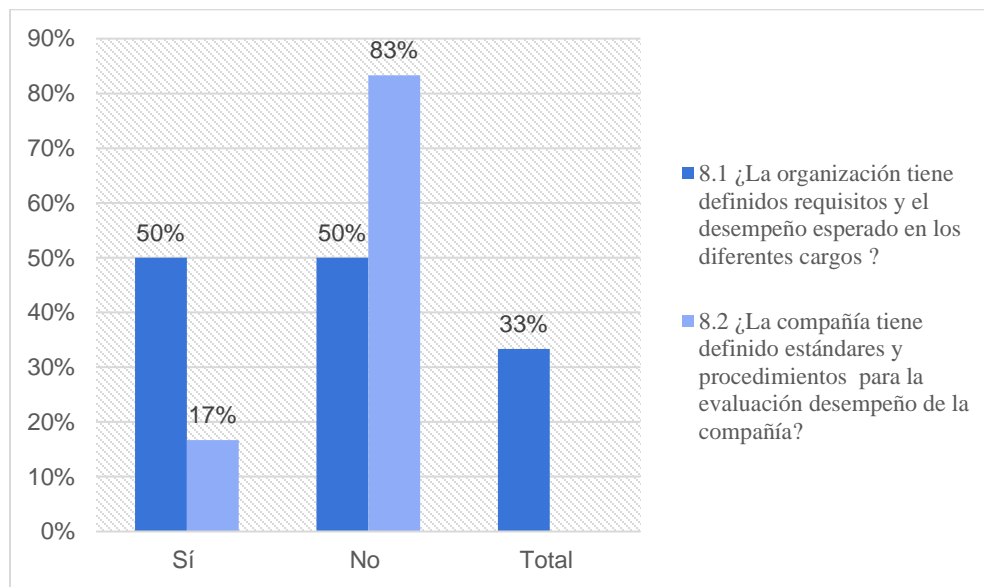
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.8 Habilitador 8 Evaluaciones de desempeño individual

Es una herramienta que permite medir el desempeño laboral de los empleados de una organización, de acuerdo con el cumplimiento y requisitos de su labor. Que sirve para mejorar la eficacia y eficiencia de la compañía, mediante un sistema de evaluación de esfuerzos de cada individuo en el cargo y su potencial desarrollo mediante la calidad del trabajo realizado, entre otras.

Así las cosas, en la evaluación de madurez efectuada se encontró que el 33% de los participantes consideran que la organización actualmente si cuenta con buenas prácticas orientadas a las evaluaciones de desempeño individual, mientras que el resto de participantes considera que dicha situación no es así, pues la organización no cuenta con requisitos de desempeño para los diferentes cargos y no cuenta con estándares y procedimientos para la evaluación de desempeño de la compañía.

Figura 42 Habilitador 8 Evaluaciones de desempeño individual



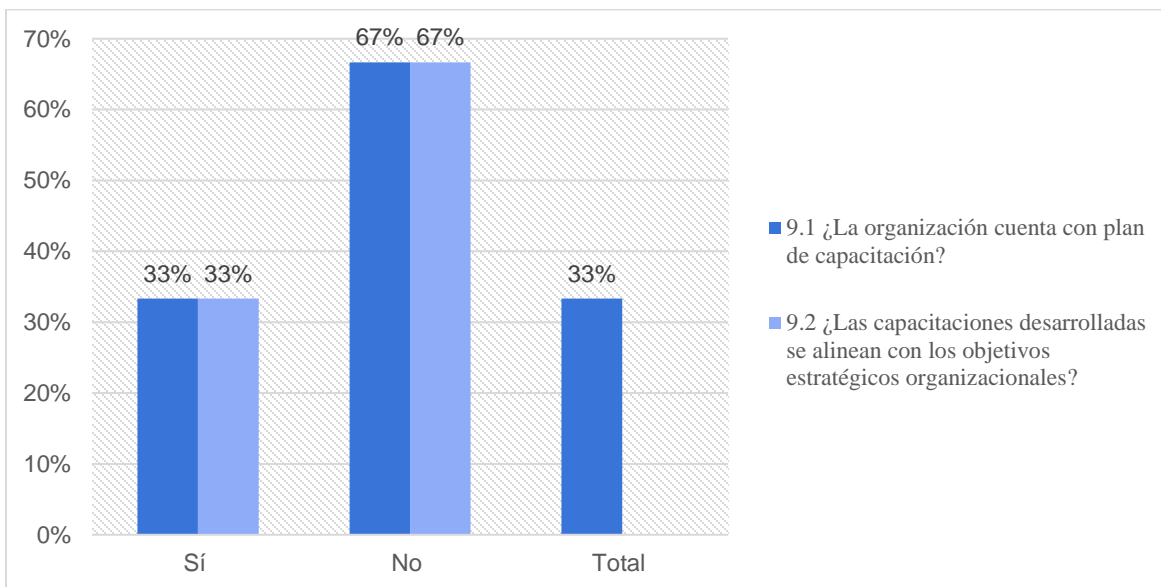
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.9 Habilidadador 9 Capacitación en gestión de proyectos

El entrenamiento o capacitación en gestión de proyectos es básicamente entender como la organización capacita, forma y estimula al trabajador para incrementar sus conocimientos para que realicen de mejor manera sus labores, alineado con su estrategia para lograr mayores beneficios. También permite dar a conocer a cada miembro de la organización el sentido y significado de sus labores.

Frente al mencionado habilitador el 33% de los participantes consideraron que la organización si cuenta con buenas prácticas en capacitación en gestión de proyectos mientras que los restantes consideran que existen oportunidades de mejora teniendo pues consideran que la organización no cuenta con un plan de capacitación y las capacitaciones desarrolladas no se alinean con los objetivos estratégicos.

Figura 43 Habilidadador 9 Capacitación en gestión de proyectos



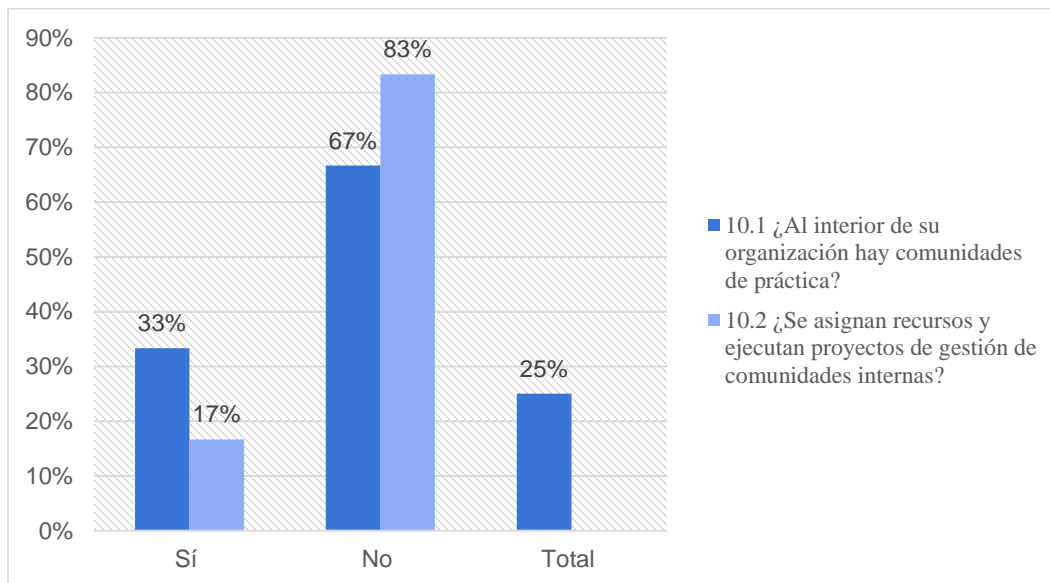
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.10 *Habilitador 10 Comunidades de practica en gestión de proyectos*

Una comunidad de práctica (COP) es un grupo de personas con intereses similares que se unen informalmente para alcanzar una meta o tarea común. La informalidad de la COP se vuelve una informalidad basada en los intereses expresados por los mismos participantes. En otras palabras, las COPs son espacios de aprendizaje donde los participantes se enteran de lo que otros saben y lo aplican.

De acuerdo con lo expuesto, es relevante recalcar que en la evaluación de madurez efectuada el 25% de los participantes consideraron que la organización actualmente ya cuenta con buenas prácticas en comunidades de práctica en gerencia de proyectos, mientras que los demás participantes consideran que existen oportunidades de mejora en este habilitador pues a su parecer no se cuenta con comunidades de práctica y no se asignan recursos para este fin.

Figura 44 Habilitador 10 Comunidades de practica en gestión de proyectos



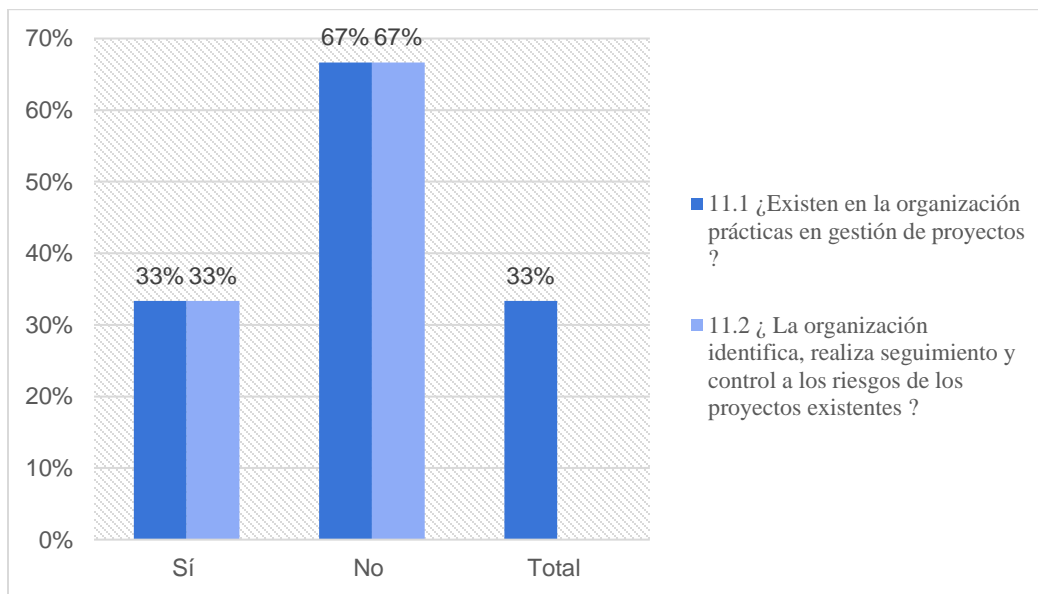
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.11 *Habilitador 11 Prácticas de gestión de proyectos*

Prácticas organizacionales a medida de acciones normativas, procedimientos y lineamientos el cual provoca un impacto negativo o positivos. Las prácticas también se basan en la experiencia para describir procesos de una forma estándar para hacer las cosas.

Así las cosas, de acuerdo con la evaluación de madurez efectuada el 33% de los participantes consideran que hoy la empresa si cuenta con buenas prácticas organizacionales de prácticas de gestión de proyectos. Sim embargo los demás participantes consideraron que existen oportunidades de mejora, pues consideran que no existen prácticas en gerencia de proyectos, ni realiza seguimiento y control a los riesgos existentes.

Figura 45 Habilitador 11 Prácticas de gestión de proyectos



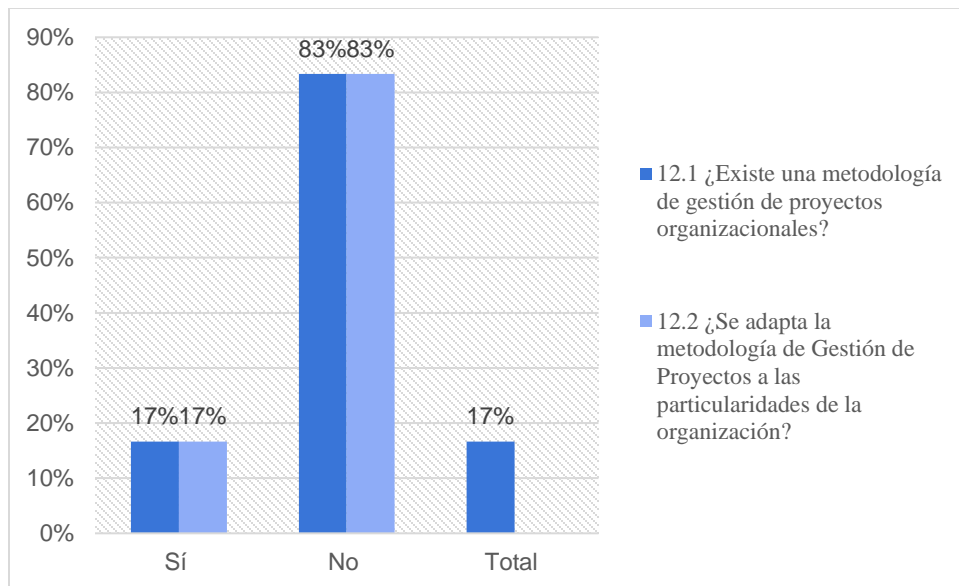
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.12 *Habilitador 12 Metodología en Gerencia de Proyectos*

Son un conjunto de directrices, prácticas, técnicas y procedimientos estandarizados que se adaptan y aplican en todo el ciclo del proyecto con un enfoque estructurado que permite su desarrollo organizado, promueve el cumplimiento de los objetivos y garantiza la adecuada gestión del proyecto a través de la identificación del que, como, quien, cuando y donde de cada uno de los componentes del proyecto.

De acuerdo con lo dado a conocer el 17% de los participantes en la encuesta consideraron que actualmente la organización cuenta con una metodología en gerencia de proyectos, mientras que los demás participantes consideran que dicha situación no es así, pues no se tiene una metodología que se adapte a las particularidades de la organización.

Figura 46 Habilitador 12 Metodología en Gerencia de Proyectos



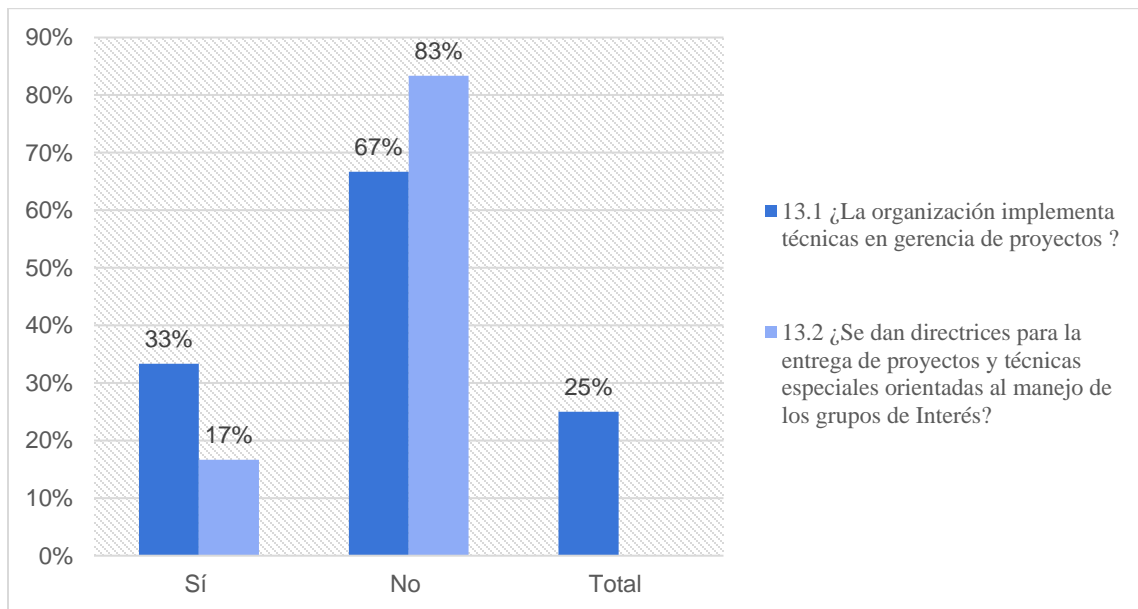
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.13 *Habilitador 13 Técnicas en Gerencia de Proyectos*

Es el conjunto procedimientos, protocolos, normas o reglas, junto con recursos que permiten orientar un proyecto de forma más eficaz y productiva con el fin de obtener un resultado deseado. La técnica requiere destreza manual y/o intelectual con el uso de herramientas.

Frente al presente habilitador organizacional en la evaluación de madurez realizada el 25% de los participantes consideraron que actualmente la organización si cuenta con buenas prácticas en técnicas de gerencia de proyectos, mientras que los demás asistentes manifestaron consideran que dicha situación no es así, pues la empresa no implementa técnicas en gerencia de proyectos u orientadas al manejo de grupos de interés.

Figura 47 Habilitador 13 Técnicas en Gerencia de Proyectos



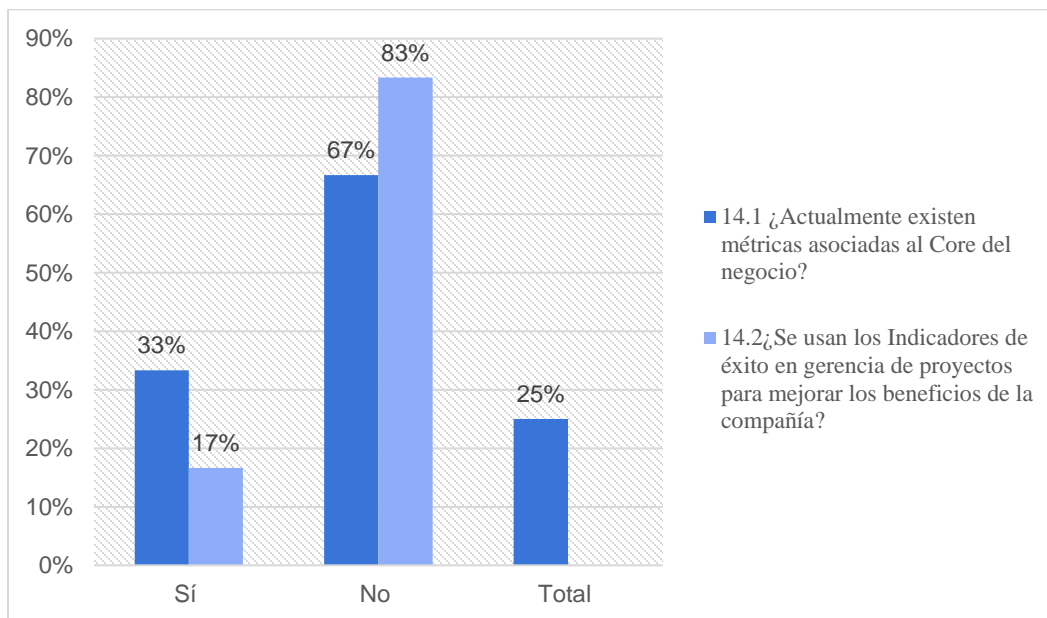
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.14 *Habilitador 14 Métricas en Gerencia de Proyectos*

Son los criterios para tener en cuenta en el desarrollo de actividades, planes, proyectos entre otros, permitiendo así tener una idea clara sobre el objetivo a desarrollar, por otra parte, se debe dejar claridad que se pueden medir aspectos tangibles los cuales tengan un impacto determinante en el proyecto, lo anterior desde un enfoque cualitativo o cuantitativo.

En la evaluación de madurez efectuada se identificó que el 25% de los participantes considera que la organización si cuenta con buenas prácticas de métricas en gerencia de proyectos mientras que los demás participantes consideraron que no, teniendo en cuenta que no se cuenta con métricas asociadas al core del negocio, ni se usan indicadores éxito para la gerencia de proyectos.

Figura 48 Habilitador 14 Métricas en Gerencia de Proyectos



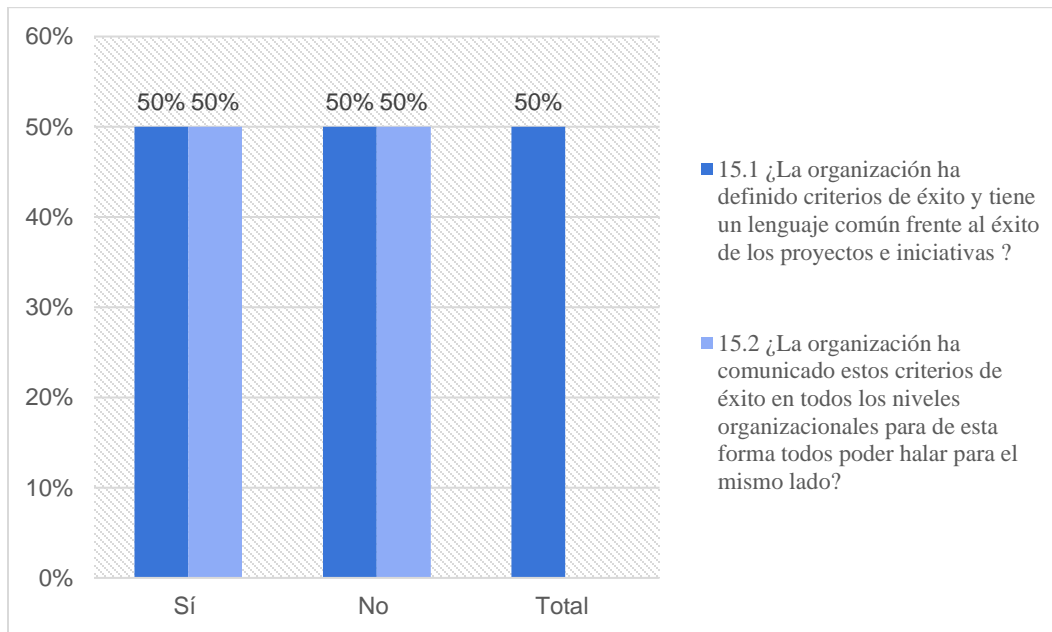
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.15 Habilitador 15 Criterios de éxito

Es la manera en que los interesados dentro de la organización determinan o juzgan tanto el resultado como el proceso, de acuerdo con el nivel de satisfacción del nuevo producto o servicio que entrega los proyectos.

Así las cosas, en la evaluación de madurez realizada el 50% de los participantes consideró que actualmente la organización si cuenta con criterios de éxito definidos para la gerencia de proyectos, mientras que los demás participantes consideran que no cuenta con este habilitador organizacional desarrollado, pues la organización no ha definido criterios de éxito de los proyectos, ni los ha comunicado ante todos los niveles organizacionales.

Figura 49 Habilitador 15 Criterios de éxito



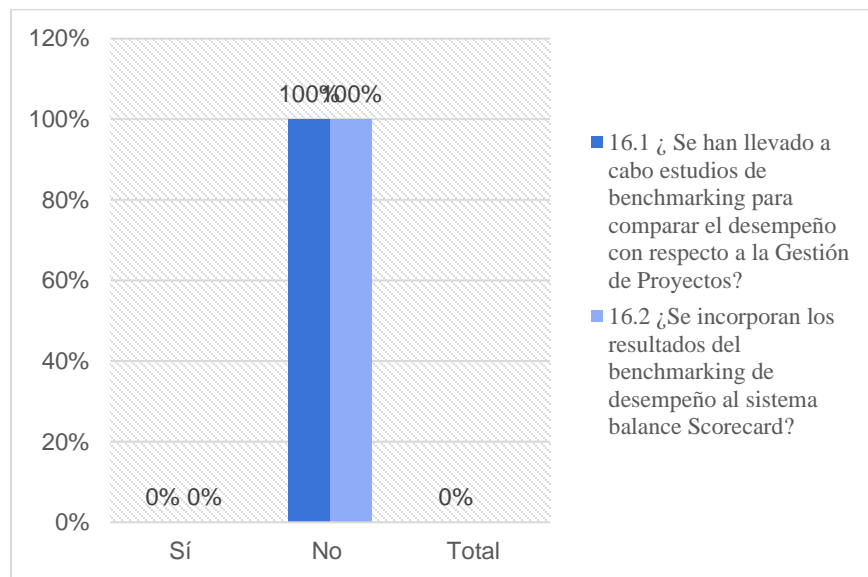
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.2.16 *Habilitador 16 Evaluación comparativa (Benchmarking)*

El benchmarking es un proceso de medición sistemático y continuo, en el cual se realiza una medición y comparación en los procesos de una organización contra empresas destacadas en el sector o competidores directos. De la misma manera busca que se obtenga el mayor beneficio de un proyecto no solo como resultados del proyecto inmediato sino también mejorando el desempeño de la gestión de proyectos futuros.

Frente al presente habilitador organizacional, el 100% de los asistentes considera que la organización no tiene buenas prácticas en evaluación corporativa, pues no se han llevado a cabo estudios de benchmarking, ni se incorporan resultados obtenidos en ese proceso al sistema balance Scorecard.

Figura 50 Habilitador 16 Evaluación comparativa



Fuente: Elaboración propia (2020)

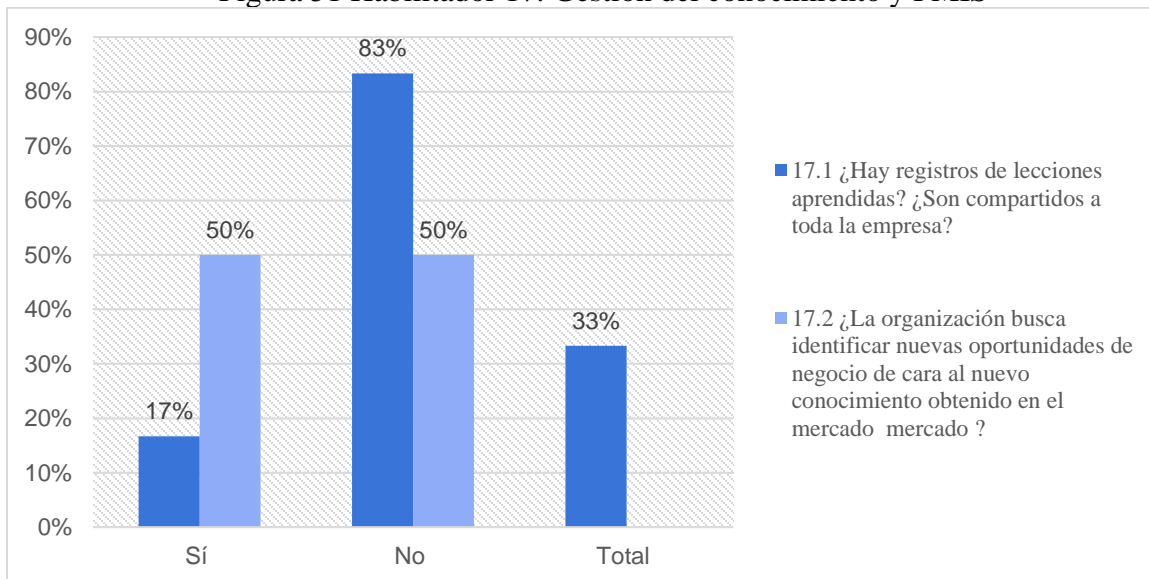
7.2.2.17 Habilitador 17. Gestión del conocimiento y PMIS

La gestión del conocimiento es un método que permite manejar el conocimiento existente de una organización y crear conocimiento nuevo por medio de una serie de actividades clave denominadas como almacenar, distribuir, aplicar y generar conocimiento. Garantiza que las habilidades, experiencia y pericia del equipo se utilicen antes, durante y después de los proyectos, programas y portafolios a través de un clima de confianza para que haya motivación para compartir el conocimiento.

El rol que tiene un PMIS, de cara a la gestión del conocimiento es crear una conexión entre las personas y la información.

En lo referente a la evaluación de madurez, es relevante recalcar que el 33% de los participantes consideran que actualmente la organización si cuenta con buenas prácticas en gestión del conocimiento y PMIS, mientras que los demás participantes en la evaluación consideran que no se cuenta con dichas buenas prácticas, pues no existen registros de lecciones aprendidas y no se buscan identificar nuevas oportunidades del negocio de cara al nuevo conocimiento obtenido en el mercado.

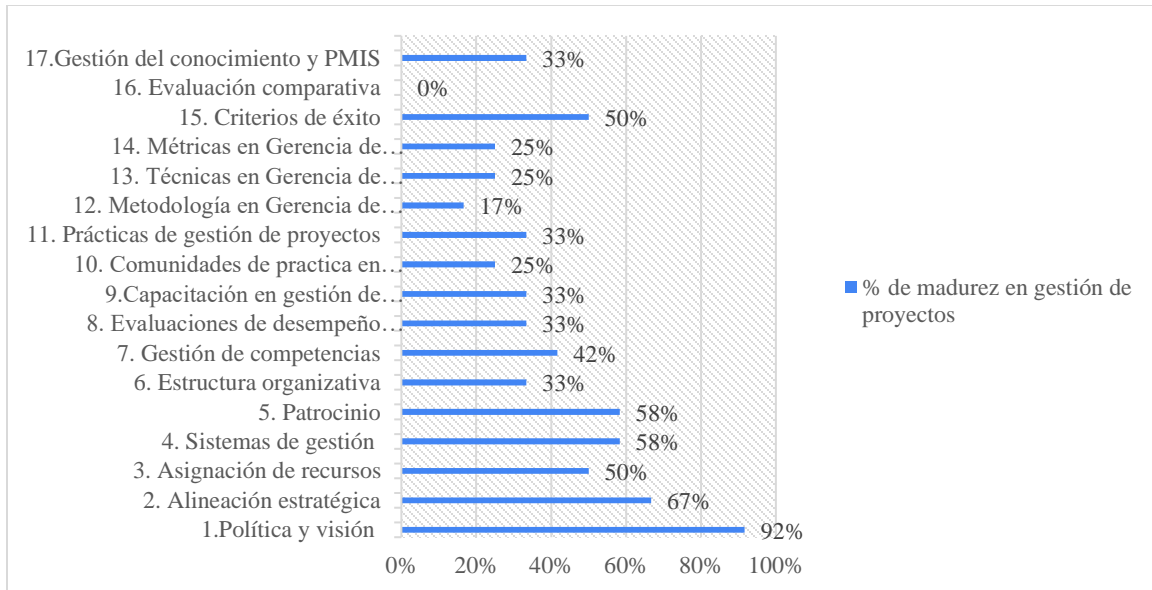
Figura 51 Habilitador 17. Gestión del conocimiento y PMIS



Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2.3 Identificación de lista de capacidades no desarrolladas

Figura 52 Resultados Consolidados por Habilitador Organizacional



Fuente: Elaboración propia (2020)

Finalmente, como parte del proceso de evaluación de madurez de la organización, la figura 52 anteriormente expuesta nos brinda la información concerniente a los 17 habilitadores organizacionales, donde sobresalen: “Política y visión”; “Alineación estratégica”; Sistemas de Gestión y Patrocinio” como aquellos que presentan un mayor nivel de madurez en gerencia de proyectos.

Así mismo nos permite identificar aquella lista de capacidades no desarrolladas por medio de los habilitadores organizacionales que evidenciaron un menor nivel de madurez en la gestión de proyectos a través de un resultado más bajo los cuales fueron:

- Evaluación comparativa 0%
- Metodología en gerencia de proyectos 17%
- Métricas en Gerencia de Proyectos 25%
- Técnicas en gerencia de proyectos 25%

- Comunidades de práctica en gerencia de proyectos 25%
- Gestión del conocimiento y PMIS 33%
- Capacitación en gestión de proyectos 33%
- Evaluación de desempeño 33%
- Estructura Organizacional 33%
- Gestión de competencias 42%

7.2.4 Entrevista Semiestructurada

De igual manera tomando como referencia la información recolectada en las dos encuestas realizadas previamente, se desarrolló entrevista semiestructurada con los dos socios de la empresa ACR Sport And Fitness. En el mencionado ejercicio se efectuaron 23 preguntas orientadas a identificar orientadas a validar los objetivos organizacionales en coherencia a las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, con la finalidad de alinear la gestión de proyectos con la estrategia organizacional.

La mencionada entrevista se adelantó de manera virtual por medio de la plataforma Microsoft Teams y la información se encuentra detallada en el anexo 3 del presente documento.

A continuación, se dan a dar los principales resultados identificados como producto de las respuestas emitidas por los participantes.

7.2.4.1 Preguntas orientadas a los Valores Organizacionales

En lo referente a los valores organizacionales en la entrevista realizada, se llevó a cabo las preguntas ¿En qué creemos cómo empresa? y seleccione y describa máximo 5 valores organizacionales, dentro de las respuestas emitidas tal como lo muestra a continuación la figura 35 sobresalen profesionalismo; integridad; flexibilidad; compromiso; constancia.

Figura 53 Información preguntas alineadas a valores

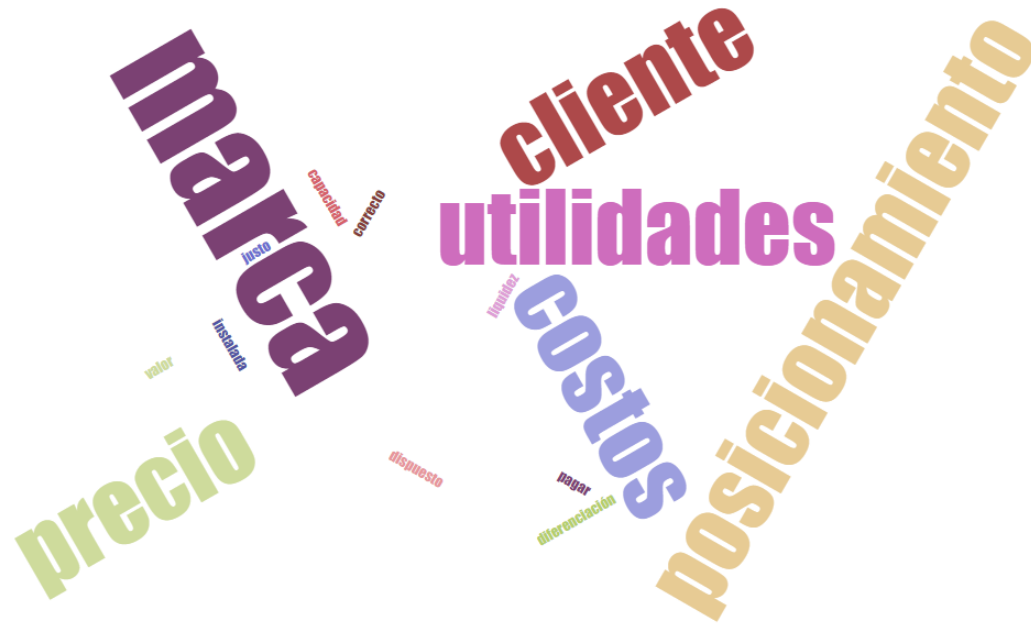


Fuente: Elaboración propia

7.2.4.2 Preguntas orientadas a Retos Organizacionales

En segunda instancia la entrevista semiestructurada realizada, permitió desarrollar a los socios de la organización la pregunta ¿qué retos ha tenido en ACR Sport and Fitness para ejecutar de manera eficiente y efectiva la estrategia organizacional?, a lo cual dentro de las respuestas emitidas sobresalió como lo muestra la figura 36 dada a conocer a continuación el posicionamiento de marca de la empresa; la captación de clientes; generación de utilidades y la definición de un precio justo por los servicios prestados.

Figura 54 Retos organizacionales



Fuente: Elaboración propia

7.2.4.3 Perspectiva financiera

Así mismo en cuento a la información recolectada sobre la perspectiva financiera de la organización, dónde se realizaron las preguntas ¿qué objetivos estratégicos considera que debe trazarse la organización para generar un incremento de ventas? y ¿Cuáles objetivos estratégicos considera relevantes para generar una diversificación de ventas?, sobresalió las respuestas brindadas por los participantes que se orientan a recuperar cartera vencida; aumentar ventas; mejorar utilidades; mejorar liquidez y optimizar recursos. A continuación, por medio de la figura 37 se da a conocer gráficamente la información mencionada.

Figura 55 Perspectiva financiera



Fuente: Elaboración propia

7.2.4.4 Perspectiva Cliente

En lo referente a la perspectiva de cliente se llevó a cabo la pregunta ¿desde su experiencia con el cliente qué considera que se le debe entregar para que valore el servicio?, de acuerdo con el planteamiento realizado los participantes en la entrevista manifestaron que se debe entregar mejores experiencias a los clientes; personalización del servicio; aumentar los servicios ofertados; posicionar la marca y conocer las necesidades de los clientes. A continuación, la figura 38 representa gráficamente lo mencionado

Figura 56 Perspectiva Cliente



Fuente: Elaboración propia

7.2.4.5 Perspectiva procesos internos

Por otra parte, en lo referente a la perspectiva de procesos internos en la presente encuesta se planteó la pregunta ¿cuáles son los procesos utilizados en el día a día para prestar los servicios a los clientes?, frente a este planteamiento las respuestas dadas por los entrevistados se orientaron a fortalecer la comunicación y conocimiento; el mercadeo de la organización; mejorar la capacidad instalada; la gestión de proyectos entre otros. A continuación, por medio de la figura 39 se representan los resultados obtenidos.

Figura 57 Perspectiva procesos internos



Fuente: Elaboración propia

7.2.4.6 Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Finalmente, en la perspectiva aprendizaje y desarrollo se efectuó las preguntas ¿Qué competencias considera que deberían mejorar los empleados de ACR Sport and Fitness para potencializar los procesos internos contemplados anteriormente?; ¿cómo considera que se podría generar el conocimiento requerido en el personal para mejorar los procesos internos contemplados? y ¿cómo considera que la empresa debe desarrollarse organizacionalmente para sostener el proceso de cambio requerido por la estrategia organizacional?; frente a estos planteamientos realizados los participantes manifestaron primordialmente que el conocimiento requerido por el personal de la organización se debe desarrollar en: herramientas tecnológicas y de inteligencias de negocios; practicas administrativas; adaptación al cambio y estimular la capacidad creativa. Dicha información se encuentra representada gráficamente a través de la figura 58 dada a conocer a continuación.

Figura 58 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: Elaboración propia

8. PLAN DE INTERVENCIÓN

8.1 Reformulación de misión, visión y valores organizacionales.

Teniendo como referencia la información recolectada en la encuesta 1 de contexto organizacional y lo manifestado por los socios de la organización en la entrevista semiestructura realizada, se considera pertinente generar una actualización de la misión y visión actualmente manejadas por la organización y la definición de unos valores organizacionales que potencien el compromiso laboral de los colaboradores y faciliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A continuación, por medio de la tabla 12 se da a conocer dicha información de una forma detallada.

Tabla 12 Misión; Visión y Valores Organizacionales

Tema	Inicial	Propuesta actualizada
Misión	Garantizar el bienestar físico y emocional de nuestros afiliados, a través del sistema de entrenamiento personalizado, mejorando su salud y rendimiento deportivo y bienestar emocional.	Generar bienestar físico y emocional a nuestros afiliados, a través de sistemas de entrenamiento personalizados que mejoren su salud, rendimiento deportivo y calidad de vida.
Visión	Transformar la salud y el rendimiento deportivo de más de 300 afiliados para el año 2025, por medio de la implementación del sistema de entrenamiento personalizado ACR Sport and Fitness, brindado por un equipo de trabajo feliz, comprometido y de alto desempeño en 2 sedes presenciales y 100 asesorías a domicilio	Ser reconocida como la empresa líder de entrenamiento personalizado y bienestar en Latinoamérica, a través de servicios que mejoren la calidad de vida de nuestros clientes, generen confianza y satisfacción.
Valores organizacionales	No tiene actualmente	<p>1.Eficiencia: Ofrecemos profesionalismo a nuestros clientes, a través de metodologías de entrenamiento y personal altamente capacitado en conceptos técnicos, médicos, nutricionales y de bienestar, permitiendo a nuestros clientes cumplir los objetivos trazados en un corto tiempo.</p> <p>2. Orientación y empatía con los clientes: Ofertamos un servicio personalizado a nuestros clientes, somos su mejor aliado; su familia y corresponsables de sus objetivos, buscamos su satisfacción total.</p> <p>3. Integralidad: Brindamos flexibilidad en métodos y técnicas de entrenamiento, en coherencia a las necesidades y gustos de los clientes.</p> <p>4. Compromiso: Realizamos monitoreo y control constante de los resultados y avances generados y generamos motivación y retroalimentación al cliente para alcanzar los objetivos trazados.</p> <p>5. Resiliencia: Mantenemos un comportamiento positivo en nuestra organización, sobreponiéndonos a situaciones de adversidad, con la mejor actitud.</p>

Fuente: Elaboración propia

8.2 Definir objetivos estratégicos y mapear orientación estratégica

En coherencia a la información recolectada en las dos encuestas realizadas y la entrevista semiestructurada efectuada a los socios de la organización, se desarrolló Balance Score Card mediante el cual se consolidó y priorizó los objetivos estratégicos de la empresa en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

8.2.1.1 Desarrollo de Balance Score Card

De acuerdo con lo anterior la figura 59 dada a conocer a continuación representa los objetivos estratégicos planteados por el autor de acuerdo con la información suministrada en los instrumentos de investigación desarrollados por los empleados y socios de la organización.

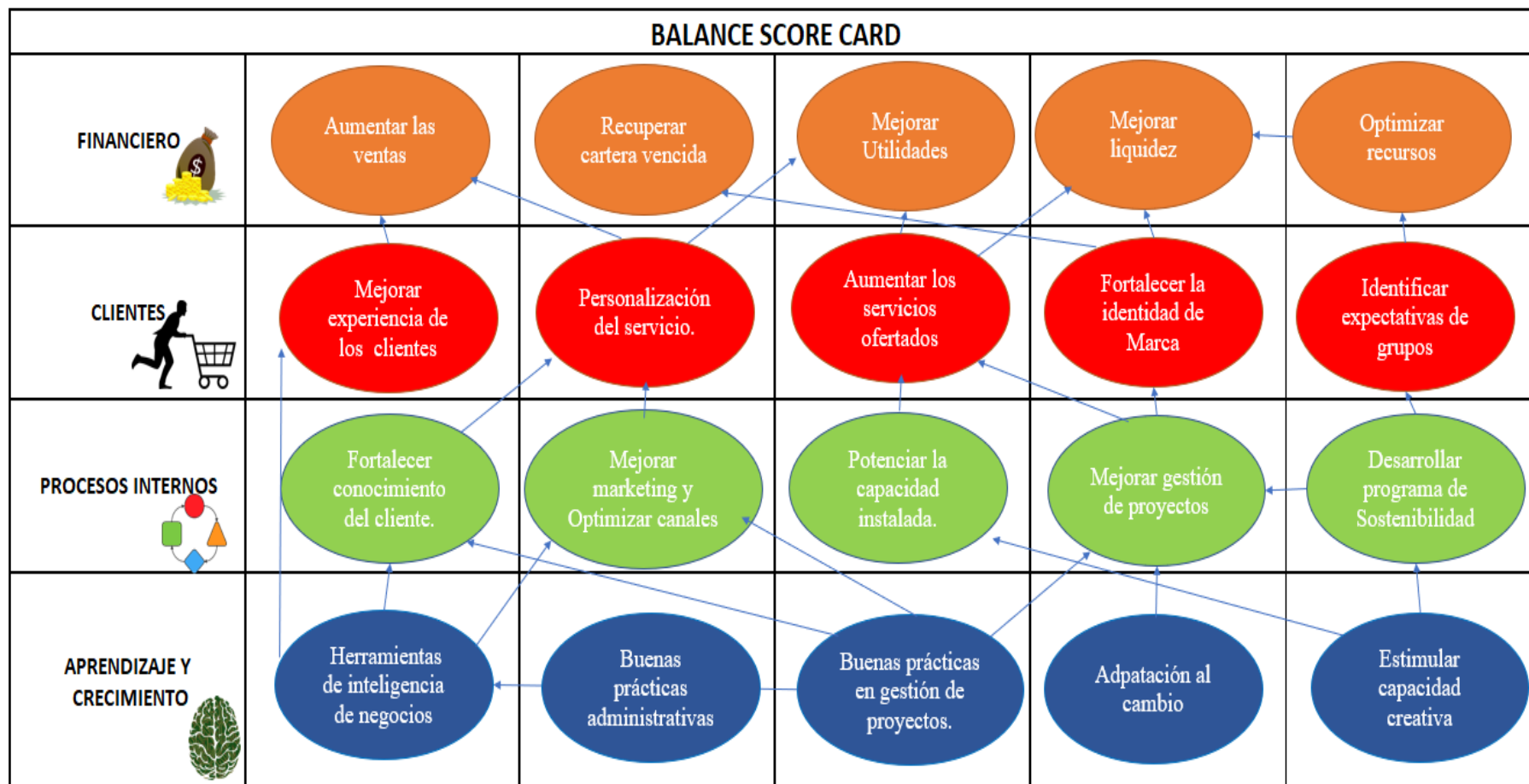
De tal forma en primera instancia en lo referente a la perspectiva financiera se definieron objetivos alineados a recuperar la cartera vencida; aumentar ventas; mejorar utilidades; mejorar liquidez y optimizar recursos, lo anterior con la finalidad de sostener en el tiempo la generación de valor y aumento de los activos para los socios de la organización.

Por otra parte, frente a la perspectiva clientes, se definieron objetivos orientados a mejorar la experiencia de los clientes; personalizar el servicio; aumentar los servicios ofertados; fortalecer la identidad de marca e identificar las expectativas de los grupos interesados, por medio de los cuales se busca ofrecer un valor agregado al cliente que le permita comprar más o adquirir diversidad de servicios.

Así mismo en lo referente a la perspectiva procesos internos, se desarrollaron objetivos alineados a fortalecer el conocimiento de los clientes; mejorar el marketing y optimizar canales de venta; potenciar la capacidad instalada; mejorar la gestión de proyectos y desarrollar programa de sostenibilidad mediante los cuales se pretende entregar propuesta de valor al cliente que genere diferenciación.

Finalmente, en lo referente a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se planteó los objetivos alineados a desarrollar competencias en herramientas de inteligencia de negocios; buenas prácticas administrativas; buenas prácticas en gestión de proyectos; adaptación al cambio y estimular la capacidad creativa.

Figura 59 Balance Score Card ACR Sport Fitness



Fuente: Elaboración propia

8.2.1.2 Definición de Roap Map

De acuerdo con la metodología definida para la investigación una vez definidos y mapeados los objetivos estratégicos de la organización se procedió a generar un Roap Map, el cual se da a conocer a continuación por medio de la figura 60, con la finalidad de establecer una hoja de ruta definida a 10 años por medio de la cual se pueda comunicar y monitorear los hitos estratégicos planteados por la organización, los proyectos y finalmente unas compuertas de verificación a través de las cuales se verifique el avance de los proyectos de acuerdo al ciclo de vida manejado.

Así las cosas, de acuerdo con los objetivos estratégicos definidos en el Balance Score Card se definieron inicialmente cuatro líneas estratégicas: Ventas y marketing; Eficiencia operacional; clientes y personas, sobre los cuales se generó una planeación.

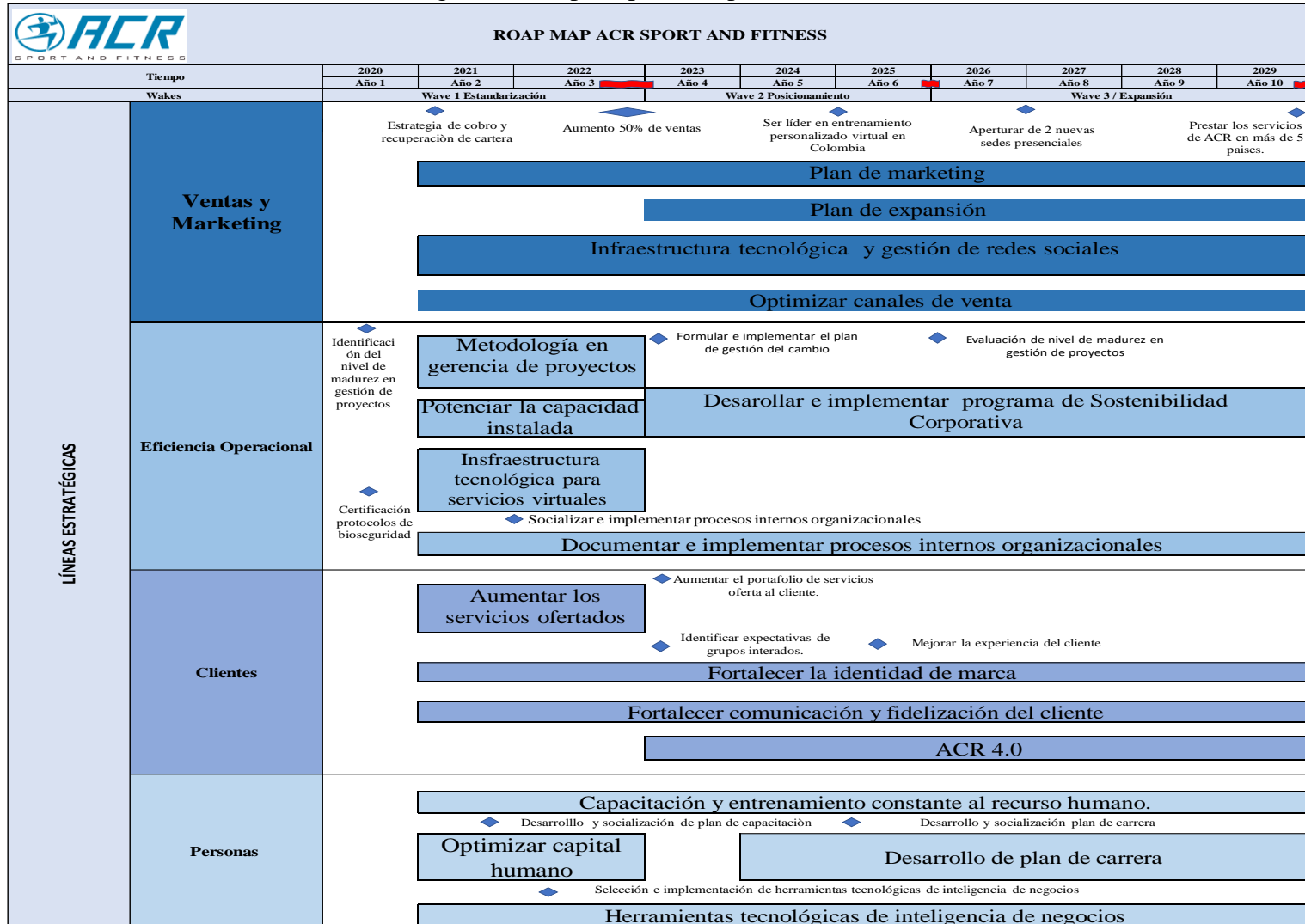
Con respecto a la línea estratégica de ventas y marketing se definieron 5 hitos estratégicos para los 10 años planeados, los cuales se buscan alcanzar a través de la ejecución de cuatro proyectos organizacionales orientados a el desarrollo de un plan de marketing; desarrollo e implementación de un plan de expansión; mejoramiento de la infraestructura tecnológica y gestión de redes sociales y optimización de canales de venta.

En cuanto a la línea estratégica de eficiencia operacional, se le definieron 5 hitos estratégicos los cuales van a ser jalonados a través de 5 proyectos organizacionales: Desarrollar e implementar metodología en gerencia de proyectos; potenciar la capacidad instalada; desarrollar e implementar programa de Sostenibilidad Corporativa; fortalecimiento de infraestructura tecnológica para servicios virtuales y documentar e implementar procesos internos organizacionales.

Hay que mencionar, además frente a la línea estratégica clientes que se definieron tres hitos estratégicos los cuales se buscan desarrollar a través de proyectos orientados a lograr aumentar los servicios ofertados; fortalecer la identidad de marca; fortalecer comunicación y fidelización del cliente y ACR 4.0.

Finalmente, la línea estratégica personas plantea 3 hitos estratégicos a lograr, los cuales se buscan alcanzar a través de la ejecución de 4 proyectos: Capacitación y entrenamiento constante al recurso humano; optimizar capital humano; desarrollar el plan de carrera y utilizar e implementar herramientas tecnológicas de inteligencia de negocio.

Figura 60 Roap Map ACR Sport and Fitness



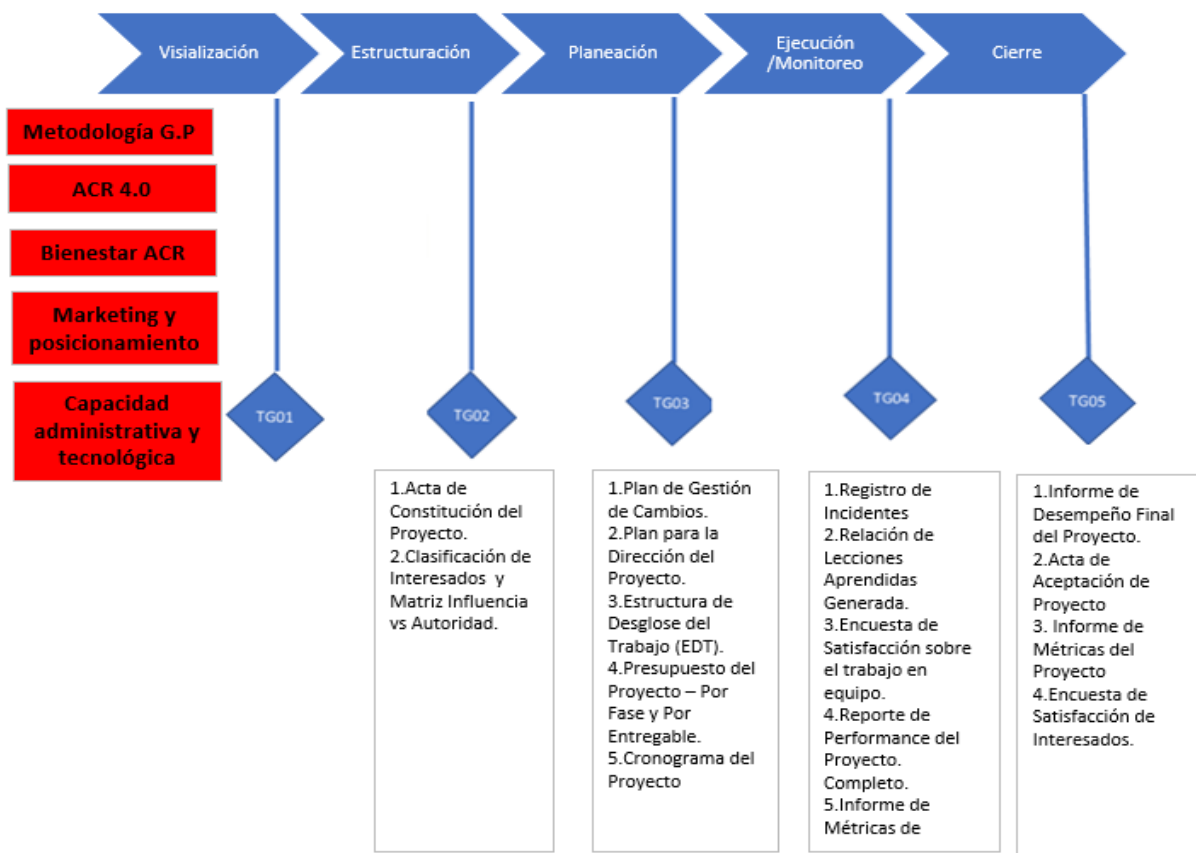
Fuente: Elaboración propia

8.2.1.3 Establecer compuertas de maduración de proyectos.

Para finalizar el proceso de intervención definido en la presente investigación, se establecieron compuertas de verificación de proyectos de la organización, a través de las cuales se mapea el ciclo de vida de los proyectos planeados, los cuales contemplan 5 fases compuestas por visualización; estructuración; planeación; ejecución y monitoreo y cierre, de tal forma se definen en coherencia a lo planteado por el (Project Management Institute, 2017) herramientas de gestión de proyectos que permitirán verificar el avance de los proyectos en el tiempo para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos trazados.

Es relevante mencionar que de acuerdo con los requisitos establecidos todos los proyectos mapeados se encuentran en la etapa de visualización, por lo cual en la siguiente imagen se presentan algunos de ellos con la finalidad de identificar su posicionamiento actual.

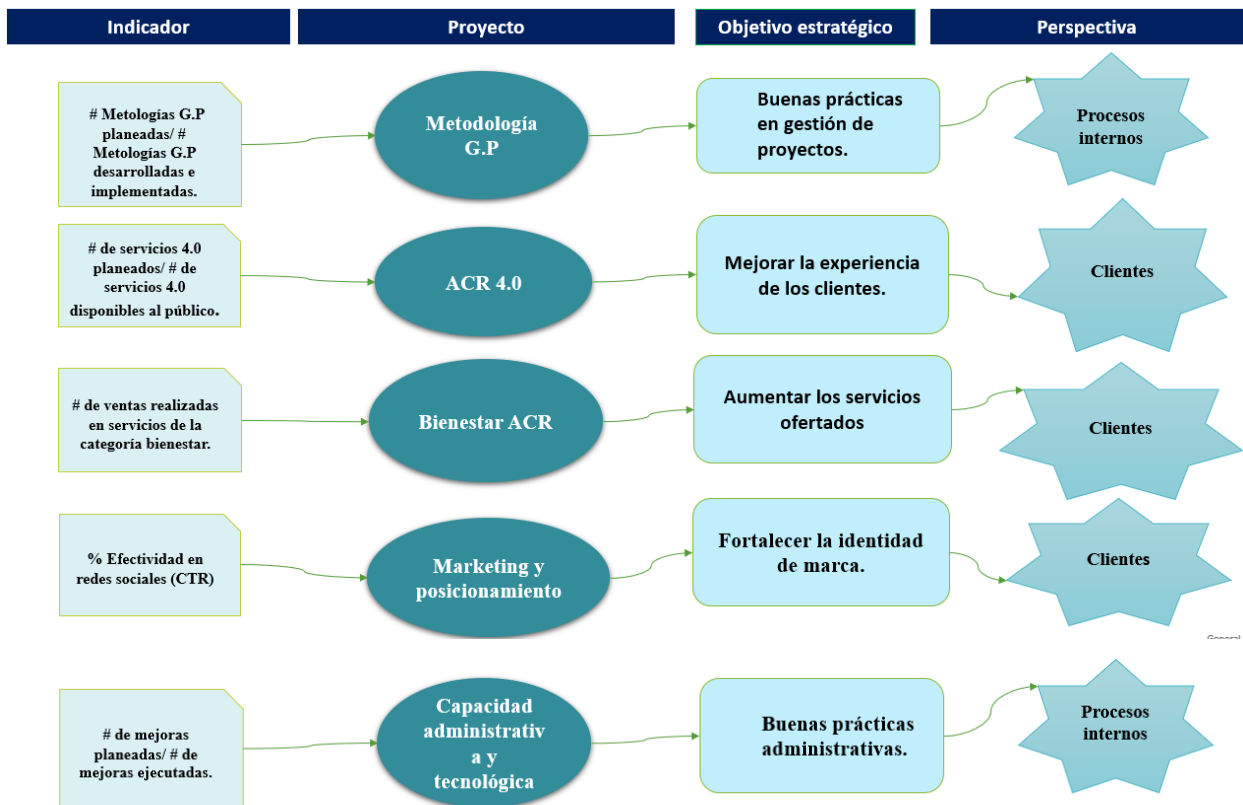
Figura 61 Compuertas de Maduración



Fuente: Elaboración propia (2020)

A pesar, que el actual trabajo dirigido no tiene contemplado en su alcance la creación de un sistema de indicadores, que permita medir el avance de los proyectos planteados y que dicha situación se encuentra planteada como una recomendación para la empresa, una vez se formalice la documentación de los formatos correspondientes a la etapa de estructuración, a continuación por medio de la figura 62 se dejan planteados 5 indicadores desarrollados para los proyectos priorizados, los cuales pueden ayudar a la organización a monitorear el avance presentado y así mismo su alineación y contribución a la materialización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 62 Mapear orientación estratégica de proyectos



Fuente: Elaboración propia (2021)

9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa acoger una estructura organizacional enfocada hacia la gestión de proyectos, que permita definir una línea de autoridad e iteraciones espontáneas entre las partes interesadas y propicie un mejoramiento en la gestión de proyectos organizacionales y su articulación con la cultura, objetivos y visión organizacional.
- Se considera pertinente que la organización defina y documente su sistema de gestión organizacional, a través de políticas, procesos y procedimientos estandarizados que permitan documentar las actividades y responsabilidades de las áreas y su articulación con los objetivos estratégicos y proyectos organizacionales.
- Es pertinente para el mejoramiento de la gestión de proyectos y el cumplimiento de los hitos organizacionales definidos en el Roap Map, definir métricas de seguimiento y control que permitan documentar periódicamente el estado de avance de los proyectos con el fin de identificar oportunidades de mejora y el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Es pertinente que la organización defina y estandarice formatos de gestión de proyectos que permitan unificar la información generada y el cumplimiento del check list definido en las compuertas de maduración durante las etapas del ciclo de vida de los proyectos organizacionales.

- Se considera importante que la organización como parte de la etapa de estructuración de proyectos, defina un sistema de indicadores de gestión a través del cual se pueda medir efectivamente el avance de los proyectos planeados, de acuerdo con los criterios de éxito identificados.
- Es relevante mejorar la gestión del conocimiento actualmente manejado por la organización, a través de la estandarización de informes periódicos de gestión que permitan monitorear el desempeño de los proyectos y garantizar el cumplimiento de sus objetivos.
- Se considera pertinente que el proceso de evaluación de madurez en gestión de proyectos se acoja como una buena práctica organizacional para implementarse periódicamente, con el fin de monitorear el avance generado por la empresa.
- Se considera fundamental que la organización defina una metodología en gestión de proyectos organizacionales que se ajuste a las necesidades y características de la organización.
- Es relevante que le empresa defina criterios de éxito para sus proyectos y documente las lecciones aprendidas con el objetivo de mejorar la madurez en gestión de proyectos organizacionales.
- Se considera importante que el personal vinculado a la organización reciba entrenamiento y capacitación en buenas prácticas de gerencia de proyectos.
- Es pertinente que la organización contemple evaluaciones de desempeño periódicas a sus colaboradores, con la finalidad de identificar aquellas competencias donde existe una oportunidad de mejorar.

9.1.1 Conclusiones

- Se logró dar cumplimiento al objetivo general del presente trabajo dirigido, a través de la construcción de una hoja de ruta para el mejoramiento del nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales de la empresa ACR Sport and Fitness, a través de la ejecución de las etapas de adquisición de conocimiento; evaluación; alineación estratégica y planeación dadas a conocer en la figura 22 metodología de investigación.
- Se dio cumplimiento a la elaboración del diagnóstico de las expectativas de los interesados frente al mejoramiento del nivel de madurez en la gestión de proyectos organizacionales, a través de la realización de una mesa de trabajo inicial con los dueños de la empresa; la implementación y análisis de la encuesta de diagnóstico organizacional y la realización de la entrevista semiestructurada.
- Se desarrolló la evaluación de madurez en gestión de proyectos a la organización, a través de la implementación del cuestionario número dos evaluación de madurez, el cual fue elaborado tomando como referencia el cuestionario Self Assessment Method (SAM) propuesto por el PMI en el apéndice X3 del estándar (OPM3, 2013) y la metodología de implementación propuesta por (Mauricio Ospina, 2019).
- Se elaboró lista de capacidades aún no desarrolladas en la organización, de acuerdo con el modelo de madurez en gestión de proyectos, a través del numeral 7.2.3 del presente documento. De tal forma se identificaron y analizaron los habilitadores organizacionales que obtuvieron un menor nivel de madurez producto de los resultados identificados en el cuestionario de evaluación de madurez.

- Se definió el proceso para la alineación de los proyectos con la estrategia organizacional, a través de la reformulación de la misión, visión y valores organizacionales y el mapeo de los objetivos estratégicos realizado por medio de la construcción del Balance Score Care, el cual identificó los mismo de acuerdo con las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y finalmente aprendizaje y crecimiento.
- Se llevó a cabo el proceso de planeación a través de la construcción del Roap Map organizacional a 10 años, mediante el cual se define una hoja de ruta de proyectos e hitos estratégicos definidos para la empresa y el mapeo estratégico de los mismos. De igual forma se elaboró compuertas de maduración de los proyectos organizacionales, mediante lo cual se identifica el ciclo de vida de los proyectos planeados y se estableció formatos de gestión de proyectos que permitirán verificar el avance de los mismos en el tiempo.
- La nueva realidad acogida a causa de las implicaciones generadas por la pandemia del Covid-19 y los cambios de hábitos de los clientes ha generado la oportunidad para la organización de desarrollar productos y servicios digitales que satisfagan las necesidades existentes.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ACR Sport and Fitness. (2020). *Plan Estratégico ACR Sport and Fitness*. Chía.
- APM. (2019). *Association for Project Management, APM Body of Knowledge*. :. Buckinghamshire, Reino Unido: British Library Cataloguing.
- Avellaneda, J. M. (27 de 06 de 2020). *Estándares PMI*. Bogotá.
- BBC News. (9 de 6 de 2018). 3 gráficos que muestran cuánto ejercicio se hace en el mundo y América Latina (y cuánto deberías hacer tú). *3 gráficos que muestran cuánto ejercicio se hace en el mundo y América Latina (y cuánto deberías hacer tú)*, pág. 1. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45434053>
- Blogthinkbig.com. (19 de 08 de 2019). *Blogthinkbig.com*. Obtenido de Blogthinkbig.com: <https://blogthinkbig.com/maquinas-de-gimnasio-inteligentes>
- Camacho, P. A. (2016). *ESTANDARIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES*. bogotá Colombia. Obtenido de <https://n9.cl/ns2l>
- CEPAL. (2020). *Dimensionar los efectos*. Santiago de Chile : CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf
- CINTEL. (2019). *Perfil del Consumidor*. CINTEL. Cartagena de indias: CINTEL. Obtenido de <https://cintel.co/ha-cambiado-comportamiento-los-usuarios-colombianos-uso-internet/>
- Cooke –Davies, T. P. (2011). Aspects of complexity: managing projects in a complex world. *Project Manager Institute*., 1.
- DANE. (2019). *En el tercer trimestre del año 2019 la economía*. Bogotá , Colombia : DANE. Obtenido de <https://n9.cl/vdp3>
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación. Obtenido de

<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

- Doing Business. (2019). *Clasificación de las economías*. Street NW, Washington, D.C: Banco Mundial.
- El Espectador. (10 de 08 de 2018). La ola del sector “fitness” sigue creciendo en el país. pág. 1. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/la-ola-del-sector-fitness-sigue-creciendo-en-el-pais/>
- El Tiempo . (2020).
- El Tiempo. (24 de 02 de 2017). Negocios del sector fitness cogen cada vez más fuerza. *Negocios del sector fitness cogen cada vez más fuerza*, pág. 1. Obtenido de <https://n9.cl/0zrl>
- FEDESARROLLO. (2020). *Fedesarrollo pronostica una contracción de la actividad económica en el rango de -2,7% a -7,9% en 2020*. Bogotá: FEDESARROLLO.
- Fuera de Serie. (20 de 03 de 2020). *Fuera de Serie*. Obtenido de Fuera de Serie: <https://www.expansion.com/fueradeserie/cuerpo/2020/03/20/5e706a88e5fdeabc078b467a.html>
- Gray, C. F., & Larson, E. (2013). *Administración de proyectos cuarta edición*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Hagan, Bower & Smith. (2011). *Managing complex projects in multiproject environments* .
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Ibagón, W., Pérez, R., & Rojas, J. (2019). *Propuesta de Implementación de una PMO en una multinacional del sector de consultoría e Interventoría con sucursal en Colombia*. Bogotá: Universidad EAN.
- ICCPM. (2012).
- ICCPM. (2012). *Complex Project Manager Competency Standards*. Departamento de Defensa , Australia: The International Centre for Complex Project Management.
- Ingenio Empresa. (27 de 05 de 2019). *Cómo definir MISIÓN, VISIÓN y VALORES organizacionales PASO a PASO*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=RV9YrstWny0&ab_channel=IngenioEmpresa

- International Institute for Management Development -IMD. (2019). *Índice de Competitividad Global*. Lausana, Suiza: Foro económico mundial.
- IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*,. Internacional project management association IPMA. Zurich: Internacional project management association ipma.
- Kiridena, S. y. (2016). Perfilado de la complejidad del proyecto: conocimientos de la literatura sobre ciencia de la complejidad y gestión de proyectos. 47 (6),. *Project Management Journal*, págs. 56–74.
- La República. (22 de 05 de 2020). Zwift, Wgt Golf, entre las opciones para hacer deporte en línea en la cuarentena. *Zwift, Wgt Golf, entre las opciones para hacer deporte en línea en la cuarentena*, pág. 1. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/zwift-wgt-golf-entre-las-opciones-para-hacer-deporte-en-linea-en-la-cuarentena-3008965>
- Mauricio Ospina. (2019). *Proceso de implementación PPM*. Bogotá, Cundinamarca: Universidad EAN.
- Medina Rojas, L. (2015). *Diseño del modelo aplicación del estándar Opm3 para la empresa Liroyaz Ltda de la ciudadela industrial de Duitama*.
- Medina, L. .. (09 de 30 de 2016). *La eficacia del portafolio de proyectos*. Obtenido de LOURDES MEDINA: <https://pmosolution.net/2016/09/30/la-eficacia-del-portafolio-de-proyectos/>
- Murcia, N. C. (2018). La impresionante cifra que mueven los gimnasios en Colombia. (E. Colombiano, Ed.) *El Colombiano*, 1. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/negocio-de-los-gimnasios-en-colombia-IY8010648>
- OPM3. (2013). *OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model*. Newtown Square, Pennsylvania: PMI Project Management Institute, Inc.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). *Impulsar las exportaciones y la integración en la economía mundial*. Paris: OECD Publishing. Obtenido de <https://n9.cl/wp83>
- Periodico la República. (21 de 12 de 2015). El mercado fitness en Colombia mueve US\$222 millones al año. *Periodico La República*, pág. 1. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/empresas/el-mercado-fitness-en-colombia-mueve-us222-millones-al-ano-2336161>

- Pinto, J. K. (2015). *Gerencia de Proyectos, Cómo lograr la ventaja competitiva*. Pearson Educacion de Colombia LTDA, Bogotá. Bogotá: earson Educacion de Colombia LTDA.
- PMI . (2017). *Standard for Program Management*. Pensylvania, Newtown Square, USA: PMI Project Management Institute.
- PMI. (2014). *Navegating Complexity*. Newtown Square Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Portafolio. (2020). *Gimnasios, con incertidumbre por el futuro de la operación*. Bogotá: Periódico Portafolio. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/gimnasios-con-incertidumbre-por-el-futuro-de-la-operacion-539640>
- Portafolio. (2020). *Sector de gimnasios perdería 30% de empleos al final de la pandemia*. Bogotá: Portafolio. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-de-gimnasios-perderia-30-de-empleos-al-final-de-la-pandemia-542269>
- Project Management Institute. (2017). *PMBOK* (Vol. Sexta edicion). Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.
- Project Management Institute Organizational Project Management Maturity Model. (2013). *OPM3* ((Segunda Edición). ed.). Newtown Square,, USA: Knowledge Foundation Project Management Institute.
- Project Management Institute, I. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Standard for porfolio Management*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Manager Institute PMI.
- Redondo, D. A. (2012). *Realidad Aumentada*. Universidad Carlos III de Madrid. Leganés: Universidad Carlos III de Madrid. Obtenido de <https://www.it.uc3m.es/jvillena/irc/practicas/10-11/13mem.pdf>
- Revista Dinero. (2019). Cadenas de descuento sacuden negocio de gimnasios. *Revista Dinero*, 1. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/se-reacomoda-el-negocio-de-los-gimnasios/272062>

- Revista Dinero. (2020). Gimnasios 'sudan la gota gorda' y acuden a Facebook para no morir. *Revista Dinero*, 1. Obtenido de <https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/coronavirus-16-de-abril-cual-es-la-oferta-de-los-gimnasios-en-facebook/284324>
- Semana. (25 de 5 de 2019). Cadenas de descuento sacuden negocio de gimnasios. *Semana*, 1. Obtenido de <https://www.semana.com/edicion-impresa/negocios/articulo/se-reacomoda-el-negocio-de-los-gimnasios/272062/>
- Universidad Militar Nueva Granada. (11 de 28 de 2014). Cuadro de Mando Integral, Alma Burbano. *Cuadro de Mando Integral*. Bogotá , Cundinamarca, Colombia . Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=eyau1IvNuXA&ab_channel=FacultaddeEstudiosaDistanciaUMNG

11. ANEXOS

11.1 Anexo 1 Cuestionario de Contexto Organizacional

Con la finalidad de validar y documentar la estrategia organizacional que posteriormente se alineará con la gestión de proyectos de la empresa, se desarrolló encuesta número 1 tomando como referencia la información suministrada por (Ingenio Empresa, 2019).

El cuestionario implementado estuvo compuesto de 10 preguntas, las cuales a través de Google Forms fueron respondidas por los 6 empleados de la empresa ACR Sport and Fitness que se encuentran involucrados en la gestión de proyectos organizacionales.

11.1.1. Objetivo

Identificar y documentar la información correspondiente a las necesidades y retos de la organización, así como información concerniente con su misión y visión a largo plazo.

11.1.2. Preguntas Orientadas a la Misión

La misión organizacional es la declaración de su propósito y alcance en términos de productos y mercados, se debe definir en términos de la satisfacción de una necesidad. Se enfoca en el presente y es inmediata.

- ¿Qué es lo que hace ACR Sport and Fitness?
- ¿Por qué se creó este negocio?
- ¿Quién es nuestro cliente?
- ¿En que nos diferenciamos de la competencia?
- De acuerdo con las respuestas anteriores ¿Cuál es la razón de ser de ACR Sport And Fitness?

11.1.1 Preguntas Orientadas a la Visión

La visión organizacional es la declaración de cómo se ve la organización en un futuro, de un estado deseado. Se traza a largo plazo y representa la imagen ideal de alcanzar por la organización.

- ¿Cómo veo ACR Sport And Fitness en 10 años ?
- ¿Cómo me sueño ACR Sport And Fitness en el futuro?
- ¿Cuál es la imagen organizacional que queremos proyectar a futuro?
- De acuerdo con lo anterior ¿qué queremos llegar a ser a futuro?

11.1.2 Ejemplos de Visión

- McDonald's: Ser el lugar y la forma de comer preferidos de nuestros clientes.
- Procter & Gamble: Be, and be recognized as, the best consumer products and services company in the world (Ser y lograr ser reconocida como la mejor compañía de productos de consumo masivo y servicios en el mundo).
- Nestlé: Ser reconocida como la empresa líder en nutrición, salud y bienestar, teniendo la confianza de los grupos de interés.
- Adidas: To be the best sports company in the world (Ser la mejor empresa deportiva en el mundo).
- Amazon: To be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online (Ser la empresa más centrada en el consumidor del mundo, en donde los consumidores puedan encontrar cualquier cosa que quieran comprar en línea).
- LinkedIn: Crear oportunidades económicas para cada miembro del mercado laboral global gracias al desarrollo continuo del primer gráfico económico del mundo.
- Visa: To be the best way to pay and be paid for everyone, everywhere (Ser la mejor manera de pagar y recibir pagos para todos, en todas partes).

11.1.3 Preguntas Orientadas a Retos organizacionales

- ¿Qué retos ha tenido en ACR Sport and Fitness para ejecutar de manera eficiente y efectiva la estrategia organizacional? Responder desde el aspecto financiero; procesos y personal.

11.2 Anexo 2 Cuestionario Evaluación de Madurez

La segunda encuesta realizada en la presente investigación se adelantó tomando como referencia el cuestionario Self Assessment Method (SAM) propuesto por el PMI en el apéndice X3 del estándar (OPM3, 2013) y la metodología de implementación de (Mauricio Ospina, 2019).

A continuación, se da a conocer el cuestionario de 34 preguntas efectuadas a los 6 empleados de la empresa ACR Sport and Fitness que se encuentran involucrados en la gestión de proyectos organizacionales.

11.2.1 Objetivo

Identificar la situación actual de la organización en cuanto a nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales en coherencia a los 17 habilitadores organizacionales definidos por el (OPM3, 2013)

Habilitadores Organizacionales	Cuestionario
1. Política y visión	1.1 ¿Los proyectos en los que usted participa están alineados con la visión de la organización? 1.2 ¿Conoce usted las políticas que rigen las direcciones organizaciones de la organización?
2. Alineación estratégica	2.1 ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la organización? 2.2 ¿Conoce usted el grado de alineación de su unidad de negocio o área con los objetivos estratégicos de la organización?
3. Asignación de recursos	3.1 La organización tiene claro las necesidades de recursos y su capacidad para desarrollar los diferentes proyectos (productividad, tiempo requerido, asignación) 3.2 ¿La organización posee alguna metodología diseñada para la asignación de recursos de acuerdo con la necesidad y prioridad de sus proyectos?
4. Sistemas de gestión	4.1 ¿Cuenta la organización con un sistema de Gestión funcional por procesos? 4.2 ¿Miden el cumplimiento de su sistema de gestión por procesos?

Habilitadores Organizacionales	Cuestionario
5. Patrocinio	5.1 ¿Se identifican claramente los beneficios que traerá el desarrollo de los proyectos para las partes involucradas? 5.2 ¿Se tiene claro de cuánto es la inversión requerida para los proyectos?
6. Estructura organizativa	6.1 ¿Está alineada la estructura organizacional con los objetivos de la organización? 6.2 ¿La compañía adopta la Estructura organizacional de Gestión de Proyectos?
7. Gestión de competencias	7.1 ¿Su compañía cuenta con un plan de gestión por competencias? 7.2 ¿En su empresa se realiza análisis del desempeño de sus colaboradores?
8. Evaluaciones de desempeño individual	8.1 ¿La organización tiene definidos requisitos y desempeño esperado de los individuos en los diferentes cargos? 8.2 ¿su compañía tiene definido estándares y procedimientos para la evaluación desempeño de la compañía?
9. Capacitación en gestión de proyectos	9.1 ¿La organización cuenta con plan de capacitación? 9.2 ¿Las capacitaciones desarrolladas se alinean con los objetivos estratégicos organizacionales?
10. Comunidades de practica en gestión de proyectos	10.1 ¿Al interior de su organización hay comunidades de práctica? 10.2 ¿Se asignan recursos y ejecutan proyectos de gestión de comunidades internas?
11. Prácticas de gestión de proyectos	11.1 ¿Existen en la organización prácticas en gestión de proyectos? 11.2 ¿La organización identifica, realiza seguimiento y control a los riesgos de los proyectos existentes?
12. Metodología en Gerencia de Proyectos	12.1 ¿Existe una metodología de gestión de proyectos organizacionales? 12.2 ¿Se adapta la metodología de Gestión de Proyectos a las particularidades de la organización?
13. Técnicas en Gerencia de Proyectos	13.1 ¿La organización implementa técnicas en gerencia de proyectos? 13.2 ¿Se dan directrices para la entrega de proyectos y técnicas especiales para el manejo de los Grupos de Interés?
14. Métricas en Gerencia de Proyectos	14.1 ¿Existen métricas asociadas al Core del negocio? 14.2 ¿Se usan los Indicadores de éxito en gerencia de proyectos para mejorar los beneficios de la compañía?
15. Criterios de éxito	15.1 ¿La organización ha definido criterios de éxito y tiene un lenguaje común frente al éxito de los proyectos e iniciativas? 15.2 ¿La organización ha comunicado estos criterios de éxito en todos los niveles organizacionales para de esta forma todos poder halar para el mismo lado?
16. Evaluación comparativa	16.1 ¿Se incorporan los resultados del benchmarking de desempeño al sistema balance scorecard? 16.2 ¿Se han llevado a cabo estudios de benchmarking para comparar el desempeño con respecto a la Gestión de Proyectos?

Habilitadores Organizacionales	Cuestionario
17.Gestión del conocimiento y PMIS	17.1 ¿Hay registros de lecciones aprendidas? ¿Son compartidos a toda la empresa? 17.2 ¿La organización busca identificar nuevas oportunidades de negocio de cara al nuevo conocimiento obtenido en el mercado?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

11.3 Anexo 3 Documento de planeación entrevista semiestructurada

De igual manera tomando como referencia la información recolectada en las dos encuestas realizadas previamente, se desarrolló entrevista semiestructurada con los dos socios de la empresa ACR Sport And Fitness. En el mencionado ejercicio se efectuaron 23 preguntas orientadas a validar los objetivos organizacionales en coherencia a las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

11.3.1 Objetivo

Identificar a través de la junta directiva de la empresa ACR Sport and Fitness los objetivos estratégicos de la empresa, con la finalidad de alinear la gestión de proyectos con la estrategia organizacional.

11.3.2 Preguntas Orientadas a los Valores Organizacionales:

- ¿En qué creemos cómo empresa?
- ¿Cómo queremos que nos vean nuestros clientes?
- ¿Qué queremos que piense de nosotros la sociedad?
- ¿Cuáles son los valores que generarían un valor agregado al cliente?
- De acuerdo con la información anterior seleccione y describa máximo 5 valores organizacionales.

11.3.2.1 *Ejemplo Bodytech*

a) Hacemos lo correcto:

- Tenemos actitud positiva.
- Vemos cada reto como una oportunidad.
- Excedemos las expectativas de nuestros afiliados.

b) Tenemos actitud de servicio:

- Hacemos sentir bienvenidos a nuestros afiliados.
- Hacemos que nuestros afiliados se sientan únicos y especiales.
- Generamos soluciones rápidas y efectivas.

c) Somos apasionados por BODYTECH:

- Nos sentimos orgullosos de BODYTECH.
- Somos embajadores de nuestra Compañía.
- Vivimos el entrenamiento.

11.3.3 Retos Organizacionales

¿Qué retos ha tenido en ACR Sport and Fitness para ejecutar de manera eficiente y efectiva la estrategia organizacional?

11.3.4 Perspectiva financiera:

El objetivo de la perspectiva financiera es sostener en el tiempo la generación de valor y aumento de los activos para los dueños de la empresa a través de:

11.3.4.1 *Crecimiento de Ingresos: Incremento de ventas o diversificando.*

- ¿Qué objetivos estratégicos considera que debe trazarse la organización para generar un incremento de ventas?
- ¿Cuáles objetivos estratégicos considera relevantes para generar una diversificación de ventas?

11.3.4.2 Productividad:

Bajando los costos directos y utilizando con una mayor eficiencia los activos financieros y activos físicos de la empresa.

- ¿Qué objetivos estratégicos considera que debe trazar la empresa para bajar los costos directos?
- ¿Cómo podría la empresa utilizar con mayor eficiencia sus activos financieros y físicos?

11.3.5 Perspectiva Cliente

Buscan ofrecer un valor agregado para el cliente que le permita comprar más o adquirir más productos, nos dice qué debemos entregar al cliente, qué tipo de valor agregado se le debe dar al servicio, algunos indicadores para tener en cuenta son: Satisfacción del cliente; retención del cliente; adquisición de nuevos clientes; rentabilidad del cliente.

- ¿Qué aspecto del servicio prestado por la empresa considera que genera valor agregado al cliente?
- ¿Desde su experiencia con el cliente qué considera que se le debe entregar para que valore el servicio?
- ¿Considera relevante medir la satisfacción al cliente? ¿Por qué?
- ¿Considera relevante medir la retención del cliente? ¿Por qué?
- ¿Considera relevante medir la adquisición del cliente? ¿Por qué?
- ¿Considera relevante medir la rentabilidad del cliente? ¿Por qué?

11.3.6 Perspectiva Procesos Internos

Nos dice cómo generar la propuesta de valor al cliente, entrega una propuesta de valor diferenciadora del servicio y cómo llegar hasta allá. Proporcionan productos o servicios de valor, mejora procesos y reduce costos.

11.3.7 Gestión de Operaciones

Procesos básicos del día a día mediante los cuales la empresa produce sus servicios y los entregan al cliente.

- ¿Cuáles son los procesos utilizados en el día a día para prestar los servicios a los clientes?
- ¿Cuáles procesos adicionales a los existentes considera que podrían hacer más eficiente la organización en el día a día para la prestación de sus servicios?

11.3.8 Gestión del Cliente

Se amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivos

- ¿Cuáles procesos considera que podrían aportar a la empresa para ampliar y profundizar las relaciones con los clientes?

11.3.9 Innovación

Hacen referencia al desarrollo de nuevos productos o servicios

- ¿Cuáles procesos considera que podrían aportar a la empresa para el desarrollo de nuevos productos o servicios?

11.3.10 Reguladores y sociales

Ayudan a la Organización a ganarse el derecho de operar en los lugares donde producen y venden.

- ¿Cuáles son los procesos utilizados en el día a día para prestar los servicios a los clientes?

11.3.11 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Busca identificar los intangibles de la empresa y su papel en la estrategia organizacional, cómo se podrían mejorar los procesos internos a partir de:

11.3.12 Capital Humano

Disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos para apoyar la estrategia.

11.3.13 Capital Informativo

Disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia propuesta.

11.3.14 Capital Organizacional

Disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para implementar la estrategia propuesta.

- ¿Qué competencias considera que deberían mejorar los empleados de ACR Sport and Fitness para potencializar los procesos internos contemplados anteriormente?
- ¿Cómo considera que se podría generar el conocimiento requerido en el personal para mejorar los procesos internos contemplados?
- ¿Cómo considera que la empresa debe desarrollarse organizacionalmente para sostener el proceso de cambio requerido por la estrategia organizacional?