



**Diseño de una metodología práctica PMI para
la gestión de proyectos de Transformación Digital en
los servicios de KPO ofrecidos por EQUITY ADVISOR**

Cesar Augusto Valencia Carvajal

Karen Yulieth Aristizábal Martínez

Yudy Esperanza León Calderón

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

07 de Julio del 2022

**Diseño de una metodología práctica PMI para
la gestión de proyectos de Transformación Digital en
los servicios de KPO ofrecidos por EQUITY ADVISOR**

Cesar Augusto Valencia Carvajal

Karen Yulieth Aristizábal Martínez

Yudy Esperanza León Calderón

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

Magister en Gerencia de Proyectos

Director:

Julián Felipe Segura Contreras

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

07 de Julio del 2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 31/08/2022

Lograr tus sueños implica aprendizaje, sacrificio, apoyo de nuestros seres queridos, amor, alegrías, poco tiempo, nuevos amigos y sobre todo agradecimiento del camino recorrido; una representación es este trabajo

Karen Aristizábal

A ti Jesús, por permitirme cumplir sueños y tomarme de la mano, a mi maravillosa y amada pareja que siempre me impulsa a avanzar, a mi familia, que siempre han creído en mí con amor.

Yudy León

La creación de este trabajo de grado se basa en amar lo que se hace y el valor de encontrar nuevos amigos en el camino a través de trabajo arduo y en equipo. Dedicamos este logro a Dios y a nuestras familias; son la mejor motivación de vida, a ellos les debemos todo.

Cesar Augusto Valencia Carvajal

Agradecimientos

Agradecemos a Dios, quien con su infinita gracia hace que contemos con salud, trabajo y sabiduría, para afrontar este gran reto; a nuestras familias, quienes con su apoyo incondicional, soporte y guía formaron profesionales dispuestos a alcanzar retos, aprender y soñar incansablemente; a nuestro profesor asignado Julián Felipe Segura Contreras, mil gracias por su asesoría, orientaciones y lineamientos para desarrollar este trabajo; y a este equipo quienes con dedicación y perseverancia logran alcanzar el grado de Magísteres en Gerencia de Proyectos.

Resumen

El presente trabajo de intervención empresarial tiene como objetivo diseñar una metodología practica apoyada en el PMI para la gestión de proyectos de transformación digital basados en los servicios de KPO ofrecidos por la empresa Equity Advisors, para esto se realiza una descripción del problema de investigación que arroja las siguiente preguntas, ¿Es necesario contar con un modelo para la gestión de los proyectos de transformación digital en Equity Advisors?, ¿Cuál es la metodología adecuada para la gestión de proyectos de transformación digital en los servicios de KPO ofrecidos, como apoyo de mejora organizacional en Equity Advisors?, ¿Cómo debería implementarse la metodología de gestión de proyectos de transformación digital de los servicios de KPO ofrecidos por Equity Advisors?, para contestar estas pregunta se realiza una revisión conceptual y sistemática sobre la estructura de las tecnologías disruptivas que componen la Transformación Digital y su soporte en la Gerencia de Proyectos, esto con el fin de analizar los factores de éxito en la implementación de proyectos de esta índole en organizaciones del sector privado y a partir de estos, construir los lineamientos a tener en cuenta en la implementación en los servicios de KPO de Equity Advisor.

La oportunidad que motivo a desarrollar esta intervención empresarial, son los diversos planteamientos que se vienen evidenciando acerca de las nuevas tendencias de tecnologías disruptivas en la transformación digital: Learning Machine, Cloud, Big Data, trabajo colaborativo, gestión del conocimiento, entre otras. Las cuales permiten a las organizaciones apalancar el desarrollo de los objetivos tecnológicos y corporativos, de cara al cliente. La transformación digital según Polo & Magalhães (V., 2016), se entiende como un proceso de gestión que orienta la estrategia, la cultura, los procesos y las capacidades de una organización para canalizar el cambio determinante creado por la economía digital, desarrollar canales y capitalizar la nueva experiencia de un cliente empoderado por el contexto digital; los tres pilares de transformación

digital: cliente, negocio y empresa digital, los cuales están estrechamente relacionados, permiten a una Organización optimizar el modelo de negocio, alcanzar la innovación y así transformarse más rápidamente de acuerdo con las expectativas del mercado.

Equity Advisors es una PYME que no posee actual y formalmente gestión de proyectos, sin embargo, lleva ciertos procesos propios de la gestión de proyectos. Desarrolla proyectos sin una metodología o modelo definido. En este aspecto y enfocados en los productos de KPO ofrecidos es primordial un modelo de gestión de proyectos cuyo objetivo se centre en la dinámica y principios que ofrece la organización a nivel interno y externo.

El proceso de intervención se desarrolla a partir de la interpretación de Guía PMBOK®—Sexta Edición, la cual se articula con los productos de KPO ofrecidos por la organización y que requieren de procesos de transformación digital corporativos, que impacten en la consecución de nuevos clientes para nuestra empresa, pero que a su vez optimicen los recursos financieros, humanos y corporativos.

En concordancia con lo enunciado anteriormente, el trabajo de campo, el análisis de la información y los resultados obtenidos, se presenta el proyecto de diseño de una metodología practica PMI para la transformación digital para los servicios de KPO financieros en Equity Advisor.

Palabras clave: Transformación Digital, Servicios de KPO, Gerencia de Proyectos, Lineamientos y Factores de Éxito, PMI.

Abstract

This business intervention work aims to design a practical methodology PMI supported by the PMI for the management of digital transformation projects based on the KPO services offered by Equity Advisors, for this a description of the research problem that yields the following questions, Is it necessary to have a model for the management of digital transformation projects in Equity Advisors, What is the appropriate methodology for the management of digital transformation projects in the KPO services offered, as support for organizational improvement in Equity Advisors, What is the appropriate methodology for the management of digital transformation projects in the KPO services offered as support for organizational improvement in Equity Advisors? To answer these questions, a conceptual and systematic review of the structure of the disruptive technologies that make up the Digital Transformation and its support in Project Management is carried out in order to analyze the success factors in the implementation of projects of this nature in private sector organizations and from these, build the guidelines to consider in the implementation in the KPO services of Equity Advisor.

The opportunity that motivated the development of this business intervention, are the various approaches that are becoming evident about the new trends of disruptive technologies in digital transformation: Learning Machine, Cloud, Big Data, collaborative work, knowledge management, among others. These allow organizations to leverage the development of technological and corporate objectives, facing the customer. Digital transformation according to Polo & Magalhães (V., 2016), is understood as a management process that guides the strategy, culture, processes and capabilities of an organization to channel the determinant change created by the digital economy, develop channels and capitalize on the new experience of a customer empowered by the digital context; the three pillars of digital transformation: customer, business and digital enterprise, which are closely

related, allow an Organization to optimize the business model, achieve innovation and thus transform faster according to market expectations.

Equity Advisors is an SME that does not currently and formally have project management, however, it does have certain project management processes. It develops projects without a defined methodology or model. In this aspect and focused on the KPO products offered, it is essential to have a project management model whose objective is focused on the dynamics and principles offered by the organization at internal and external level.

The intervention process is developed from the interpretation of the PMBOK® Guide - Sixth Edition, which is articulated with the KPO products offered by the organization and that require corporate digital transformation processes, which impact on the achievement of new customers for our company, but which in turn optimize financial, human and corporate resources.

In accordance with the above, the field work, the analysis of the information and the results obtained, the design of a practical methodology PMI for the digital transformation of Equity Advisor's financial KPO services is presented.

Keywords: Digital Transformation, KPO Services, Project Management, Guidelines and Success Factors, PMI.

Contenido

Planteamiento Del Problema	17
<i>Problema de la Investigación</i>	<i>19</i>
<i>Preguntas de Investigación</i>	<i>20</i>
Objetivos	21
<i>General</i>	<i>21</i>
<i>Específicos</i>	<i>21</i>
Justificación	21
Alcance y Limitaciones	22
MARCO TEÓRICO	23
<i>Proyecto</i>	<i>24</i>
<i>Gestión de proyectos</i>	<i>25</i>
Definición	26
<i>Ciclo de vida administrativo de un proyecto individual</i>	<i>27</i>
<i>Áreas de conocimiento para la gestión de los proyectos</i>	<i>29</i>
<i>Guía del PMBOK®</i>	<i>31</i>
<i>Madurez de la gestión de proyectos</i>	<i>34</i>
<i>Beneficios de la implementación de una metodología de gestión de proyectos</i>	<i>36</i>
<i>Obstáculos o barreras en la implementación de una metodología de gestión de proyectos</i>	<i>39</i>
<i>Prácticas de gestión de proyectos y éxito de los proyectos</i>	<i>41</i>
MARCO CONTEXTUAL	46
<i>Sector económico al cual pertenece la organización</i>	<i>46</i>
Organización	47
Misión	47
Visión	48
Años en el mercado	48
Organigrama	49

DISEÑO DE UNA METODOLOGIA PRACTICA PMI PARA LA GESTION DE PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LOS SERVICIOS DE KPO OFRECIDOS POR EQUITY ADVISOR	11
Stakeholders de la organización	50
Productos y Servicios	51
Mapa Estratégico	51
METODOLOGIA DE INVESTIGACION	54
<i>Fases de la investigación</i>	<i>54</i>
Fase 1: Planeación	56
Fase 2: Ejecución.....	56
Fase 3: Análisis de datos	56
<i>Tipo de investigación</i>	<i>57</i>
<i>Técnicas de recolección de datos para esta intervención.</i>	<i>57</i>
<i>Prácticas de gestión de proyectos de acuerdo con el PMI.</i>	<i>61</i>
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	62
<i>Resultados de entrevistas sobre la gestión de proyectos transformación digital</i>	<i>62</i>
<i>Resultados de las encuestas</i>	<i>65</i>
Por área de conocimiento.....	70
<i>Chequeo de la gestión de los proyectos de Equity versus Implementación</i>	<i>71</i>
<i>Transformación digital</i>	<i>71</i>
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EQUITY ADVISORS.	71
<i>Directrices de la organización tenidas en cuenta para la propuesta metodológica.....</i>	<i>77</i>
Figura 16 Proceso de gestión de proyecto de transformación digital en EA	78
<i>Fases propuestas del Proceso de Gestión de Proyecto de transformación digital en EA</i>	<i>78</i>
Figura 18 Evaluación de Proyectos Internos.....	80
Conclusiones y Recomendaciones.....	83
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>84</i>
Referencias	86

Índice de Figuras

Figura 1 Ciclo de vida de un proyecto Fuente: adaptado de PMI. (2017).	28
Figura 2 Áreas de conocimiento para la gestión de proyectos según Guía del PMBOK®	32
Figura 3 Gestión de la Integración del Proyecto Fuente: adaptado de PMI. (PMI, 2017).	33
Figura 4 Madurez de la gestión de proyectos Fuente Propia: adaptado de modelo Kezner (Kerzner, 2001).....	34
Figura 5 Beneficios de la implementación de una metodología de gestión de proyectos Fuente Propia: adaptado de Kezner, Javanovic, Estrada, Robert y Torres (Estrada, 2015) (Javanovic, 2018) (Kerzner, 2001) (Roberts, 2014) (Torres, 2014).....	36
Figura 6 Obstáculos en la implementación de una metodología de gestión de proyecto Fuente Propia: adaptado de Kezner, Javanovic, Estrada, Robert y Torres (Estrada, 2015) (Javanovic, 2018) (Kerzner, 2001) (Roberts, 2014) (Torres, 2014).....	39
Figura 7 prácticas de gestión de proyectos y éxito de los proyectos Fuente Propia: adaptado de Álvarez, Estrada y Gomez (Estrada, 2015) (Gómez, 2016) (Álvarez, 2010).....	42
Figura 8 Organigrama al 2017 - 2020. Fuente: Equity Advisors.....	49
Figura 9 Organigrama al 2021 Fuente: Equity Advisors.....	50
Figura 10 Stakeholders Equity Advisors. Fuente: Equity Advisors.....	50
Figura 11 Servicios Equity Advisors. Fuente: Equity Advisors.	51
Figura 12 Mapa Estratégico Equity Advisors. Fuente: Equity Advisors.....	52
Figura 13 Manual de procesos Fuente: Equity Advisors.	53
Figura 14 Fases de investigación. Fuente: Elaboración Propia.	55
Figura 15 Gráfico del nivel de madurez actual de Equity Advisors	66
Figura 16 Proceso de gestión de proyecto de transformación digital en EA.....	78
Figura 17 Proceso de ejecución Fuente: Elaboración propia.....	80
Figura 18 Evaluación de Proyectos Internos Fuente: Elaboración propia.....	80

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis Comparativo PMBOK y PRINCE 2.....	30
Tabla 2 Diagnóstico Transformación Digital	65
Tabla 3 Resultados de la encuesta.....	66
Tabla 4 Plan de intervención.....	77

Índice de imágenes

Imagen 1 Áreas de conocimiento.....	70
Imagen 2 Chequeo de gestión	71

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están enfrentando amenazas conforme al contexto cambiante y a la necesidad de mantenerse delante de la competencia. Al mismo tiempo, los impactos a nivel financiero, social, ambiental, político y económico son tan fuertes que hace que los líderes empresariales se preocupen por reformular la estrategia. Tanta es la preocupación de los líderes empresariales en definir una estrategia ganadora que permita una ventaja competitiva, que en el afán de definirla, muchas veces se equivocan en su formulación, dado que no se enfocan en que sea dinámica, que permita buscar oportunidades sin interrumpir las actividades de la operación y en construirla de forma duradera, que logre un posicionamiento inteligente en el mercado o reunir las capacidades y competencias adecuadas para cumplir con los requisitos del cliente (Reeves, 2011).

Algunas de esas estrategias cambiantes que se deciden formular en las Organizaciones hacen parte del planteamiento de un proceso de transformación digital. La transformación digital ofrece muchas posibilidades de desarrollo a negocios y empresas, y muchas son conscientes de ello, sin embargo, pocas se atreven a asumir y enfrentar el reto digital; algunas no aprovechan el potencial real y la oportunidad que esto genera al aumentar la productividad, los ingresos y al final la sostenibilidad y supervivencia de las Compañías. (Bueno, 2017).

Las empresas que no aborden la transformación digital en varios años habrán desaparecido. Así de rotundo se puede confirmar el reto que supone la digitalización de los procesos en las empresas. Las personas y la cultura pueden ser los grandes aceleradores o los grandes frenos de los procesos de transformación digital. La tecnología es importante, pero en igual medida lo son las personas que las implementan y las usan. Poner al cliente en el centro de la estrategia digital, es clave para garantizar el éxito de los proyectos de cambio, que comienzan por una transformación cultural. (Bueno, 2017)

Desde su nacimiento, Equity Advisors ha visto el ambiente global de negocios y la alta tecnología como piezas claves en su crecimiento continuo, enfocados en “Cuidamos tus números” y uno de sus valores más importante “Somos una familia”, la ha llevado a cambios rápidos mediante adopción y adaptación rápida de nuevas tecnologías para mantener la dinámica de su operación y así con las estrategias para aumentar su competitividad frente a un mundo cada vez más globalizado y que requiere mayores velocidades de comunicación entre directivos y personal operativo de las empresas y estos con los clientes.

Para responder con las expectativas del cliente se requiere entonces de empresas más flexibles y cambiantes, equipos de trabajo inteligentes e innovadores que piensen en el cliente y no en solucionar necesidades específicas. La estrategia en sí, ya no se trata de producir, comercializar, facturar, invertir, obtener ganancias, sino de enfocar en alinear las actividades por pequeñas que sean a las estrategias del negocio, vincular estas estrategias a todos los niveles de la organización, permitiendo que toda la organización se involucre y las apropie. Es un reto para todas las compañías, conforme a que deberían ser capaces de identificar y capturar las oportunidades de negocio con mayor rapidez que sus rivales (Sull, 2009), lo que implica que las empresas requieran estar en un estado constante de transformación. Dichos cambios o transformaciones requieren la inversión de recursos económicos importantes, que muchas veces no se ven representados y no es posible de recuperar. (Teece, 2016).

Este documento se estructura de la siguiente manera: Planteamiento Del Problema, Problema de la Investigación, Preguntas de Investigación, Objetivos Generales y Específicos, Justificación, Alcance y Limitaciones, Marco Teórico, Gestión de proyectos, Ciclo de vida administrativo de un proyecto individual, Áreas de conocimiento para la gestión de los proyectos, Madurez de la gestión de proyectos, Obstáculos o barreras en la implementación de una metodología de gestión de proyectos, Beneficios de la implementación de una metodología de gestión de proyectos, Marco Contextual, Sector económico al cual pertenece la organización (Organización, Misión, Visión, Años en el mercado, Organigrama, Stakeholders de la organización, Productos y Servicios, Mapa Estratégico), Metodología De Investigación, Fases de la investigación (Planeación, Ejecución, Análisis de datos), Tipo de investigación, Técnicas de recolección de datos para esta intervención, Prácticas de gestión de proyectos de acuerdo con el PMI, Resultados Del Diagnóstico, Resultados de entrevistas sobre la gestión de proyectos transformación digital, Resultados de las encuestas por área de conocimiento, Chequeo de la gestión de los proyectos de Equity versus Implementación de Transformación digital, Propuesta Metodológica para La Gestión de los Proyectos de Transformación Digital En Equity Advisor, Directrices de la organización tenidas en cuenta para la propuesta metodológica, Fases propuestas del Proceso de Gestión de Proyecto de transformación digital en EA, Conclusiones y Recomendaciones.

Planteamiento Del Problema

La Transformación Digital cobra gran relevancia en las empresas logrando brindar mejores soluciones a sus trabajadores y clientes. Generando implementación de herramientas tecnológicas y un cambio de modelos de negocio, pero la TD no es algo nuevo es el resultado de grandes cambios relacionados con Revoluciones Industriales que se han presentado a lo largo de la historia:

Primera Revolución Industrial: Esta revolución fue un proceso de transformación económica, social y tecnológica que tuvo como epicentro a Reino Unido, durante este periodo se pasó de una economía basada en la agricultura a una industrializada. De esta forma podemos ver la necesidad del primer cambio de modelos de negocio de las empresas por la necesidad de generar o mejorar sus ingresos. La máquina de vapor (1766) fue el paso clave para el aumento de en la capacidad de producción.

Segunda Revolución Industrial: Entre 1870 y 1914 donde se introdujeron nuevas fuentes de energía como el gas y el petróleo, nuevos sistemas de transporte y comunicación. En este punto las empresas dieron importancia a la contratación especializada de personal, trabajo y creación de nuevos materiales.

Tercera Revolución Industrial: Enfocada en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el uso de energías renovables. Las empresas realizan un cambio en su renovación de procesos de producción.

Cuarta Revolución Industrial: Conocida como Industria 4.0, caracterizada por las tecnologías digitales, físicas y biológicas; con grandes avances en la robótica, biotecnología, computación en la nube, inteligencia artificial entre otras.

En otras palabras, la cuarta revolución industrial se basa en el principio de la convergencia de diferentes tecnologías que, gracias a la internet, la conectividad y los

sistemas computacionales, borran los límites entre lo físico, lo digital y lo biológico. De esta forma, se produce un cambio de paradigma que permite una rápida informatización y digitalización (Basco, Beliz, Coatz & Garnero, 2018; WEF, 2018).

La transformación digital es un fenómeno económico, social y global que facilita la mejora constante de las empresas. Al no realizar este tipo de cambios empresas o sectores sufren profundos impactos en materia de oportunidades, la historia lo muestra en revoluciones anteriores, que fueron condenadas a la extinción por falta de adaptabilidad y conocimiento.

De esta forma en las últimas décadas ha crecido el desarrollo de la innovación tecnológica de forma acelerada y este aumento de progreso tecnológico genera un reto en conceptos, usos, aplicaciones e impacto. La llegada de la tecnología está cambiando la forma en que los negocios funcionan. Cada vez es más común que las organizaciones busquen identificar cómo la innovación tecnológica las puede impactar, en qué deben invertir y tener conocimiento, y cuáles son las que más se adaptan a las necesidades (Deloitte Insights, 2017; Deloitte, 2016)

Como lo indica el informe de Innpulsa de noviembre del 2020; una de cada tres empresas se encuentra en desventaja en cuanto a transformación digital en Colombia y se debe realizar un cambio de paradigmas de forma constante, por ello a nivel país existen entidades que apoyan la promoción digital, donde siempre se tendrán retos y oportunidades en marcos regulatorios y normativos, un ejemplo de ello es la Andi ellos enfocan esfuerzos sobre el cambio de mentalidad y liderazgo empresarial facilitando la apropiación tecnológica con pilares importantes en productividad y calidad de vida donde sobre sale la cultura, liderazgo, talento, optimización de procesos, regulación inteligente y tecnología como un todo en la búsqueda de la transformación digital empresarial.

Es evidente para las empresas que su ventaja competitiva y su permanencia en el mercado están ligadas a las oportunidades que encuentren en el uso tecnológico (Deloitte Insights, 2017).

Por ello Para Equity Advisor tiene una gran relevancia incorporar dentro de sus verticales de producto, tecnologías disruptivas asociadas a la transformación digital, permitiendo brindar mejores soluciones a los clientes que se interrelacionan con nuestra organización. Una de las problemáticas que existe es que la mayoría de las iniciativas asociadas a transformación digital, se centran en la adquisición de tecnología y no en las necesidades reales de los clientes y del negocio, razón por lo cual, las organizaciones no ven los resultados de forma tangible, es decir, el incremento en los ingresos, en el margen de rentabilidad, la valoración del mercado y todos los factores relacionados con la misión del negocio.

El desafío para Equity Advisor radica en que a partir de la incorporación de una metodología practica basada en PMI, se desarrollen estrategias de transformación digital centradas en los productos de KPO que permitan ser sostenibles e innovadores en el tiempo, lo que conlleva a incrementar las ventas, aumentar la rentabilidad, disminuir los costos y mejorar la eficiencia en los procesos.

Problema de la Investigación

Al hablar de la Cuarta Revolución Industrial se toca un factor relevante; la automatización; que impulsa a las empresas a innovar sus procesos de negociación, cambio cultural y mental en los clientes, proveedores y empleados. Frente a esta afirmación existe un problema de fondo y es que la mayoría de las iniciativas asociadas a transformación digital, se centran en la adquisición de tecnología y no en las necesidades reales de los clientes y del negocio, razón por lo cual, las compañías no ven los resultados

de forma tangible, es decir, que todas las áreas de la organización se involucren en los procesos de cultura digital donde se aproveche el uso de las herramientas tecnológicas, con la experticia del talento humano con el cual se cuenta.

Esta nueva etapa genera un gran reto para las empresas que desean seguir vigentes en una sociedad digital, enfocando esfuerzos en:

- Mejorar la experiencia de sus clientes al momento de adquirir el servicio o producto.
- Creación de nuevo modelos de negocio.
- Capacitación del equipo del trabajo.
- Entre muchas otras variables.

La pandemia ha impulsado la transformación digital de la sociedad. El teletrabajo, la actividad bancaria online y el auge del e-commerce son solo algunas de las actividades que han tomado un gran protagonismo. Esta tendencia se ha dado en América Latina, aunque de forma más desigual que en otras regiones. La penetración tecnológica está en su punto más alto. El panorama digital está creciendo exponencialmente y hay grandes oportunidades para el crecimiento en comparación con las economías desarrolladas.

Por esta razón, diseñar una metodología bajo el estándar PMI, nos ayuda a implementar un proceso desde su inicio, para la ejecución, control y seguimiento del proyecto de transformación digital en los servicios de KPO en Equity Advisor.

Preguntas de Investigación

1. ¿Es necesario contar con un modelo para la gestión de los proyectos de transformación digital en Equity Advisors?

2. ¿Cuál es la metodología adecuada para la gestión de proyectos de transformación digital en los servicios de KPO ofrecidos, como apoyo de mejora organizacional en Equity Advisors?

3. ¿Cómo debería implementarse la metodología de gestión de proyectos de transformación digital de los servicios de KPO ofrecidos por Equity Advisors?

Objetivos

General

Diseñar una metodología practica PMI para la gestión de proyectos de transformación digital basados en los servicios de KPO ofrecidos por la empresa Equity Advisors.

Específicos

- Diagnosticar la existencia de prácticas para la gestión de proyectos de transformación digital en los servicios de KPO de Equity Advisors
- Proponer la metodología para la gestión de proyectos de transformación digital en los servicios de KPO de Equity Advisors
- Definir el proceso de gestión de los proyectos de Transformación digital en los servicios de KPO de Equity Advisors.
- Definir un plan de implementación de la metodología para la gestión de proyectos de Transformación digital en los servicios de KPO de Equity Advisors.

Justificación

Una de las principales razones por lo que es considerado relevante el proyecto, es porque se basa en el efecto directo que está teniendo la transformación digital en el mundo, el aumento de actores, tanto en el desarrollo, como en el uso de la tecnología, ofrece una

oportunidad para las compañías explorar diferentes aplicaciones, que permitan tener un diferencial en el mercado.

La tendencia tecnológica ha avanzado a pasos agigantados, y sobre todo en estos últimos 2 años, hoy una compañía no solo sobrevive por un producto exitoso si no que debe combinar como su cliente accede a esos servicios. Es totalmente relevante para Equity Advisors S.A.S seguir a la vanguardia en la implementación de herramientas, apps que permitan que el cliente esté más cerca, más conectado y con la posibilidad de tener respuesta y solución inmediata a sus necesidades.

El desarrollo de este trabajo dirigido inicialmente estará contemplado desde la investigación de lo que Equity Advisors S.A.S realiza, entendiendo como cada una de las herramientas de transformación digital pueden aportar a posicionar la empresa desde la perspectiva de cliente, estará basado en entregar soluciones tecnológicas que permitan que la empresa sea más rentable y con una calidad de servicio mayor.

En relación con el valor teórico, lo que se pretende es a través de la investigación teórica encontrar herramientas que logren implementarse de una manera eficiente, eficaz y que garanticen que los procesos del cliente fluyan.

Alcance y Limitaciones

El alcance de este proyecto está en la entrega de una metodología practica PMI para gestión de proyectos de transformación digital, metodología que se deberá aplicar a cada uno de los servicios KPO ofrecidos en Equity Advisor, esto con el fin de fortalecer la posición competitiva de la compañía, mejorar la experiencia al cliente y promover la innovación. Se tiene como objetivo diagnosticar la existencia de prácticas para la gestión de proyectos de transformación proponiendo una metodología para la gestión de estos proyectos, definiendo el proceso de gestión de estos proyectos y trazando un plan de

implementación de la metodología para la gestión de proyectos de transformación digital en los servicios de KPO de Equity Advisors.

Para comenzar con este proceso, se toma como primera instancia el diligenciamiento test de innovación y modelo de madurez, para verificar el estado actual de madurez en la transformación digital. A partir de estos, se da como resultado diferentes gráficas que son tomadas como base para la elaboración del análisis del estado actual en el cual se encuentra la empresa. Dentro de la elaboración de la propuesta, se tomará como base el análisis realizado de las diferentes gráficas que muestran la situación actual en el que se encuentra la empresa, para así, presentar un plan en el cual se encuentren definidas diferentes acciones que le permitan a esta integrar dentro de sus procesos diferentes herramientas tecnológicas que le faciliten la automatización de estos. Con la propuesta se busca generar beneficios tanto para el posicionamiento de la empresa como para cada uno de sus empleados, pues con el uso de la tecnología le permitirá optimizar y automatizar procesos reduciendo costos y tiempo en su realización. Esto, acompañado de espacios que permita al recurso humano tener capacitaciones que generen una óptima apropiación de las diferentes herramientas tecnológicas.

MARCO TEÓRICO

Los proyectos y su gestión son el instrumento más importante para implementar iniciativas empresariales y su buena gestión pueden definir incluso si el proyecto es viable o no, dando como resultado la efectiva ejecución o el abandono.

De acuerdo con el planteamiento anterior, la percepción de los proyectos en su conceptualización e incluso aplicación es exigente, al relacionarse con procesos y resultados de complejidad, gran magnitud o estrategia, sin embargo, los proyectos se pueden aplicar en todos los ámbitos y niveles sin importar su proporción, es por esto que

existen organizaciones que se enfocan en el tema y aportan con su experiencia y fundamento conceptual estrategias de acción.

Se hizo una revisión de los estándares en el mercado, publicaciones científicas relacionadas con la mejora continua, implementación de metodologías de proyectos, artículos de revisión y bibliografía en general relacionada al tema de estudio.

Proyecto

Los proyectos se pueden entender de diferentes maneras sin querer decir que una es mejor que otra ya que dependiendo de ámbito, el estándar o el estilo de pensamiento se adecuará y se tomará la definición que mejor se ajuste a las necesidades.

Un proyecto en su concepto más básico es un esfuerzo que arroja un único resultado, desarrollado por un equipo multidisciplinar, en un espacio temporal (inicio y fin) ya que las funcionalidades, los requisitos, las características e incluso el capital humano varía, por lo cual se puede dimensionar como único. Se podría asociar a este concepto propio, algunos autores que pueden enriquecer el tema, como Domingo Ajenjo (2005), que conceptualiza al proyecto como el conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y supervisadas, que con recursos finitos tienen como objeto crear un producto o servicio único.

Mencionar la teoría y la emisión de los conceptos internacionales que tiene gran relevancia con instituciones como el Project Management Institute o PMI de aquí en adelante, plantea que “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2011); Por otro lado, las normas ISO definen al proyecto como “un conjunto único de procesos que consiste en actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y fin, llevado a cabo para lograr un objetivo. El logro de

los objetivos del proyecto requiere entregables conforme a requerimientos específicos, incluyendo múltiples restricciones como el tiempo, costos y recursos” (ISO, 2012).

Teniendo en cuenta estos conceptos y enlazándolos al contexto, es relevante mencionar aspectos como el cumplimiento del proyecto, haciendo uso de los objetivos, que son trazados para direccionar el trabajo de forma coherente y permite alcanzar el resultado al que se debe llegar, como la entrega de un producto o la prestación de un servicio, incluso una mejora o la combinación de éstos; los entregables son los resultados únicos debido a los componentes que tienen y su combinación de recursos.

Los proyectos se pueden realizar en todos los niveles organizacionales y en cualquier parte de la empresa con varios miembros, unidades e incluso organizaciones asociadas; Y contempla una temporalidad en la que se destaca el principio y el fin, tomando el último como el alcance de los objetivos, con un resultado positivo, o negativo, cuando se interpreta que no se va a poder cumplir por ser innecesario, por conveniencia o por falta de recursos físicos, de capital o humanos, que en todos los casos son escasos.

Los proyectos generan beneficios tangibles como el dinero o los bienes y servicios que presta. Intangibles en el reconocimiento de la marca o la mejora en la prestación de los servicios que se prestan, incluso en el posicionamiento de la marca. En ambas circunstancias el resultado final es la generación de valor del negocio; Este principio, debe ser orientado con los conocimientos las habilidades y las herramientas necesarias para su cumplimiento, para esto es necesario incorporar a la ecuación diferentes elementos como la gestión de proyectos.

Gestión de proyectos

Las metodologías de gestión de proyectos no solo definen a los proyectos, sino que también tienen en cuenta diferentes enfoques y por lo tanto su desagregación se basa en

una concepción de la 'gestión de los proyectos' o la 'gerencia de los proyectos' en una traducción más literal de cómo puede encontrarse en los diferentes estándares, los cuales en su mayoría son escritos originalmente en inglés. Al analizar cada una de ellas, puede tomarse la decisión de cuál se adapta a las necesidades del proyecto que se va a ejecutar, y su selección traerá beneficios que facilitarán el desarrollo de los proyectos al ser una herramienta que aporta al logro de los objetivos de la organización.

Definición

La gestión de proyectos es considerada como el manejo de las metodologías que nos permite lograr un objetivo, sin embargo, el concepto construido por diferentes organismos generadores de información será el mejor recurso.

El PMI, define la dirección de proyectos como la aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente (PMI, 2017).

Axelos a su vez, define la gestión del proyecto como la planificación, delegación, monitoreo y control de todos los aspectos del proyecto, y la motivación de los involucrados, para lograr los objetivos del proyecto dentro de los objetivos de desempeño esperados para tiempo, costo, calidad, alcance, beneficios y riesgo (Axelos, 2017).

IPMA define la gestión de proyectos como la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto para lograr objetivos. Se realiza a través de procesos e incluye la integración de las distintas fases del ciclo de vida del proyecto (IPMA., 2015).

Finalmente, ISO contempla la gestión de proyectos como la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto. La dirección y gestión de proyectos incluye la integración de las distintas fases del ciclo de vida del proyecto. La gestión de proyectos se lleva a cabo mediante procesos. Y cada fase del ciclo de vida del proyecto provee entregables específicos que son revisados regularmente durante todo el desarrollo del proyecto para cumplir los requisitos del patrocinador, clientes y otras partes interesadas (ISO, 2012).

La gestión de proyectos es muy importante ya que trata las necesidades de los interesados planificando y controlando la ejecución del proyecto, teniendo en cuenta el alcance la calidad el presupuesto el tiempo los recursos y el riesgo, enfocados a una efectiva ejecución.

Ciclo de vida administrativo de un proyecto individual

Este concepto se asocia al proceso que se da desde la fase de inicio hasta la finalización del proyecto y los elementos que se desarrollan en el transcurso; Tomando la base del PMBOK® se genera la construcción de prácticas y conocimientos que aplican a la mayoría de los proyectos, con metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas, fases y técnicas necesarias en la dirección de proyectos. El resultado será un producto servicio o resultado único.

De acuerdo con el PMI (2017), es importante considerar individualmente los ciclos de vida administrativos atribuibles, el equipo directivo y el contexto, más integral con el propósito de poder seleccionar adecuadamente las fases, los procesos, las técnicas y las herramientas que se ajusten adecuadamente.

Figura 1. Ciclo de vida de un proyecto



Fuente: adaptado de PMI. (2017).

Las fases estándar y de procesos según el PMI (2017), del ciclo de vida son:

En la etapa de **Inicio** la organización definirá un nuevo proyecto o una nueva fase de los proyectos existentes, este inicio dependerá de la autorización de arranque; Se establecen los alcances en la **Planificación**, se formulan los objetivos para el cumplimiento del proyecto y de la planeación estratégica, los entregables, la ruta de intervención, entre otros; La **ejecución** obedece a las actividades y procesos para el cumplimiento de los objetivos del proyecto; El **Monitoreo y control** es la herramienta para hacer seguimiento, análisis, verificar el progreso y desempeño del proyecto, podrá identificar las actividades que debe cambiar o mantener; Finalmente, con la fase de **Cierre** se podrá evaluar los resultados de las actividades emprendidas en el proyecto planeado, esto le dará un soporte a la organización para valorar los resultados e información base para mejoras en nuevos proyectos.

Conforme al PMI, los ciclos de vida del proyecto deberán precisar el trabajo técnico a realizar en cada período, cuándo se deben realizar los entregables, quiénes son los involucrados en cada fase y la forma de controlar cada una de las actividades (PMI, 2017),

A su vez, Ollé (2017) menciona la importancia de destacar que todos los proyectos no tienen igual ciclo de vida y dependerá de elementos como la dificultad, nivel de certeza, las tendencias del sector y/o los requerimientos, dentro de los cuales los componentes que ayudarán en la definición del ciclo de vida del proyecto a emprender son la dificultad y el nivel de certeza mismo.

Las fases son parte importante del proceso y su ejecución se puede hacer en forma secuencial, donde al acabar una fase se puede iniciar la siguiente generando seguridad, o superpuesta, que no requiere finalizar la fase anterior, aunque puede requerir más recursos por la ejecución del trabajo en paralelo, e implicaciones como el incremento del riesgo.

Áreas de conocimiento para la gestión de los proyectos

Las áreas de conocimiento se relacionan a los conceptos, términos y actividades sobre las cuales se compone un área de especialización. Este conjunto de procesos y actividades permiten llevar a cabo buenas prácticas, además de proporcionar para seguir mejorando el desempeño del proyecto. Entre ellas, se destacan la Guía del PMBOK®, Prince 2 y la Norma ISO 21500, las cuales tienen en común proporcionar conceptos de gestión, flexibilidad y aplicabilidad para proyectos de cualquier tamaño y tipo.

En este aparte, es importante reconocer el valor que aporta cada uno en el momento de diseñar una metodología propia para la gestión de proyectos.

A continuación, se presenta el análisis comparativo entre el PMBOK®, estándar reconocido por su amplio conocimiento teórico y PRINCE 2, guía práctica para administrar un proyecto, con el fin de identificar su aplicabilidad para todo tipo de proyecto y por

enfocarse en una visión general del proyecto. No se incluye en el análisis la Norma ISO 21500 al considerar que no es certificable y está elaborada a partir del PMBOK®.

Tabla 1. Análisis Comparativo PMBOK y PRINCE 2.

PUNTO DE COMPARACION	PRINCE 2	PMBOOK
Propósito	Proporcionar método estructurado para la gestión de proyectos.	Identificar conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas fundamentales sobre la dirección de proyectos.
Características	Tiene un enfoque prescriptivo para la gestión de proyectos, define plantillas, roles y las responsabilidades de los diferentes interesados. Suministra ejemplos.	Proporciona directrices, normas y características para la gestión de proyectos. No prescriptivo-Descriptivo. Ampliamente teórico Impulsado por los requisitos del cliente.
Procesos	7 grupos de procesos. Conjunto integrado de procesos, que no se pueden aplicar de forma independiente.	49 grupos de procesos. Cada tema se puede consultar aisladamente del resto.
Fases	Se divide el proyecto en una serie de fases que facilita su planificación, asignación, tareas, supervisión y control.	Incluye la gestión por fases
Certificación	Tiene tres niveles de certificación Foundation, Practitioner, Professional.	Tiene dos niveles de certificación CAMP, PMP.
Roles	En el Project Board, incluye a proveedores y usuarios. Cubre los roles de la gestión de proyectos, definiendo roles y responsabilidades.	Destaca el Project Management como líder del proyecto. Orientado a los gerentes del proyecto y asigna responsabilidades a éste.
Enfoque	Rígido	Ágil
Implementación	Fácil	Fácil
Orientación	Todo tipo de proyecto (público y privado).	Tiene que ser adaptado a la industria del área de aplicación.

Fuente: Propia a partir del PMBOOK y PRINCE

De acuerdo con el planteamiento anterior, se toma como referencia la metodología el PMBOK®, ya que proporciona herramientas y técnicas que pueden utilizarse en un proceso específico. Además, aborda de manera completa cada uno de los procesos paso

a paso, manteniendo una estructura organizada por los grupos de procesos y áreas de conocimiento (M Montes-Guerra, 2013).

Aunque el PMBOK® no detalla el contenido de cómo deben implementarse los planes y por quién, poder trabajar separadamente cada tema permite a las organizaciones estandarizar los procesos que requiera en gestión de proyectos por lo cual se considera flexible en el momento de implementarse.

Adicionalmente, PMBOK® detalla un conjunto de cualidades personales que se requieren para la gestión de proyectos, suministrando un marco de conocimientos específicos que deben ser aplicados en el contexto del proyecto.

Teniendo en cuenta que la organización ha implementado de manera transversal la metodología para la gestión de proyectos internos, se tomará como referencia el PMBOK® tomado como una colección de procesos y áreas de conocimiento, reconocido globalmente como modelo de buenas prácticas dentro de la gestión de proyectos, las cuales son aplicables en su versatilidad, metodología coherente y organizado para la presente intervención empresarial en Equity Advisors.

Guía del PMBOK®

El PMBOK® es una guía de fundamentos desarrollado por el PMI para la gestión de proyectos que describen los procesos, técnicas y herramientas de la dirección de proyectos, usados en la dirección. Este estándar reconocido internacionalmente define los fundamentos para la dirección de proyectos como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos (PMI, 2017). Dichos fundamentos son aplicables a diferentes proyectos y están en constante evolución.

De acuerdo con el PMI, un área de conocimiento comprende los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas, interrelacionadas entre sí para lograr una adecuada gerencia de proyectos. (PMI, 2017).

La “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)” reconoce diez (10) áreas de conocimiento comunes a la mayoría de los proyectos, que describen los procesos necesarios para la gestión integrada de proyectos y las cuales se presentan a continuación:

Figura 2. Áreas de conocimiento para la gestión de proyectos según Guía del PMBOK®



Fuente: adaptado de PMI. (PMI, 2017).

La **integración** incluye los procesos y actividades que se necesitan para identificar, definir, combinar y unificar diversos procesos y actividades de gestión de proyectos; El Alcance trabaja en la entrega de un producto servicio o resultado con las características que se han solicitado; El tiempo realiza los procesos que se usan para garantizar el

cumplimiento en carácter temporal; Los costos por su parte integran los procesos involucrados en el presupuesto y control de los costos, para completar el proyecto con el valor aprobado. La calidad como un elemento trascendental describe los procesos involucrados en la planificación seguimiento control y garantía de cumplimiento en los requisitos de calidad del proyecto; Los recursos humanos refleja los procesos que se organizan gestionan y conducen al manejo adecuado del equipo inmerso en el proyecto; Las adquisiciones son los procesos de compra de los productos o servicios dentro o fuera del equipo del proyecto; Finalmente, los interesados relacionan los proceso requeridos para identificar las personas grupos y organizaciones que puede afectar o ser afectados por el proyecto.

Cada una de las áreas proporciona un grupo de procesos y actividades a la dirección del proyecto. Específicamente, el PMBOK® divide el ciclo de vida del proyecto en 5 procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre.

Figura 3. Gestión de la Integración del Proyecto



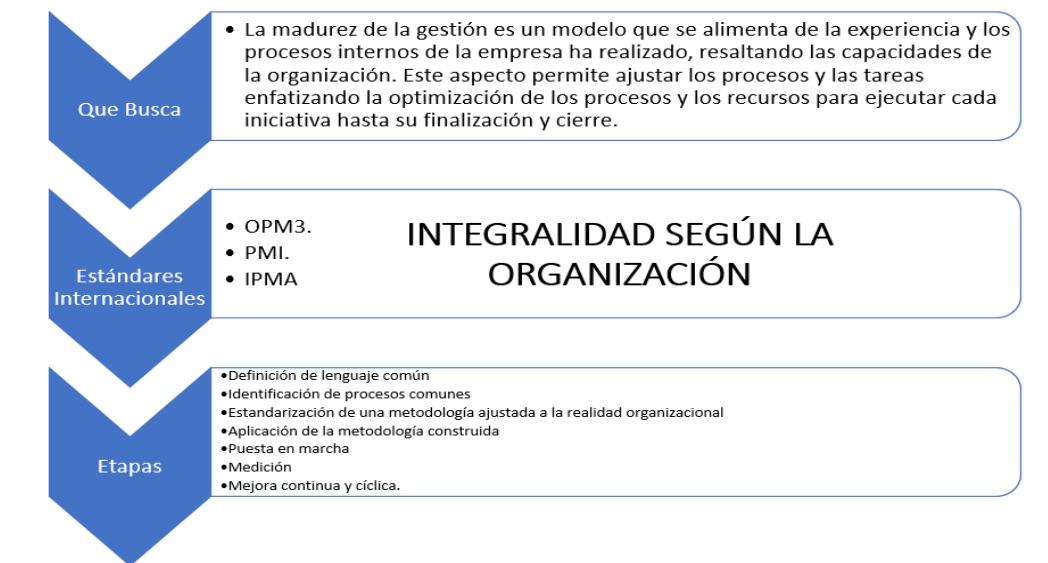
Fuente: adaptado de PMI. (PMI, 2017).

Estos procesos son adaptados de la siguiente manera, En el **inicio** se aprueba el proyecto, se identifican los interesados y se realiza el acta de constitución; En la **planificación** se hace la elaboración del plan de ejecución, control y cierre entre otras; La **ejecución** es la organización del equipo que realiza el trabajo siendo fuente de creación del plan de gestión, con un monitoreo constante; En todo el proceso se está realizando el monitoreo y control ya que si en algún momento se deben hacer cambios por resultados no deseados, se analiza el impacto que este cambio puede generar y se modifica el plan de ejecución, cuantas veces sea necesario para cumplir con los objetivos; Por último se realiza el proceso de **cierre**.

Madurez de la gestión de proyectos

Figura 4. Madurez de la Gestión de Proyecto

Madurez de la Gestión de Proyectos



Fuente Propia: adaptado de modelo Kerzner (Kerzner, 2001)

La madurez de la gestión es un modelo que se alimenta de la experiencia y los procesos internos de la empresa ha realizado, resaltando las capacidades de la organización. Este aspecto permite ajustar los procesos y las tareas enfatizando la optimización de los procesos y los recursos para ejecutar cada iniciativa hasta su finalización y cierre. Así como es importante contar con una metodología para la gestión de los proyectos, lo es realizar un diagnóstico sustentado bajo una metodología que sea reconocida y aceptada.

Afortunadamente para los interesados en el mundo de los proyectos, existen estándares que permiten conocer el grado de madurez por medio de la recolección de las mejores prácticas, y su gestión. Uno de los estándares reconocidos en el ámbito de los proyectos es el OPM3 que por sus siglas en inglés significa Organizacional Project Management Maturity Model o en español Modelo de Maduración de Capacidades de Gerencia de Proyectos para las Organizaciones fue desarrollado por el Project Management Institute.

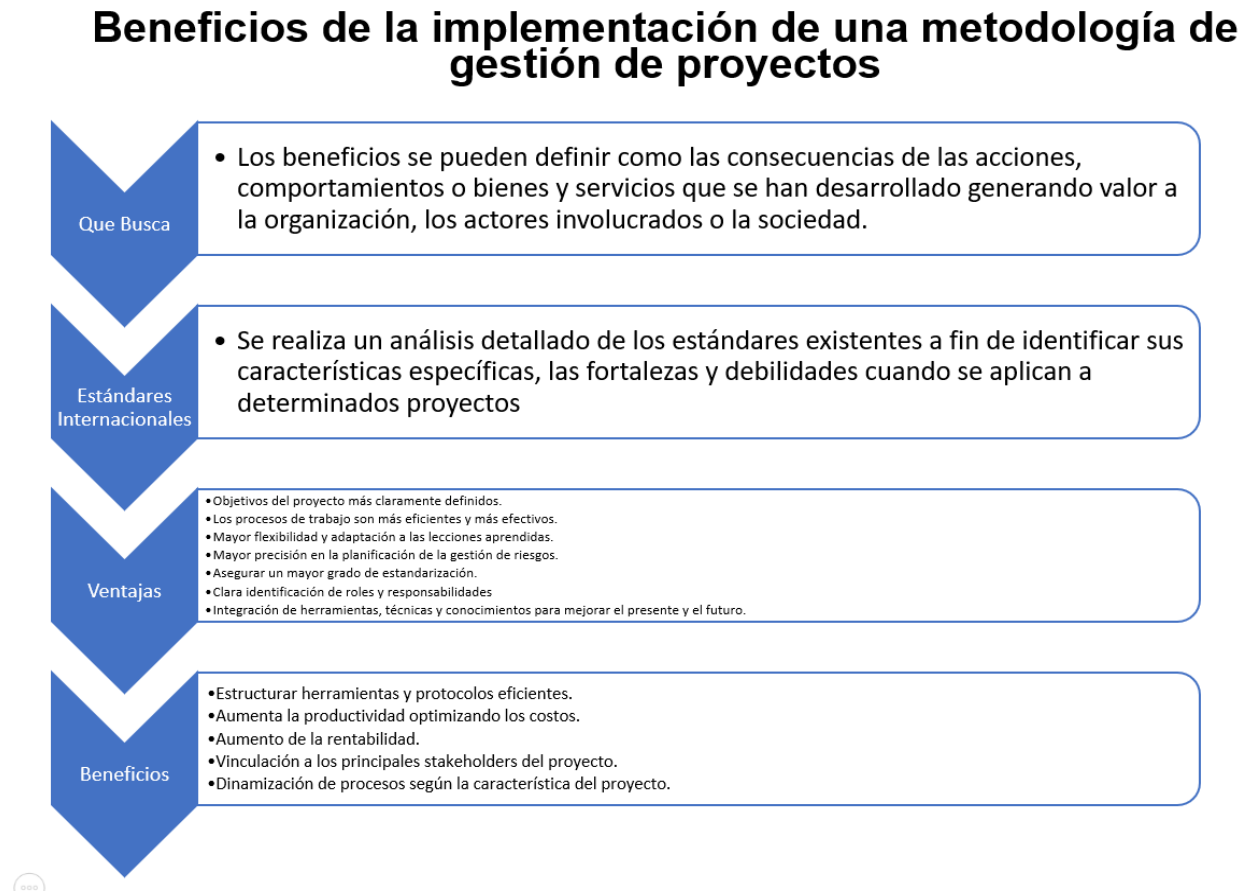
Por otra parte, se tiene en cuenta el modelo de Kerzner (2001) que bajo las mismas premisas que propone un enfoque a la estandarización de los resultados de un proceso de mejora continua que se ajusta constantemente gracias a la comparación de datos y hechos concretos.

Las etapas propuestas por Kerzner son: el lenguaje común que se define para estandarizar esos conceptos básicos que se manejan en la cotidianidad de la gestión de los proyectos, al identificar los procesos comunes y pasos requeridos para tener éxito en los proyectos y que estos se den de manera repetitiva, el proponer y estandariza una metodología particular para cada organización tomando las diferentes metodologías utilizadas en la organización para sintetizarla en una metodología única, por medio de la evaluación corporativa es la manera como se comparan los puntos de referencia y se

realiza su medición, para así finalmente poner en marcha la mejora continua que en conjunto con la metodología única y las métricas obtenidas se obtiene un constante proceso de adaptación a las expectativas y los requerimientos del proyecto y sus partes (Kerzner, 2001).

Beneficios de la implementación de una metodología de gestión de proyectos

Figura 5. Beneficios de la implementación de una metodología de gestión de proyectos



Fuente Propia: adaptado de Kerzner, Javanovic, Estrada, Robert y Torres (Estrada, 2015) (Javanovic, 2018) (Kerzner, 2001) (Roberts, 2014) (Torres, 2014)

Los beneficios se pueden definir como las consecuencias de las acciones, comportamientos o bienes y servicios que se han desarrollado generando valor a la organización, los actores involucrados o la sociedad. La implementación de una metodología de gestión de proyectos es el medio por el cual se transforman las empresas, que quieren mantenerse en un mercado con permanentes cambios y de nuevas exigencias.

De acuerdo con Javanovic (2018), para la implementación de una adecuada metodología de proyectos es necesario realizar un análisis detallado de los estándares a fin de identificar sus características específicas, las fortalezas y debilidades cuando se aplican a determinados proyectos. Dichos estándares que son considerados como tradicionales y uniformes para aplicar a cualquier tipo de proyecto, no consideran las características específicas de ciertos grupos de proyectos.

Sus principales beneficios son visibles en firmeza de la definición de la estructura del proyecto y claridad en los procedimientos de gestión, permitiendo además la intervención de un equipo de proyecto homogéneo y multifuncional. A continuación, se destacan las ventajas más importantes (CMM Chin, 2010; Javanovic, 2018):

- Objetivos del proyecto más claramente definidos.
- Los procesos de trabajo son más eficientes y más efectivos.
- Mayor flexibilidad y adaptación a las lecciones aprendidas.
- Mayor precisión en la planificación de la gestión de riesgos, en planificación de retos y complejidad de la gestión.
- Asegurar un mayor grado de estandarización.
- Clara identificación de roles y responsabilidades.
- Comunicación mejorada.
- Optimización de entradas y salidas.

- Integración de herramientas, técnicas y conocimientos para mejorar el presente y el futuro.
- Optimización del valor a través de las lecciones aprendidas.

Frente a las ventajas Roberts (2014), plantea que la implementación de una metodología de proyectos le permitirá a las organizaciones optimizar las dinámicas de sus actividades diarias; En este sentido, la organización podrá alcanzar de una manera más organizada el plan estratégico establecido.

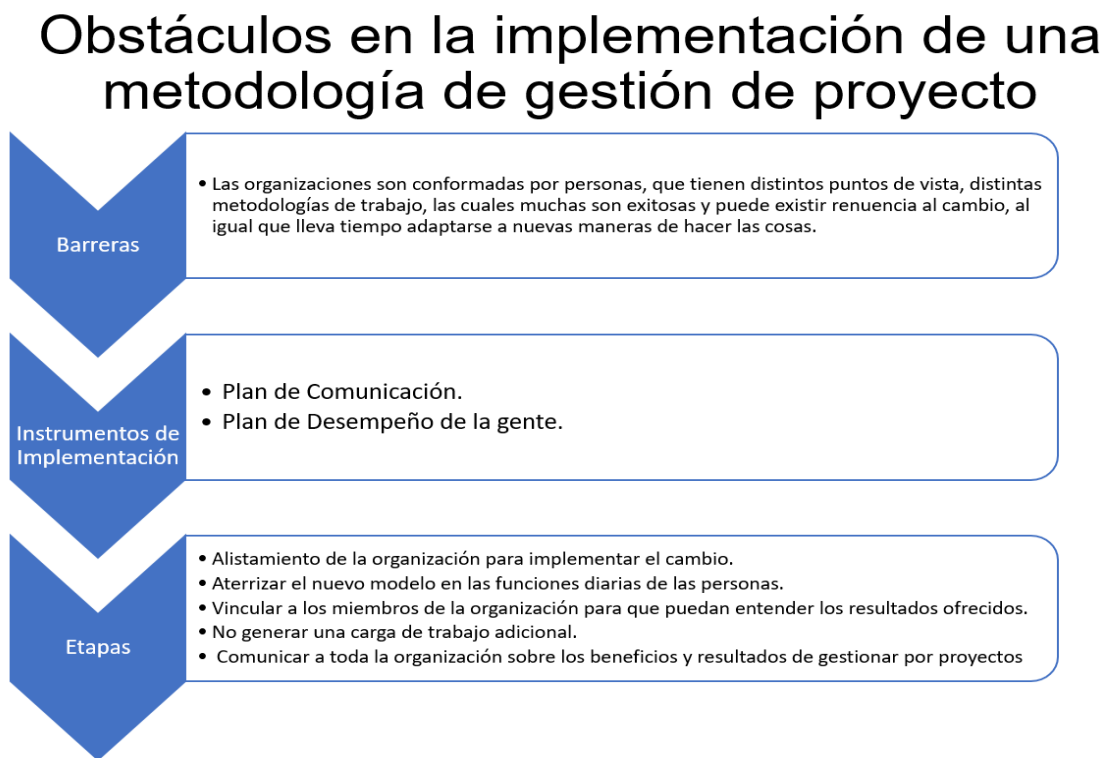
Respecto al tema Torres (2014), afirma que el mayor beneficio por la implementación de estas metodologías es “tener un cliente satisfecho” y así mismo es una ganancia integral para los que intervienen en la cadena de valor. El mismo autor menciona que los beneficios al adoptar la metodología de gestión de proyectos según se identifican los siguientes:

1. Estructurar herramientas y protocolos para generar eficiencia a medida que se van utilizando.
2. La organización aumenta la productividad optimizando los costos para lograr las metas en menor tiempo, esto le permitirá tener una ventaja competitiva en la forma de articular sus actividades.
3. Aumento de la rentabilidad por el mejoramiento en la respuesta del servicio al cliente.
4. Vinculan a los principales stakeholders en los procesos organizacionales haciendo una unión de fuerzas entre la organización, Proveedores y clientes, así proveerá un servicio más adecuado a los usuarios por el adecuado flujo de acciones de la cadena de valor.
5. Dinamizar las actividades diarias entre las diferentes unidades de negocio con las áreas administrativas.
6. Anticiparse a los problemas futuros, ya que, con la documentación de los procesos, le ayudará a la organización a ganar tiempo para puestas en marcha de futuros proyectos.

7. Transformación en la cultura organizacional, porque se cambia ese paradigma de seguir haciendo las cosas como siempre se han venido haciendo.
8. Generar valor, ya que la organización vive en contantes procesos de innovación, tanto de negocios como de los procedimientos.
9. De acuerdo con lo anterior, puede plantearse que no es posible realizar una gestión eficiente del proyecto sin una metodología adecuada, que sea aplicable de acuerdo con el tipo y al tamaño del proyecto. (Torres, 2014).

Obstáculos o barreras en la implementación de una metodología de gestión de proyectos

Figura 6. Obstáculos en la implementación de una metodología de gestión de proyectos



Fuente Propia: adaptado de Kezner, Javanovic, Estrada, Robert y Torres (Estrada, 2015) (Javanovic, 2018) (Kerzner, 2001) (Roberts, 2014) (Torres, 2014)

Al implementar metodologías de gestión de proyectos en las organizaciones, existen obstáculos que pueden retrasar y dificultar dicha implementación. Las organizaciones son conformadas por personas, que tienen distintos puntos de vista, distintas metodologías de trabajo, las cuales muchas son exitosas y puede existir renuencia al cambio, al igual que lleva tiempo adaptarse a nuevas maneras de hacer las cosas.

De acuerdo con Brojt (2013), los proyectos muchas veces fracasan o tienen problemas porque el cambio no se gestiona adecuadamente. Es por esto, que las actividades de gestión del cambio en un proyecto deben ser consideradas como un deber y no como algo que es bueno tener. El mismo autor menciona que se pueden usar dos instrumentos fundamentales para gestionar el cambio, uno de ellos es el Plan de Comunicación y otro el Plan de Desempeño de la gente.

En el Plan de Comunicación, el autor sugiere dar respuesta a las siguientes preguntas, las cuales darán un camino a seguir para la implementación de una metodología de gestión de proyectos:

¿Cómo evitar que las personas rechacen el cambio y se resistan a él?

¿Cómo lograr que las personas apoyen y se comprometan con el cambio?

¿Cómo lograr que las poblaciones afectadas evolucionen positivamente respecto de su opinión y postura frente al cambio?

Estas tres preguntas, pueden llevar a estructurar un plan de manera más formal, para motivar un cambio de metodología hacia la de proyectos. Es una realidad que entre más gente este comprometida, más éxito se puede lograr de cara al cambio.

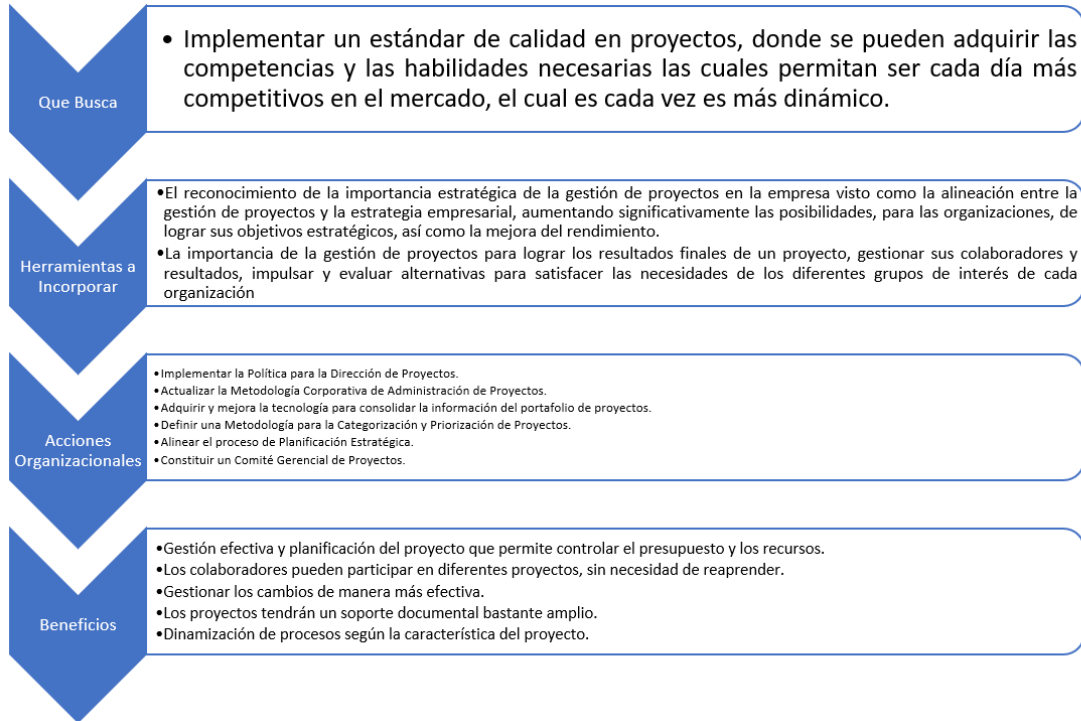
En cuanto al Plan de Desempeño de la gente, el autor afirma que tiene como objetivo asegurar el alistamiento de la organización para implementar el cambio, lo cual quiere decir que el cambio no provoque una situación disruptiva en la operación de la compañía y que, por el contrario, contribuya a que la gente tenga una buena ejecución en el uso del nuevo modelo. De igual manera, aterrizar el nuevo modelo en las funciones diarias de las personas, en la manera de ejecución de los proyectos asegura que las personas entiendan en su día a día que una metodología le traerá beneficios y no será una tarea adicional en su trabajo.

Por otro lado Estrada (2015), en su artículo *“Análisis de la Gestión de proyectos a nivel mundial”*, refiere que la gestión de proyectos debe hacer los esfuerzos para que en muchos casos los interesados y todos aquellos que se encuentran vinculados puedan entender los resultados ofrecidos, y que este esfuerzo coordinado se debe dar sin que afecte las operaciones normales de la empresa y sin generar una carga de trabajo adicional, lo cual afirma que una de las barreras más importantes y relevantes de la implementación de una metodología de proyectos es hacer entender a toda la organización los beneficios y resultados de gestionar por proyectos.

Prácticas de gestión de proyectos y éxito de los proyectos

Figura 7. Prácticas de gestión de proyectos

Prácticas de gestión de proyectos y éxito de los proyectos.



Fuente Propia: adaptado de Álvarez, Estrada y Gomez (Estrada, 2015) (Gómez, 2016) (Álvarez, 2010)

Como lo plantea Estrada (2015), en una sociedad altamente competitiva y cada vez más tecnológica, los gerentes necesitan y buscan una técnica que mejore a cada momento su gestión, que les brinde las herramientas necesarias las cuales generen una probabilidad mayor de éxito, es por esto que al implementar un estándar de calidad en proyectos, se pueden adquirir las competencias y las habilidades necesarias las cuales permitan ser cada día más competitivos en el mercado, el cual es cada vez es más dinámico.

Hoy las empresas ven como ventaja gestionar tanto sus nuevos productos y servicios, ubicación de un nuevo punto de comercialización, apertura de nuevos puntos, así como proyectos de mejora y transformación organizacional con una metodología de

proyectos. Día a día las empresas van incluyendo en su equipo a líderes especializados en gestionar proyectos, que movilicen todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Gómez (2016), en su conferencia *“Improving project success: A case study using benefits and project management”* afirma que los proyectos son una herramienta poderosa para crear valor económico, fomentar la ventaja competitiva y generar negocios. De la misma manera trae bastantes beneficios para las organizaciones tales como:

- El reconocimiento de la importancia estratégica de la gestión de proyectos en la empresa visto como la alineación entre la gestión de proyectos y la estrategia empresarial, aumentando significativamente las posibilidades, para las organizaciones, de lograr sus objetivos estratégicos, así como la mejora del rendimiento.
- La importancia de la gestión de proyectos para lograr los resultados finales de un proyecto, gestionar sus colaboradores y resultados, impulsar y evaluar alternativas para satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés de cada organización.

Álvarez (2010), en el artículo *“El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional”* afirma que el desarrollo de proyectos es una forma en que la organización puede lograr no solo mejorar sus procesos, también puede expandirse, innovar, convirtiéndose en un medio para la consecución de la estrategia.

En el mismo artículo se muestra un caso de éxito donde una organización financiera de América Latina con más de 100 años en el mercado, hacia los años de 1998 presenta un proceso de gestión de proyectos básico, donde cada unidad de negocio se organiza conforme a funciones coordinando los recursos para ejecutar los proyectos destinados a cubrir las necesidades del mercado y de sus clientes, asignados por la Gerencia General. En este caso, los resultados en la ejecución de los proyectos carecían de enfoque en

metodología de proyectos, no existía control y seguimiento adecuado, no había delimitación de roles y responsabilidades y los objetivos, aunque se cumplieran en cierta medida no eran alcanzados en el tiempo establecido.

Cuenta el caso de cómo un Alto Ejecutivo de la Organización decide participar en un congreso organizado por PMI, e inicia con la decisión de implementar todas las prácticas aprendidas en la organización. A lo largo de 15 años, la organización adopta las siguientes acciones generales:

- Implementa la Política para la Dirección de Proyectos.
- Actualiza su Metodología Corporativa de Administración de Proyectos y Define programas permanentes de capacitación al personal involucrado a diferentes niveles.
- Adquiere y mejora la tecnología para consolidar la información del portafolio de proyectos.
- Define una Metodología para la Categorización y Priorización de Proyectos.
- Alinea el proceso de Planificación Estratégica considerando las iniciativas y los proyectos.
- Constituye un Comité Gerencial de Proyectos, que tiene como responsabilidad el análisis, el control y el seguimiento del portafolio de proyectos.

Todo este proceso de transformación, ha dado sus resultados teniendo hoy en día una organización que desde su estructura se ha formalizado con una unidad permanente de especialistas en administración de proyectos, así como la definición de proyectos dentro de su proceso formal de planificación estratégica, donde las áreas proponentes de necesidades y oportunidades se toman como iniciativas y posteriormente eventuales proyectos que forman parte del engranaje de la gestión de proyectos organizacional (Álvarez, 2010).

El autor continuó su tesis argumentando que la gestión de proyectos dentro de la organización es generadora de un cambio y como todo cambio, en sus inicios inspira

inseguridad e incertidumbre si no se planifica ni se comunica a la organización el porqué de dicho cambio y qué beneficios traerá. La organización experimentó cambios y cualquiera los experimentará con el objetivo de aprovechar las oportunidades y crecer; las organizaciones deben estar preparadas para mantenerse, lograr sostenibilidad en el tiempo y que su gestión de proyectos cumpla adecuadamente con las estrategias (Álvarez, 2010).

En las empresas colombianas, Arce (2010) presenta un estudio realizado en Bogotá, para 226 empresas arrojando que el 15,2% de las medianas empresas implementan la gestión de proyectos. Una de las conclusiones de este estudio es que los modelos de madurez en la gestión de proyectos ayudan a las organizaciones a tener claras sus fortalezas y debilidades, así como llevar a cabo procesos de planeación estratégica alineados con sus proyectos, programas y portafolio.

En caso contrario cuando estas empresas no cuentan con una metodología de proyectos, se exceden en los presupuestos asignados, no cumplen los cronogramas y por ende los clientes pueden tener alta satisfacción. Así mismo el nivel de madurez en cuanto a las prácticas, solo tuvo un 46,9% en empresas de gran tamaño, 24,7% en empresas grandes y 13,6% en empresas medianas. Lo cual puede denotar un resultado bajo en la calidad de los proyectos.

- Finalmente, Hogan (2010), plantea varios beneficios organizacionales en la gestión de proyectos:
- Gestión efectiva y planificación del proyecto que permite controlar el presupuesto y los recursos.
- Los colaboradores pueden participar en diferentes proyectos, sin necesidad de reaprender, con un lenguaje común de gestión.
- Las metodologías implementadas para la gestión de proyectos ayudan a gestionar los cambios de manera más efectiva.

- Los proyectos tienen un soporte documental bastante amplio permitiendo el cumplimiento de lineamientos, políticas, procedimientos y directivas de la organización.

MARCO CONTEXTUAL

Equity Advisors es una firma financiera y contable enfocada en servir a emprendimientos, startups y Pymes que difícilmente tienen acceso a proveedores especializados en conocimientos financieros de calidad a precios asequibles.

Al analizar la idea de negocio de la empresa en estudio, se evidencia que la oportunidad de negocio está dada por la explosión de los últimos años de emprendimiento en Colombia y en especial del startup, según Confecámaras (2021), la creación de empresas en Colombia ha tenido un comportamiento muy positivo. Entre enero y septiembre de 2021 se crearon en el país 251.008 nuevas empresas, 16,6% más que en el mismo periodo de 2020, este fenómeno está generando una cadena positiva en la reactivación y el bienestar socio económico del país. Solo aterrizando estos datos en los últimos años teniendo en cuenta que el emprendimiento lleva un periodo de crecimiento de más de dos décadas y así mismo la necesidad de estar en la vanguardia de la transformación digital para agilizar y mejorar el servicio que se presta a los emprendimientos.

Partiendo desde este punto se presentará más información sobre Equity Advisors dando a conocer su entorno y conformación organizacional.

Sector económico al cual pertenece la organización

Equity Advisors pertenece al tercer sector de la economía; prestación de servicios, de asesoría a las empresas en diferentes temas contables, administrativos, consultivos, capacitación y el más importante financiero.

Para ser más específicos su código CIU es el 7020, confirmando con la página de la DIAN, Equity Advisors presta asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas sobre cuestiones de gestión; como la planificación estratégica en temas de decisión de carácter financiero y servicios de control y planificación

Organización

Equity Advisors es una firma financiera y contable enfocada y especializada en servir a emprendimientos y pequeñas/medianas empresas que difícilmente tienen acceso a proveedores y aliados de calidad a precios asequibles, haciéndoles más vulnerables a problemas financieros.

Equity Advisors es una empresa 100% colombiana y representante marca país. Es una empresa joven y diferente que busca cuidar los números de sus clientes. Se caracteriza por las siguientes frases:

“Cuidamos tus números”

“Las finanzas de tu empresa hablan, nosotros las traducimos para tí”

“Así es, somos financieros y queremos ayudar de una manera diferente: no creemos en servicios costosos, desinteresados, complicados, inalcanzables y encorbatados. Buscamos que nos permitas cuidar tus números como lo hemos hecho con cientos de empresas de todo tamaño, de manera responsable, profesional y organizada. Hacemos todo esto siendo felices, modernos, ¡respetando a nuestro equipo y nuestros clientes para con ello entregar un servicio excelente!”.

Misión

La misión de Equity Advisors existe para apoyar empresas de todos los sectores que necesitan un apoyo financiero, contable y/o administrativo para su día a día y quieren delegarlo a personas expertas que cuiden sus intereses.

Existen porque generalmente estos servicios son prestados por personas freelance o empresas boutique que se enfocan solamente en atender clientes grandes sin pensar en los intereses y las necesidades de los más pequeños.

Creen también que tener un nivel de especialidad y experiencia como empresarios permite atender clientes emprendimientos y PYMEs sintiendo mejor la realidad de su empresa.

Queriendo hacer esta labor de manera excelente sin descuidar lo que son como personas, intereses, gustos y tiempo en familia y amigos.

Visión

La Visión de Equity Advisors es:

“Queremos ser reconocidos de aquí a 10 años como una empresa regional que ofrece servicios de KPO, principalmente financieros y de otras verticales para todos los tamaños de compañías, siendo un punto único de parada financiero en Latinoamérica. Todo esto lo lograremos con cientos de clientes en simultánea, la mayoría de estos digitalizados en sus procesos, entregables y relación con nosotros. Todos siempre apoyados en gerentes de relación y ejecución exitosos.”

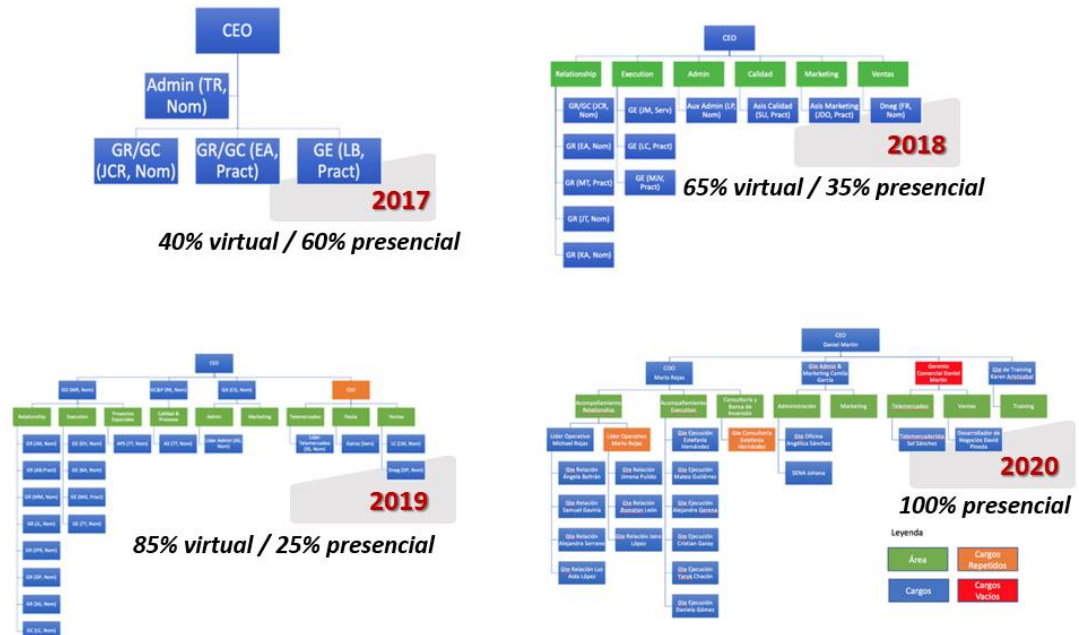
Años en el mercado

Equity Advisors fue constituida el 14 de octubre del 2016 con un solo servicio en consultoría financiera y una sola persona laborando el CEO, cumpliendo cinco años el 14 de octubre del 2021 cuenta con más de 20 personas en el equipo y con siete servicios organizadas por áreas.

Organigrama

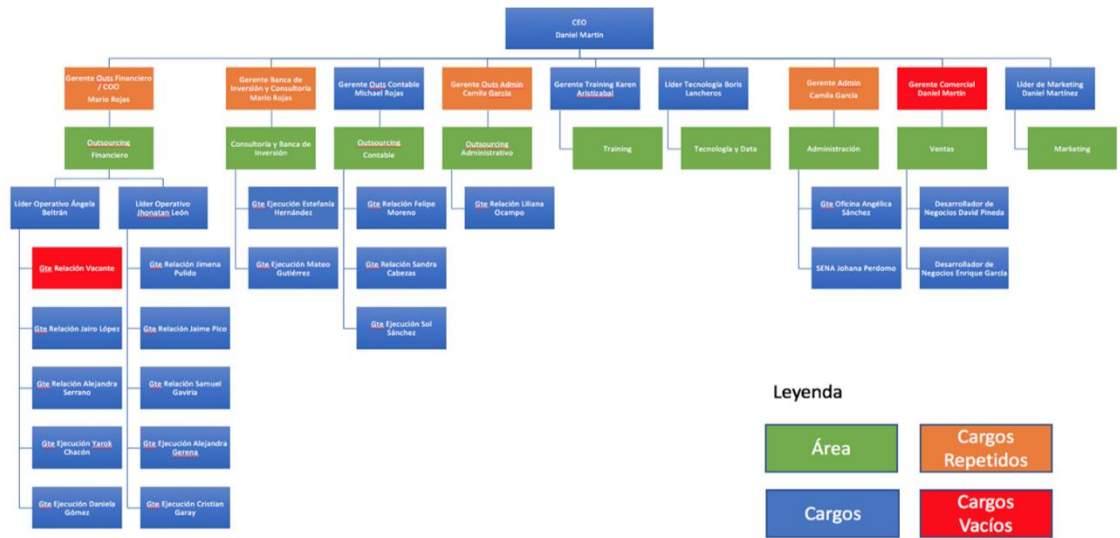
Desde la constitución de Equity Advisors ha pasado por un crecimiento continuo, generando consolidación de áreas, realizando ajustes en su forma de trabajo, siendo una empresa generadora de trabajo, fortaleciendo el plan carrera interno y formando lideres:

Figura 8. Organigrama al 2017 - 2020.



Fuente: Equity Advisors.

Figura 9. Organigrama al 2021



Fuente: Equity Advisors.

Stakeholders de la organización

Los interesados y externos afectados por las actividades y decisiones de Equity Advisors son cinco, descritas en la siguiente imagen:

Figura 10. Stakeholders Equity Advisors.



Fuente: Equity Advisors.

Productos y Servicios

La visión de Equity Advisors es lograr ser un "one-stop-shop" único en Latinoamérica donde se los empresarios pueden encontrar soluciones desde temas administrativos hasta financieros en un solo lugar y con los siete servicios actuales, está logrando consolidar cada vez más su visión.

Figura 11 Servicios Equity Advisors.



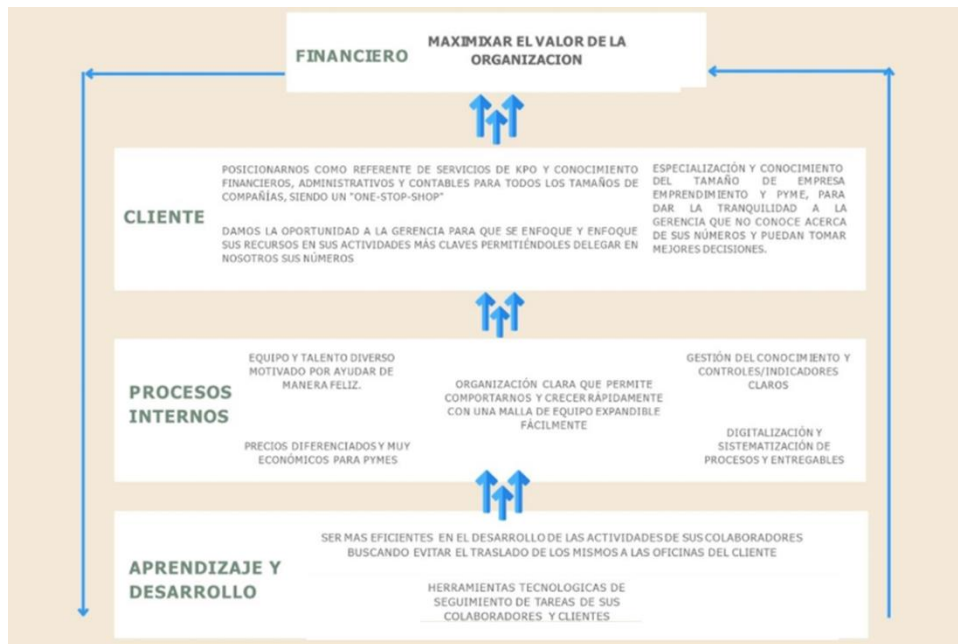
Fuente: Equity Advisors.

Mapa Estratégico

La estrategia de Equity está basado en la motivación y capacitación del equipo de trabajo, realizando un seguimiento de actividades en herramientas tecnológicas y logrando

impactar al cliente resolviendo su necesidad de conocer sus números para tomar decisiones estrategias. Detallándolo de la siguiente forma:

Figura 12. Mapa Estratégico Equity Advisors.

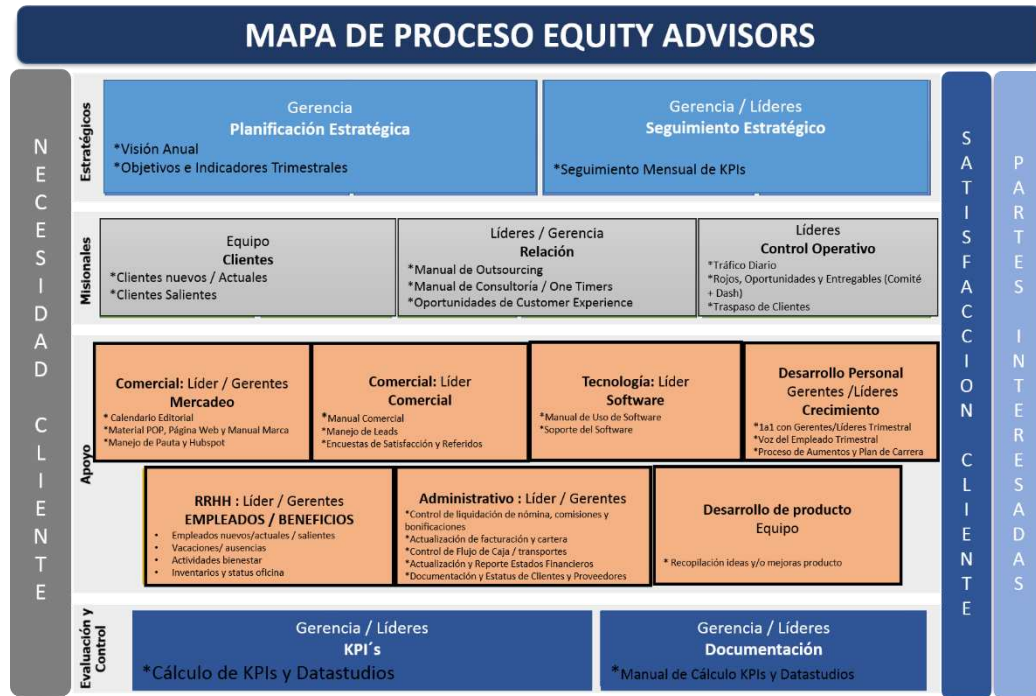


Fuente: Equity Advisors.

Mapa de Procesos

Equity Advisors cuenta con varios procesos, los principales de los mismos son los gerentes y líderes, dejando el menor esfuerzo al equipo operativo para que puedan concentrar su trabajo en la satisfacción del cliente.

Figura 13. Manual de procesos



Fuente: Equity Advisors.

Gestión de los Proyectos en EA

Si se parte del hecho que la gestión de proyectos es una disciplina que utiliza, procedimientos, reglas, herramientas, políticas, técnicas para guiar un proyecto desde su inicio hasta su culminación, en Equity Advisors no existe nada definido, todo su crecimiento ha sido empírico y orgánico, basándose en la experiencia y conocimiento del CEO y equipo de trabajo, sin ningún conocimiento de gestión de proyectos.

Se han creado servicios, áreas, procesos, entre otros, tipo “proyecto” pero no de forma definida, tan solo ha sido la necesidad de lograr metas y cumplir con expectativas tanto internas como de los clientes. Y de acuerdo con ese crecimiento tan significativo que ha tenido desde su constitución está en una etapa perfecta para iniciar con la consolidación de la gestión de proyectos.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Fases de la investigación

Existen organizaciones que son parecidas con otras pero que tienen una cultura diferente. Además de contemplar un factor diferenciador como lo es el éxito a nivel organizacional, debe contar con una propuesta de valor disruptiva. Razón por la cual, la implementación de una estrategia de transformación digital debe ser diferente pues todas no se amoldan al mismo modelo de negocio. Tanto directores de proyectos como empresarios fallan en su afán de llevar a la organización por una senda de soluciones tecnológicas únicas. La transformación digital no se implementa de esa manera, la falla radica en pretender elegir la solución tecnológica sin tener en cuenta factores cruciales como lo son: la gobernanza, los procesos, las personas y la cultura organizacional (Waldraff, 2017).

En ese orden de ideas, las organizaciones deben plantearse interrogantes tales como: ¿Cómo mejorar o rediseñar la experiencia con los clientes finales?; esto avoca a una solución de adquisición de tecnología que ajuste procesos, almacene y analice datos de esa interacción mediante un modelamiento a escala y un relacionamiento más cercano con los usuarios.; para más tarde, llevar a cabo toda una reformulación a dichos procesos para digitalizarlos, pero en el fondo dejan de lado el componente más importante y son las personas.

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan la mayoría de las iniciativas asociadas a transformación digital, es que se focalizan en la adquisición de tecnología y no en las necesidades reales de los clientes y del negocio, razón por lo cual, las organizaciones no pueden observar resultados de forma tácita, es decir, generar una

mayor utilidad en sus ingresos, mejores márgenes de rentabilidad, posicionamiento en el mercado y todos los factores relacionados con la misión del negocio.

Por esta razón se parte de la premisa de implementar una hoja de ruta que permita visualizar las diferentes fases que se deben reconocer en el proceso de identificación del estado de madurez de los proyectos en Equity Advisors usando la metodología PMI, para ello se identificaron las siguientes fases: Fase 1 (Inicio y Planeación), Fase 2 (Ejecución), Fase 3 (Análisis de datos y cierre). En la siguiente figura se evidencia las fases del foco de investigación de acuerdo a los resultados se desarrollará la metodología:

Figura 14. Fases de investigación.



Fuente: Elaboración Propia.

Fase 1: Planeación

A partir de las preguntas de investigación del proyecto, se realiza una revisión de literatura asociada a mejores prácticas en PMI para la gestión de proyectos y su interacción en la transformación digital, se determina que la estrategia más adecuada para para determinar el estado de madurez de los procesos digitales dentro de Equity Advisors es un muestreo a través de herramientas de recolección de información por medio de encuestas, entrevista y la lista de chequeo de los proyectos.

Fase 2: Ejecución

En esta fase se realiza el diseño de las encuestas utilizando herramientas de diseño que permitan su montaje online y proporcionar funciones avanzadas tales como Auto numerar preguntas, Desencadenantes de correo electrónico, Cuotas, Traducciones y Puntuación. Adicionalmente con las herramientas de analítica de encuesta, cargar modelos de análisis de información, obteniendo tendencias, patrones y variaciones que muestren los índices de apropiación de TI en los procesos misionales de la organización.

Fase 3: Análisis de datos

Para el análisis de la información en la captura de datos, la herramienta una vez es aplicada al público objetivo, permite generar una validación por cada componente de acuerdo con un peso que se establece por bloque que nos dará un resultado de 100; una vez almacenada la información dentro de la herramienta, esta arroja un gráfico que permite identificar las brechas según se establece en los procesos de transformación digital que son: Gobernanza, Personas, Cultura, Relacionamiento con el Cliente, Procesos y Tecnología . Del resultado obtenido al aplicar la herramienta se inicia con la visualización del nivel de madurez frente a los componentes propuestos anteriormente, los cuales, analizados y combinados de forma estructurada, permitirá identificar las oportunidades de mejora frente a disponibilidad de recursos, optimización de procesos, adquisición de

tecnología y demás, lo cual les facilite una orientación al camino que deben recorrer para cuando implementen un proyecto de transformación digital en los servicios de KPO de Equity Advisors.

La relevancia en la aplicación de herramientas adecuadas permite conocer detalladamente el estado de los procesos de transformación digital dentro de la organización. De ahí la importancia de establecer la mejor manera, una que se adapte y proporcione mejores resultados, apoyando al proceso de resolver una hipótesis que conlleven al cumplimiento de los objetivos propuesto en esta intervención empresarial.

Tipo de investigación

La importancia de la aplicación de instrumentos de medición adecuados dentro de Equity Advisor nos permite conocer detalladamente el estado de apropiación de los conceptos sobre transformación digital . En este aspecto, el nivel de la investigación a realizar es descriptivo, dado que tiene como propósito especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta al análisis. Con base en lo anterior se podrá establecer una ruta que permita por medio de la metodología de proyectos PMI, proponer una metodología practica para gestionar los proyectos de transformación digital en los servicios de KPO, adaptativo a la realidad empresarial del país y que conlleven al cumplimiento de los objetivos propuesto en esta intervención empresarial.

Técnicas de recolección de datos para esta intervención.

La recolección de datos se llevó a cabo de manera cuantitativa y cualitativa. Para el modelo cuantitativo se seleccionó una muestra y a partir de ello se diseñó una batería de preguntas la cual fue aplicada de manera web; esta batería se estructuró por bloques, de acuerdo con los componentes de gobernanza, personas y cultura, procesos y tecnología. La batería fue diseñada conforme con lo establecido por el método o la escala

Likert. Método que permite especificar el nivel de acuerdo o desacuerdo a partir de una declaración. Para esto se elaboraron una serie de enunciados afirmativos o negativos sobre cada componente que se pretende medir, se asignará puntaje a cada ítem, y mediante aplicación de estadística se hará el análisis y selección de los ítems.

Este método nos permite tener una medición de los conocimientos y las percepciones de los de los entrevistados frente a la apropiación de la transformación digital en las organizaciones y así poder analizar las respuestas. Para ello es importante demostrar que la escala de actitud es un instrumento de medición que permite el acercamiento con los interesados y la percepción dentro de la organización con dichos procesos. El principio de funcionamiento de la escala en mención es simple; en él se contempla un conjunto de respuestas que se utilizan como indicador de una variable subyacente, el conocimiento. Por lo tanto, es necesario asegurarse de que las propiedades del indicador utilizado correspondan a las propiedades que se pueden suponer o postular y que pertenecen a la variable. Es decir, que el instrumento realmente mida lo que se desea medir.

Existen múltiples métodos para el análisis del conocimiento al igual que existen diversas formas de concebirlas. Antes de dar a conocer la escala de Likert que se presenta en este aparte, conviene hacer una referencia a los tipos de escalas que miden el componente de conocimiento y apropiación de procesos de transformación digital. Desde la estadística descriptiva, según Likert R (R, 1932), se identifican cuatro tipos diferentes de escalas en la medición para este atributo:

Nominales: Clasifican un objeto en dos o más categorías (por ejemplo, Sí / No). En este tipo de escala el orden de las categorías carece de importancia, pues lo único que proporciona es la equivalencia de los individuos en relación a los objetos. De este modo

no se puede diferenciar a los individuos con base en el grado que poseen un atributo, sólo se sabrá si lo poseen o no.

Ordinales: Esta escala se basa en el orden de los objetos; aunque no aporta ninguna idea sobre la distancia que existe entre ellos, permite clasificar a los individuos en función del grado en que poseen un cierto atributo; por ejemplo, si ante determinada pregunta se puede contestar con base en las categorías de: Totalmente de Acuerdo (TA); De Acuerdo (DA); Indiferente o Neutro (IN); En Desacuerdo (ED); Totalmente en Desacuerdo (TD). En esta escala se ordenan los individuos con base en unas categorías, pero no se sabe cuál es la distancia que separa a un sujeto que ha contestado “de acuerdo”, de otro que ha contestado “en desacuerdo”. En resumen, con este tipo de escala se consigue ordenar, aunque no se disponga de una unidad de medida para saber las distancias que separan a los individuos.

De intervalo: En ésta se conocen las distancias, pero no el principio métrico sobre el que se han construido; tampoco se posee algún instrumento confiable que exprese esto, o si se posee, puede variar en cualquier escala. En otras palabras, no se podría suponer que los intervalos son iguales (como, por ejemplo, las distancias de un metro, que son centímetros iguales unos a otros). En esta escala tampoco se lograría fijar un punto de referencia y estar seguros de que, por ejemplo, un estudiante que alcanzó una calificación de cuatro en un examen, obtuvo dos veces la de otro estudiante que logró dos.

Razón: Con estas escalas se construyen distancias iguales y además se sitúa un punto de referencia de la escala, debido a que la medición de la variable proviene de un instrumento estandarizado que no depende del sujeto. Por tal razón permite comparabilidad entre individuos, como por ejemplo decir que la edad del padre es tres veces la edad del hijo.

Escala de conocimiento tipo Likert. Es una escala de actitud de intervalos aparentemente iguales. Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal. Utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto.

La presentación de este método de calificaciones sumadas para la medición de actitudes fue publicada por primera vez por R. Likert en 1932, partiendo de una encuesta sobre relaciones internacionales, relaciones raciales, conflicto económico, conflicto político y religión, realizada entre 1929 y 1931, en diversas universidades de EEUU.

La escala de Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, inspirada probablemente en la teoría factorial de aptitudes de Charles Spearman, quien construyó un método sencillo por la simplicidad de su elaboración y aplicación

Entre estas ventajas se encuentra una amplia posibilidad de respuestas; también se evita el recurso de los jueces, utilizado en otras escalas, sin que esto repercuta en la alta correlación que se mantiene con respecto a otros métodos para medir actitudes. Bajo la perspectiva de considerar las actitudes como un continuo que va de lo desfavorable a lo favorable, esta técnica, además de situar a cada individuo en un punto determinado (lo que es rasgo común a otras escalas), tiene en cuenta la amplitud y la consistencia de las respuestas actitudinales.

Para construir la escala se definió el objeto de la variable que se pretendió medir, en este caso se tomaron 6 ítems consolidadores: Gobernanza, Personas, Cultura, Relacionamiento con el Cliente, Procesos y Tecnología. En segundo lugar, se recopiló la información pertinente para elaborar los ítems, lo que permitió la construcción de una escala previa que fue sometida a una valoración piloto en una muestra representativa de clientes externos e internos de la organización. Con su valoración se pudieron analizar los ítems que permitieron decidir si eran discriminativos o no y si debían modificarse, lo que permitió la configuración de la escala. Posterior a la recolección de esta información, se

obtuvo la puntuación sumada de las respuestas de cada participante, y se estudió la validez y la fiabilidad de la escala diseñada.

En síntesis, las etapas para la construcción de esta escala incluyeron la definición del objeto actitudinal, la construcción de los enunciados, la determinación de las categorías de los ítems; la aplicación de la escala a una muestra de varios profesionales e integrantes de Equity Advisor y el análisis de los resultados obtenidos.

El cálculo del tamaño de la muestra, se basó en la calculadora prevista por Asesoría económica y marketing donde al cargar un grupo de variables tales como:

Margen de error: 10%

Nivel de confianza: 90%

Tamaño de la población: 34.

Permite determinar el tamaño de la muestra a partir de las personas a quienes se les aplicara el instrumento.

Prácticas de gestión de proyectos de acuerdo con el PMI.

Por otra parte, se utilizó la técnica de recolección de datos a partir de la revisión documental, esta permitió dar el contexto y aseguro una mejor aplicación durante o después de la ejecución de las encuestas. Los documentos que se analizaron fueron los siguientes:

- Misión y visión de la Organización
- Información corporativa dispuesta en la página web
- Posición en el mercado
- Nivel de satisfacción de los clientes
- Mapa de procesos y nivel de implementación
- Organigrama de la empresa

La importancia de este informe de aplicación además de formular recomendaciones o planes de cambio a la organización objeto de estudio, fue demostrar que, para realizar una transformación digital, es necesario evaluar los componentes de gobernanza, cultura y personas, procesos y tecnología garantizando que estén alineados con la estrategia del negocio, y éstos a su vez, se deben trabajar integralmente para identificar a través de la aplicación de la herramienta, las brechas o aspectos que la Compañía debe desarrollar.

El éxito de la transformación digital está asociada al desempeño de los proyectos. El Pulse of the Profession © 2018 del PMI, muestra que el 9,9% de las inversiones realizadas en transformación digital se desperdicia por mal desempeño de los proyectos y que el 31% de las organizaciones con mejor desempeño busca el desarrollo de habilidades de dirección de proyectos de la era digital. Las seis habilidades de la era digital para la dirección de proyectos son: la ciencia de datos (data science), mentalidad innovadora, conocimientos de seguridad y privacidad, conocimientos de cumplimiento de normas y regulaciones, capacidad para tomar decisiones basadas en datos y liderazgo colaborativo (PMI, 2018).

Estamos trabajando en un mundo cada vez más complejo y las empresas no deben quedarse sin capturar las oportunidades de la disrupción de esta economía centrada en transformación digital profunda como lo estamos percibiendo actualmente.

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Resultados de entrevistas sobre la gestión de proyectos transformación digital

Del resultado de aplicar la herramienta se obtuvo el nivel de madurez frente a los componentes propuestos, los cuales, analizados y combinados de forma sistémica, permitió identificar las oportunidades de mejora frente a disponibilidad de recursos, optimización de procesos, adquisición de tecnología y demás, lo cual les facilite y de una

orientación al camino que deben recorrer para cuando implementen un proyecto de transformación digital.

A continuación, se describen los componentes, criterios a evaluar y el peso otorgado a cada ítem. El valor otorgado a cada componente es 100.

Tabla 2. Diagnóstico Transformación Digital

Diagnóstico Transformación Digital		
VALORACIÓN	ASPECTO	CRITERIOS
25,00	1. GOBERNANZA	El comité directivo de la empresa considera como prioridad la transformación digital.
25,00		El comité directivo de la empresa está convencido que la transformación digital es el mejor camino para la sostenibilidad del negocio.
25,00		La empresa para asegurar la implementación de un proyecto de transformación digital asigna recursos financieros, personal, tiempo y tecnología.
25,00		La Dirección de TI de la empresa está enfocada al cliente, administra recursos, administra riesgos, mide el desempeño y está alineada a la estrategia del negocio.
100,00		
20,00	2. PERSONAS	Los líderes de la empresa se caracterizan por tener conocimiento digital, innovación, apropiación y adaptación.
20,00		En la empresa se implementan capacitaciones que aumentan el interés y desarrollan capacidades al personal, para llevar a cabo una transformación digital.
20,00		La empresa brinda la formación requerida para afrontar los retos que requiere la transformación digital.
20,00		Los empleados siempre están dispuestos a facilitar el cambio.

20,00		Las características de los líderes de la empresa para la TD son: influenciador, colaborador, innovador, inspirador, estratega y constructor de talento
100,00		
33,30	3. CULTURA	La cultura organizacional de la empresa permite la incorporación de innovaciones tecnológicas.
33,30		La cultura innovadora de la empresa facilita la generación y desarrolla de nuevas ideas.
33,30		Los empleados se encuentran motivados y comprometidos con las actividades de TD
99,90		
16,00	4. RELACIONAM IENTO CON EL CLIENTE	Los productos y/o servicios de la empresa están cada vez más adaptados a las necesidades de los clientes y exigencias de la era digital.
16,00		La empresa cuenta con los canales de atención suficientes que brinda soporte comercial y técnico.
17,00		La empresa aplica encuestas para medir el nivel de satisfacción de los clientes
17,00		La empresa cuenta con herramientas digitales colaborativas que permite la interacción con el cliente interno.
17,00		La empresa cuenta con un CRM integrado a las diferentes aplicaciones y herramientas que proporciona trazabilidad en la información de los clientes.
17,00		La empresa cuenta con un sistema CRM, el cual integra los procesos de negocio de la empresa, tales como la gestión de mercadeo, ventas, implementación y facturación del servicio del cliente.
100,00		
25,00	5. PROCESOS	Los procesos en la empresa están altamente integrados, estandarizados y soportados con tecnologías de la información.
25,00		Los procesos en la empresa generan información confiable y responden oportunamente a los requerimientos del cliente.
25,00		Se ejecutan planes de acción que aseguren la mejora y el desempeño de los procesos.
25,00		Los procesos de la empresa integran digitalmente a proveedores o terceros.
100,00		

20,00	6. TECNOLOGÍA	Los sistemas de información implementados son ágiles y flexibles, de acuerdo con la dinámica y necesidades de mi empresa.
20,00		La infraestructura tecnológica de mi empresa responde a las exigencias del mercado y a los servicios digitales que requieren los clientes.
20,00		La empresa recolecta y procesa datos que sirven para el análisis predictivo y para responder a las necesidades de los clientes.
20,00		La plataforma tecnológica de mi empresa permite acelerar la innovación.
20,00		La empresa ha adoptado tecnologías disruptivas.
100,00		

Fuente: propia

Partiendo de la metodología establecida, el instrumento diseñado en cumplimiento al método cuantitativo es el cuestionario, el cual se segmentó inicialmente en seis partes; cada parte hacía relación a un componente de la transformación digital: gobernanza y estrategia, cultura y personas, clientes, procesos y tecnología, con un total de 29 preguntas

A través del correo electrónico se realizó el envío del enlace para el diligenciamiento del cuestionario. El instrumento puede ser visto en el siguiente enlace:

<https://forms.gle/jSqGN3CcvF5j4He36>.

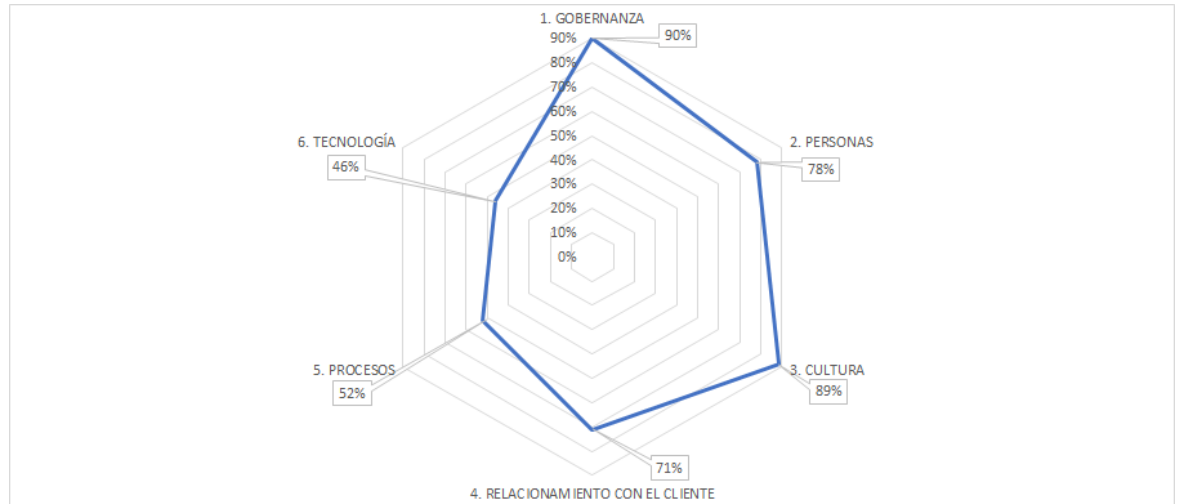
Resultados de las encuestas

El tamaño de la muestra arrojó un equivalente a 26 personas. Conforme con el dato arrojado por la calculadora (marketing, 2009), el cuestionario se aplicó a 26 empleados de distintas áreas; entre esos a personal directivo, mandos medios, usuarios de los sistemas de información y personal clave de la organización.

Una vez tabuladas las encuestas, analizados los resultados, interpretada la información suministrada en el formulario, revisada la documentación de la empresa y con

el conocimiento que se tuvo de la empresa, se aplicó la herramienta de diagnóstico, obteniendo la siguiente gráfica, la cual representa la calificación el nivel madurez digital:

Figura 15. Gráfico del nivel de madurez actual de Equity Advisors



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica de los seis (6) componentes evaluados reflejan los siguientes resultados:

Tabla 3 Resultados de la encuesta

M	ITE	EMP	ASPECTO
1		90%	1. GOBERNANZA
2		78%	2. PERSONAS
3		89%	3. CULTURA
4		71%	4. RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE
5		52%	5. PROCESOS
6		46%	6. TECNOLOGÍA

Fuente: propia

Con base en lo anterior, interpretamos los resultados diagnosticados así:

Gobernanza:

- La organización si bien cuenta con un grupo de directivos encargados de la toma de decisiones estratégicas de la compañía, dentro de sus objetivos no cuenta con una estrategia establecida que involucre a la transformación digital como un camino de sostenibilidad del negocio, ni es conocida al interior de la organización. Sin embargo, por ser una empresa relacionada con tecnología y finanzas, los empleados perciben que la transformación digital es una prioridad.

- Al interior de la empresa se desconoce si existe como tal una estrategia digital y qué involucra. Hace falta divulgación y conocimiento de dicha estrategia en todos los niveles de la organización.

- Dentro del catálogo de servicios se incluyen algunos productos asociados a cloud, los cuales son considerados como innovadores.

Personas:

- Los colaboradores se clasifican en la generación X y *Millennials*. Y la antigüedad está en su mayoría entre los dos (2) y cinco (5) años.

- En los últimos años, la empresa ha venido creciendo por el incremento de clientes y portafolio de servicios; esto ha generado la vinculación de nuevo talento humano, con el fin de superar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Es así como el personal ha tenido que volcarse a la adaptación, conocimiento digital e innovación; servicios como Cloud han hecho que la organización desarrolle conocimiento y forme nuevos líderes que estén a la vanguardia de la era digital.

- La estructura organizacional es jerárquica. Se cuenta con un CEO, gerentes, líderes, especialistas y analistas.

- Si bien la mayoría de los colaboradores indican tener conocimiento sobre computación en la nube, se evidencia que el área de Gestión Humana no cuenta con un plan de capacitación formal en curso y tampoco formación, que asegure la mejora de las habilidades y competencias de los colaboradores, que permitan estar a la vanguardia del mundo digital.

- El desarrollo y configuración del CRM actualmente está en manos de un tercero y no se tiene un plan de transferencia de conocimiento. Por consiguiente, los recursos dedicados al desarrollo tampoco generan una base de conocimiento que permita en caso de un retiro, poder transferir dicha información a otro recurso.

Cultura:

- La cultura es orientada a la búsqueda de estabilidad y planeación. La alta dirección a través de reportes de indicadores (dashboard), toma decisiones y orienta los equipos de trabajo al logro y cierre de proyectos que conllevan al cumplimiento de los objetivos y metas trazados.

- La empresa no cuenta con un área de innovación. Si bien existe un área encargada de los Productos, esta se encarga de crear soluciones en la medida que la Alta Dirección solicita o que la competencia motiva dicha iniciativa.

- La gestión del cambio en la compañía no está motivada por personas que lideren las implementaciones. Es decir, que, al momento de liberar cualquier cambio, simplemente el personal es informado, pero no es preparado previamente para el uso por ejemplo de un nuevo sistema de información.

- Se evidencia que la cultura organizacional en referencia a los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan a través de procedimientos, organigramas, tecnología, información,

conductas, hábitos, comportamientos, forma de expresión oral, gestual, escrita; se presentan algunas islas o silos en los cuales hace falta comunicación transversal entre las áreas y los equipos de trabajo.

Relacionamiento con el cliente:

- El esquema de atención al cliente se da conforme al tipo de cliente y segmento.

Sin embargo, el nivel de satisfacción de los clientes puede mejorar al disminuir los tiempos y garantizar la solución oportuna de solicitudes e incidentes.

- No existe un área exclusiva de servicio al cliente.

- Los tiempos de gestión de solicitudes e incidentes a nivel interno no son claros, por ende, se incumple en algunos casos con los SLA's acordados con los clientes.

Procesos:

- La empresa cuenta con un repositorio documental el cual es de acceso público para todos los colaboradores.

- Se puede decir que la totalidad de los procesos se encuentran estandarizados y publicados, sin embargo, hace falta algunos por automatizar.

- Los procesos automatizados en la organización corresponden al diseño, análisis, implementación y facturación del servicio. Si bien la cadena de valor se encuentra sistematizada y controlada, es necesario que los procesos de la operación y que tienen que ver por ejemplo con la escalabilidad del servicio, sean integrados.

- Los procesos relacionados con el soporte técnico están diseñados con base en las mejores prácticas que establece el marco de referencia que maneja la organización, sin embargo, su implementación no está controlada

Tecnología:

- La infraestructura tecnológica relacionada con hardware, backbone y redes, responde a las exigencias del mercado, dado la confiabilidad que requieren los clientes existentes y potenciales.
- La compañía cuenta con tecnologías disruptivas como Big Data para el análisis y explotación de los datos que facilitan a la alta dirección la toma de decisiones.
- El CRM establecido es robusto, sin embargo, es importante usarlo al 100% en producción.
- Al interior de la empresa existe algo de desconocimiento en el uso de los sistemas de información y resistencia al uso.

Por área de conocimiento

Con el resultado del trabajo realizado sobre transformación digital y generando un comparativo sobre las áreas de conocimiento de PMBOK se evidencia que se puede lograr impacto en la gestión de integración, mejorando la calidad de la empresa, realizando comunicación efectiva entre todo el equipo de trabajo, mejorando la gestión de adquisiciones y finalmente vinculando de forma efectiva a los clientes de Equity Advisors.

Imagen 1 Áreas de conocimiento

ANÁLISIS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO PMBOK									
GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO	GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	GESTIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO	GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO	GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO	GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO	GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO	GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Identificación, unificación y coordinación de los procesos y actividades de dirección del proyecto.	Finalización del proyecto con todo el trabajo requerido	Administración del cronograma para el cumplimiento de tiempos.	Estimación presupuestal y controlar los costos	Incorporar la política de calidad de la organización en los ámbitos de planificación, gestión y control	Gestionar los recursos necesarios para conseguir el éxito	Recopilación, creación, control, monitoreo y disposición final de la información estén a la altura de lo requerido	Con estos procesos podremos planificar, identificar, analizar, planificar y monitorear los riesgos	Incluye los procesos para la compra tanto de productos como servicios o resultados externos	Análisis y desarrollo de estrategias a tratar con los involucrados

Fuente: Elaboración propia.

Chequeo de la gestión de los proyectos de Equity versus Implementación

Transformación digital

Se realizó un chequeo de los proyectos de Equity versus algunas tendencias iniciales de transformación digital que por el tipo de empresa sería ideal su implementación, cuya aplicación correcta permitirá un giro en los procesos.

Imagen 2 Chequeo de gestión

Proyectos Equity	Tendencias Transformación Digital					
	Big Data	Machine learning	Herramientas Colaborativas	Deep Digital	IoT	Social Selling
Acompañamiento Financiero	S	S	S	S	N	S
Acompañamiento Contable	N	N	S	S	N	N
Acompañamiento Administrativo	N	N	S	S	N	N
Entrenamiento Financiero	N	N	S	S	N	N
Tecnología y Data	S	S	S	S	N	N
Consultoría	S	N	S	S	N	N
Banda de Inversión	S	N	S	S	N	N

Fuente: Elaboración propia.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EQUITY ADVISORS.

El diagnóstico de transformación digital evidenció en el gráfico del nivel de madurez digital de Equity Advisor dos dimensiones con porcentajes inferiores al 55%, las cuales son: i) dimensiones de Tecnología y ii) dimensión de Procesos. El diseño metodológico para la gestión de proyectos de transformación digital de los servicios en el Outsourcing de Procesos de Conocimiento o KPO se basará en los procesos de la dirección de proyectos y en sus áreas de conocimiento, teniendo en cuenta una metodología ágil en gestión de proyectos de transformación digital, la cual tendrá el siguiente Plan de intervención:

Tabla 3 Plan de intervención

PLAN DE INTERVENCIÓN

GRUPO DE PROCESOS	HERRAMIENTAS	ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS	AREAS DE CONOCIMIENTO	ENTREGABLES	RESPONSABLE
INICIO	N/A	Acta de constitución del proyecto	Integración	Acta de constitución del proyecto Gerente de proyecto	Equipo Proyecto
PLANEACIÓN	Plan de identificación y control de los interesados	Realizar un análisis amplio para identificar a todos los interesados de cada servicio de KPO ofrecidos por EA y clasificándolos según su grado de importancia e impacto en el proyecto.	Interesados	Análisis de identificación y gestión de interesados	Gerente de proyectos y Equipo de trabajo
	Control de la EDT	Definir todas las actividades necesarias para el desarrollo de los proyectos, asignando tiempo y costo, es decir por cada servicio KPO los cuales son i) acompañamiento financiero; ii)	Cronograma	EDT e Hitos	Gerente de proyectos

		Acompañamiento Contable; iii) Consultoría; iv) Banca de inversión; v) entrenamiento financiero			
	Mapa de Riesgos	Identificar, categorizar y analizar las causas y consecuencias de riesgos en cada proyecto por medio de una lluvia de ideas del equipo de trabajo y la consulta con expertos.	Riesgos	Plan de riesgos	Gerente de proyecto, líderes funcionales y equipo de trabajo
	Mapa de Riesgos	Definir el plan de riesgos en la planificación de cada proyecto, realizando una evaluación de cada riesgo con su probabilidad de ocurrencia, así mismo debe tener el plan el control de riesgos encontrados	Riesgos	Plan de riesgos	Gerente de proyecto, líderes funcionales y equipo de trabajo
	Capacitación	Plan de capacitaciones para todo el equipo en la ejecución del plan de transformación digital de	Recursos	Sesiones de capacitación con sus respectivas actas.	Gerente, líderes funcionales y equipo de proyecto.
EJECUCIÓN MONITOREO Y CONTROL	Plan de manejo de proveedores	Seleccionar y contratar los proveedores que se elijan después de realizar el debido proceso de evaluación de oferentes .	Adquisiciones	Contrato de prestación de servicios	Gerente de proyecto, área de compras y equipo de proyecto.

	Mapa de Riesgos	Evaluación del riesgo durante el desarrollo del proyecto por medio del impacto que ocasiona y la probabilidad de ocurrencia.	Riesgos	Plan de respuesta a los riesgos	Gerente de proyecto, líderes funcionales y equipo de trabajo
	Mapa de Riesgos	Implementar el plan de riesgos definido en la fase de planeación	Riesgos	Plan de respuesta a los riesgos	Gerente de proyecto, líderes funcionales y equipo de trabajo
	Registro de lecciones aprendidas	Actualización del repositorio de lecciones aprendidas que sirvan para la realización de nuevos proyectos.	Comunicaciones	Formato actualizado con lecciones aprendidas de cada proyecto ejecutado Equipo de proyecto	
	Control de Variaciones	Controlar al detalle el cumplimiento de los entregables para identificar las desviaciones con respecto al plan (línea base del alcance), su magnitud, sus causas, y la necesidad de redirigir las divergencias, realizando solicitudes de cambios.	Alcance	Documentos con solicitudes de cambio aprobados, rechazados y demás documentos actualizados según corresponda	Gerente y equipo de proyecto
	Control de la EDT	**Revisar constantemente el avance de las actividades según cronograma para la implementación de las acciones correctivas pertinentes,	Cronograma	Documento o herramienta de control avance real vs. Lo esperado	Gerente de proyecto

		esta revisión se puede hacer por medio del valor ganado o del porcentaje de cumplimiento de los hitos de cada proyecto.			
	Herramientas de control de cambios	Identificar y documentar los cambios planteados en una solicitud de cambio adecuada.	Integración /Cambios	Documentos de gestión y control del cambio	Gerente y equipo de proyecto
	Herramientas de control de cambios	Revisar los cambios; autorizar, denegar, postergar o tomar la decisión que sea necesaria sobre los cambios a documentos, entregables o líneas base del proyecto.	Integración /Cambios	Documentos de gestión y control del cambio	Gerente y equipo de proyecto
	Herramientas de control de cambios	Corroborar que los cambios se registren, evalúen o aprueben y que sean monitoreados y a su vez comunicados a los interesados.	Integración /Cambios	Documentos de gestión y control del cambio	Gerente y equipo de proyecto
MONITOREO Y CONTROL	Registro de lecciones aprendidas	En puntos de control realizar el registro detallado de las actividades ejecutadas para monitorear el avance y controlar el plan del proyecto.	Comunicaciones	Documento y reportes con avance real Vs lo planeado	Gerente de proyecto

	Plan de identificación y control de los interesados	Consultar periódicamente a los interesados, así como mantenerlos informados, según su grado de importancia, sobre los avances y novedades de los proyectos.	Interesados	Actas y acuerdos de seguimiento al plan de interesados.	Gerente y equipo de proyecto
	Reuniones	Realizar reuniones periódicas de seguimiento de ejecución del presupuesto planeado con el área financiera y el gerente de proyecto.	Costos	Actas de reuniones, acuerdos y actualizaciones al presupuesto.	Gerente de proyecto y equipo financiero
	Plan de manejo de proveedores	Mantener las actividades de control pertinentes de cada una de las adquisiciones y de ser necesario aplicar acuerdos de cumplimiento definidos contractualmente con los proveedores.	Adquisiciones	Actas de seguimiento a la ejecución con los proveedores y pólizas de cumplimiento.	Gerente de proyecto y proveedores
	Mapa de Riesgos	Realizar las acciones para el manejo del riesgo y los registros documentales de esta, detallando las fechas de ejecución y el grado de control alcanzado.	Riesgos	Acciones según plan de respuesta.	Gerente de proyecto, líderes funcionales y equipo de trabajo

CIERRE	Registro de lecciones aprendidas	Definir y describir un registro de lecciones aprendidas por cada proyecto, que permita documentar falencias y buenas prácticas, permitiendo la construcción y mantenimiento de un repositorio para su consulta.	Comunicaciones / Integración	Formato modelo para el registro de lecciones aprendidas	Gerente y equipo de proyecto
--------	----------------------------------	---	------------------------------	---	------------------------------

Plan de intervención Fuente Propia

Directrices de la organización tenidas en cuenta para la propuesta metodológica

Dentro de proceso de investigación y dentro de las entrevistas a los líderes de la compañía se entregaron las siguientes directrices que deben ser cumplidas en esta metodología

La metodología debe estar alineada con la visión estratégica de Equity Advisor, teniendo un enfoque satisfacción del cliente.

La metodología debe evidenciar que los proyectos de transformación digital están enfocados en una operación innovadora

La metodología debe tener un plan y una secuencia

Los proyectos de transformación digital deberán ser transversales

Figura 16 Proceso de gestión de proyecto de transformación digital en EA



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de gestión de los proyectos de transformación digital debe implementar en la etapa de planificación esta secuencia en cada uno de los servicios KPO ofrecidos, a razón que permitirá realizar un análisis de lo que sucede actualmente y como pueden mejorar los servicios con las herramientas tecnológicas.

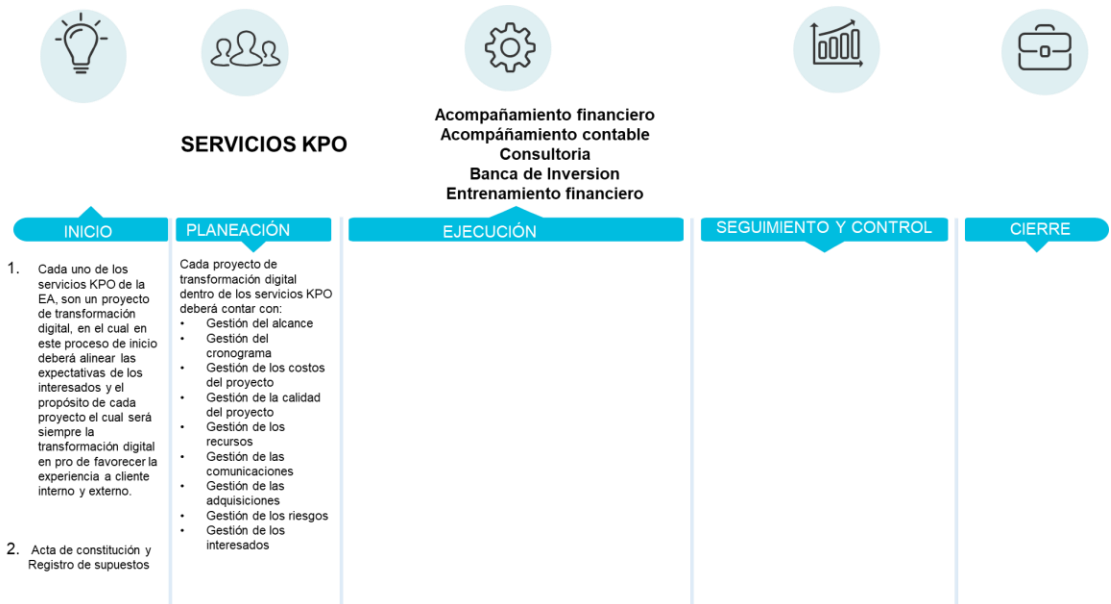
Fases propuestas del Proceso de Gestión de Proyecto de transformación digital en EA

Las fases propuestas están basadas en los procesos de dirección de proyectos; Cada uno de los servicios KPO de Equity Advisor, serán transformados en un proyecto de transformación digital, en el cual en este proceso de inicio deberá alinear las expectativas de los interesados y el propósito de cada proyecto el cual será siempre la transformación digital en pro de favorecer la experiencia a cliente interno y externo, para tal objetivo se tendrá en cuenta el estado de madurez de cada servicio y se aplicará la hoja de ruta de

transformación digital. En esta etapa adicional a entregar un acta de constitución y registro de supuestos, se deberá entregar el estado de madurez del servicio y la hoja de ruta de transformación digital.

Para la etapa de planeación se revisará: i) Gestión del alcance de cada proyecto de transformación digital evaluación si aporta al objetivo estratégico de Equity en cuanto a transformación digital; ii) Gestión de los costos, el cual Equity entregará un presupuesto para cada unidad de negocio; iii) Gestión de la calidad; basado en los estándares de calidad actual de cada servicio; iv) Gestión de los recursos, v) Gestión de las comunicaciones; vi) Gestión de las adquisiciones; vii) Gestión de los riesgos en cada uno de los proyectos y viii) Gestión de los interesados. Los entregables en esta etapa deberán ser: i) Plan de dirección de cada proyecto; ii) Plan para atacar las barreras de transformación digital; iii) Plan para la gestión de cambio cultural.

Figura 17 Procesos de ejecución



Fuente: Elaboración propia.

Figura 18 Evaluación de Proyectos Internos



Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los servicios KPO de la Equity Advisor, serán evaluados en un proyecto de transformación digital, donde se tendrá en cuenta los anteriores KPI, implementar estos procesos es un proceso largo el cual está conformado por diferentes etapas que se pueden unir en el tiempo, los anteriores indicadores de transformación digital pueden indicar si el camino elegido para digitalizar la organización es el adecuado y está dando los resultados esperados o, por el contrario, si es necesario realizar algún ajuste o modificación en la estrategia inicial, revisemos cada uno de estos indicadores:

Agilidad del cambio: Se medirá si se están cumpliendo los plazos planteados para realizar los cambios previstos o si se están produciendo retrasos, uno de los objetivos de la transformación digital debe ser la adopción de procesos más ágiles y flexibles, el indicador de agilidad del cambio entre más este alineado a 1 indicará que la agilidad del cambio es la acorde a la planeación, entre mayor sea del 1 indicará que se estará tomando más días de los planeados y llevará al equipo a realizar ajustes en el plan inicial, un control de cambio al proyecto.

$$\frac{\textit{Plazo acordado en el plan inicial}}{\textit{Tiempo real ejecutado}} = 1$$

Integración de la estrategia digital con la estrategia general de la organización: La transformación digital debe impactar en todo Equity, esto con el fin último de modificar su cultura y su forma de trabajar. Por ello, no puede ser un proceso aislado. Además, esta transformación debe servir para conectar los distintos objetivos particulares de cada área o departamento y conseguir que todos trabajen alineados con la estrategia

general de digitalización y puedan colaborar unos con otros más fácilmente, el indicador será:

Incremento del % de acciones desarrolladas por cada departamento que integran la perspectiva la estrategia digital en su planificación, ejecución y evaluación.

Competencias Digitales: Se evaluará si los empleados necesitan algún tipo de formación o actualización para poder seguir la estrategia de digitalización establecida y, por otra, decidir si hay que incorporar a nuevo personal atendiendo a las nuevas características de la empresa.

$$\frac{\text{Numero de Capacitaciones propuestas en este plan}}{\text{Capacitaciones realizadas}} = 1$$

Adopción y satisfacción de los trabajadores con la transformación digital: se verificará si los avances que se van realizando están siendo utilizados por los trabajadores, si los nuevos procesos están siendo útiles como se había planificado y si están satisfechos con ellos, el indicador será a través de la encuesta a satisfacción y utilización a todos los clientes internos de Equity Advisor.

Reducción de costos: uno de los principales objetivos de realizar esta metodología para la transformación digital de Equity Advisor es la de reducir los gastos y mejorar la productividad y la rentabilidad.

$$\frac{\text{Costos año inmediatamente anterior}}{\text{Costos año No 1 de la estrategia de digitalizacion}} = 1$$

Satisfacción del cliente: El plan de Equity en cuanto a transformación digital está enfocada al cliente, a mejorar su satisfacción y su experiencia, se implementará la puntuación Net Promoter Score (NPS). El Net Promoter Score (NPS) mide lealtad de clientes y preguntará a los clientes la disposición a recomendar los servicios de Equity Advisors, a colegas basándose en su experiencia, esto será a través de encuestas que se dividirán en: i) Promotores: Clientes que califican con 9 o 10., los promotores están contentos con el servicio y la recomiendan a sus colegas; ii) Detractores: Clientes que califican con 6 o menos, los detractores son un riesgo y difundirán de boca en boca información negativa sobre los servicios; y iii) Pasivos: Clientes que califican con 7 u 8. Se encuentran entre los detractores y promotores; no promocionarán los servicios, ni hablarán mal de ella. El puntaje NPS típicamente se encuentra entre -100 y 100. Una puntuación negativa es un indicador de más detractores, y una buena puntuación NPS indica más promotores que detractores.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

1. El diagnóstico realizado evidencia que la empresa Equity Advisors no cuenta con prácticas organizadas de gestión de proyectos ni una metodología PMI que le permita gestionar los proyectos, adicionalmente evidenciamos que el nivel de madurez digital sobre salen dos dimensiones con porcentajes inferiores al 55% tecnología y procesos.

2. La metodología propuesta debe contar con directrices que vayan en sinergia con la visión estratégica de Equity Advisors enfocadas a la operación innovadora de forma transversal.
3. Los procesos se deben implementar en la etapa de planificación en cada uno de los servicios KPO ofrecidos, permitiendo realizar un análisis actual y mejorar los servicios con las herramientas tecnológicas.
4. Plan de implementación está basado en el PMBOK sexta versión; esto genera una metodología interesante y a la medida de los procesos de Equity Advisors.

Recomendaciones

Realizar un enfoque en organización de proceso y tecnología de acuerdo con la metodología propuesta, sin duda Equity ha generado una transformación digital orgánica, pero si realiza esfuerzos desde una forma organizada puede lograr alcances más representativos.

Si se realiza algún ajuste por sugerencia de la gerencia de Equity Advisors sobre la metodología propuesta se recomienda que siempre esté alineada a la visión estratégica, respetando su cultura organizacional para no desenfocar el esfuerzo realizado hasta el momento.

Al momento de la creación de nuevos servicios KPO se hace necesario utilizar la metodología propuesta para lograr impactos y ajustes a corto plazo, minimizando el rango de curva de aprendizaje.

El plan de implementación es basado con la versión seis del PMBOK, se recomienda realizar un enfoque de estudio en la última versión de acuerdo al momento de su gestión (PMBOK® 7) con esto se podrá lograr trabajar de forma flexible los dominios de desempeño y los principios, dando mayor valor alcance.

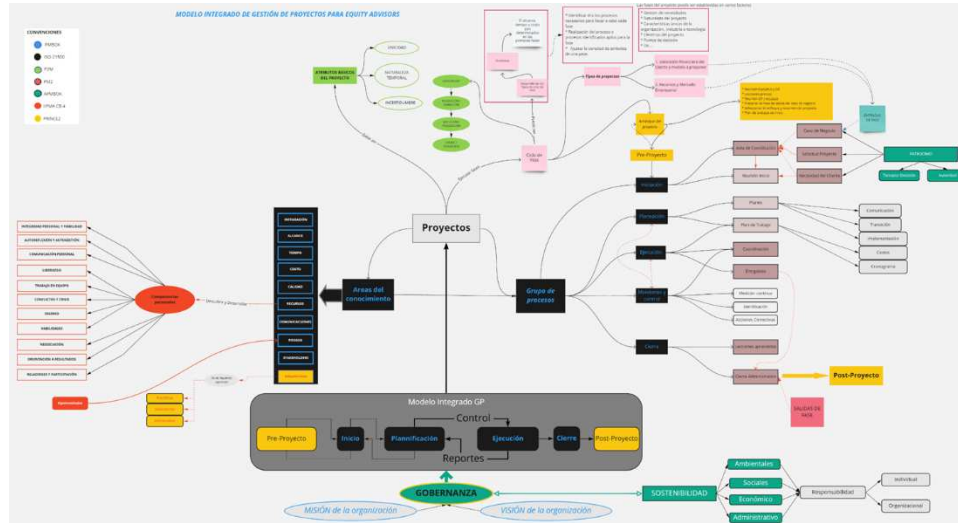
Dando valor agregado se plantea un modelo integrado (Anexo A) ajustado con base principal en el PMBOK sexta versión y al mismo tiempo dando flexibilidad con otros estándares esto para lograr dinamismo y punto de partida para seguir trabajando en una metodología de acuerdo a los cambios continuos que surgen en las empresas.

Referencias

- ANDI. (2021). Transformación digital. Andi.com.
<http://www.andi.com.co/Home/Pagina/19-transformacion-digital>
- Álvarez, M. (2010). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional.
Revista Ciencias estratégicas, 24, 345-363.
- Arce, S. &. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá.
Revista EAN, 69, 60-87.
- Axelos. (2017). *Managing Successful Projects with Prince2*. Axelos Limited.
- Brojt, D. (2013). *Project management; un enfoque de liderazgo y ejecución de proyectos en la empresa para aplicar el lunes por la mañana*. Ediciones Granica.
- CMM Chin, A. S. (2010). Defining & classifying project management methodologies. *PM World Today*.
- Díaz, A. G. (2018). *Procedimiento para la planificación estratégica con enfoque de proyecto (22 ed.)*. Folletos gerenciales.
- Estrada, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Bussines Review*, Palermo Bussines Review.
- Gómez, J. &. (2016). Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management. 100.
- Hogan, M. &. (2010). Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager.
International Journal of project management, 29, 637-646.
- Institute., N. S. (2017). *PMVOK Guide . Sexta Edic; P.M Institute, Ed.*

- Innpulsa Colombia. (2020). Transformación digital e industrias 4.0.*
https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica_TransformacionDigital_Industrias4_2020.pdf
- IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (4.0)*. Zurich.
- ISO. (2012). *ISO 21500:2012. ISO; ISO*. Ed. ISO.
- Javanovic, P. &. (2018). Analysis of the Available Project Management Methodologies. (23(3), Ed.). <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0027>:
<https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0027>.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. New York: Jhon Wiley & Sons.
- M Montes-Guerra, F. R. (2013). Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. revistasaludbosque.unbosque.edu
- Matthias, W. &. (2017). *Communication management tools for managing projects in an intercultural environment. Project Management Development – Practice And Perspectives*. Matthias.
- Ollé, C. &. (2017). *Gestión de proyectos paso a paso*. UOC.
- Pinto, J. (2017). *Gerencia de Proyectos*. Pearson Educación.
- Rivera, F. &. (2015). *Administración de proyectos. 2nd ed.* Pearson Educación.
- Roberts, A. &. (2014). *Gestión de proyectos*. Edinburgh Business School.
- Torres, Z. &. (2014). *Administración de proyectos*. Grupo editorial Patria, Ed.
- Wrzesniewski, A. B. (2010). Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 114-117.

A. Anexo. Mapa conceptual Modelo integrado ajustado de comparación Estándares Internacionales con base principal del PMBOK



Fuente propia. Información extraída de PMI, AIPM, APMBOK, IPMA, ISO 21500, P2M y PRINCE2

(*) Nota: Este mapa conceptual puede apreciarse en su tamaño original en el siguiente enlace:

https://miro.com/app/board/uXjV0otpNcU=

B. Anexo. Herramienta de Diagnostico de Madurez en Transformación Digital.

Esta encuesta tiene como propósito realizar un levantamiento de información, encaminado a desarrollar un plan de mejora, que contemple los siguientes componentes: gobernanza, personas, cultura, procesos y tecnología.

Se define "Transformación Digital" como la ruta de innovación que permite a una empresa ser más ágil, más efectiva y ofrecer experiencias vivenciales a los clientes,

aprovechando las nuevas tecnologías tales como internet de las cosas, big data, cloud computing, smart cities, entre otros. (Mckinsey, 2017).

GOBERNANZA

1- El comité directivo de mi empresa está convencido que la transformación digital es el mejor camino para la sostenibilidad del negocio.

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalmente de acuerdo

2- Mi empresa para asegurar la implementación de un proyecto de transformación digital asigna: * Seleccione 1 o más opciones.

<input type="checkbox"/>	Recursos Financieros
<input type="checkbox"/>	Personal
<input type="checkbox"/>	Tiempo
<input type="checkbox"/>	Tecnología
<input type="checkbox"/>	No se / no estoy seguro

3- La percepción que tengo sobre la Dirección de TI de mi empresa es: Seleccione 1 o más opciones. *

<input type="checkbox"/>	Está enfocada al cliente
<input type="checkbox"/>	Administra recursos
<input type="checkbox"/>	Administra riesgos
<input type="checkbox"/>	Mide el desempeño
<input type="checkbox"/>	Esta alineado a la estrategia del negocio
<input type="checkbox"/>	No se / no estoy seguro

PERSONAS

4- De los cargos que se listan a continuación, con cuál me identifico: Seleccione 1 opción

<input type="checkbox"/>	CEO
--------------------------	-----

	VP
	Gerente
	Director / Jefe
	Coordinador / Especialista
	Analista

5- Mi rango de edad esta dentro de: Seleccione 1 opción

	21 - 33
	34 - 48
	49 - 57
	> 57

6- Cuánto tiempo lleva vinculado laboralmente en la empresa?. Seleccione 1 opción.

	Menos de 1 año
	2 - 5 años
	5 - 10 años
	Más de 10 años

7- Los líderes de mi empresa se caracterizan por tener las siguientes competencias digitales: Seleccione 1 o * más opciones.

	Conocimiento digital
	Innovación
	Apropiación
	Adaptación
	No se / no estoy seguro

8- En mi empresa se implementan capacitaciones que aumentan el interés y desarrollan capacidades al personal, para llevar a cabo una transformación digital. Seleccione 1 o más opciones.

	Big Data
	Inteligencia artificial
	Computación en la nube
	No se / no estoy seguro
	Otra...

9- Mi empresa me brinda la formación requerida para afrontar los retos que requiere la transformación digital.

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

10- La orientación de los empleados hacia la gestión del cambio en mi empresa, se describe así: *

	La mayoría de las personas se resisten
	Parcialmente las personas se resisten
	Son indiferentes al cambio
	En su mayoría son gestores de cambio
	Siempre están dispuestos a facilitar el cambio
	No sé / No estoy seguro

11- Qué características debería tener un líder de mi empresa para la transformación digital. * Seleccione 1 o más opciones.

	Influenciador
	Colaborador
	Innovador
	Inspirador
	Estratega
	Construye Talento
	No se / no estoy seguro

CULTURA

12- La cultura organizacional de mi empresa permite la incorporación de innovaciones tecnológicas.

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

13- La cultura de su empresa es: *

	Orientada al control
	Orientada al resultado
	Estimula la generación de conocimiento
	Orientada a la planificación
	Buscadora de estabilidad y eficiente
	No se / no estoy seguro

14- La cultura innovadora de mi empresa facilita la generación y desarrollo de nuevas ideas

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalmente de acuerdo

14- Me encuentro motivado y comprometido con las actividades de transformación digital (TD) que se desarrollan en mi empresa.

	Muy motivado
	Poco motivado
	No hay motivación
	No se llevan a cabo actividades de TD

RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE

15- Los productos y/o servicios de mi empresa están cada vez más adaptados a las necesidades de los clientes y exigencias de la era digital.

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalmente de acuerdo

16- Mi empresa cuenta con los canales de atención su clientes para resolver fallos o solicitudes de nuestros clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en desacuerdo

--	--	--	--	--	--

Totalment
e de
acuerdo

17- Mi empresa aplica encuestas para medir el nivel de satisfacción de los clientes

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

18- Mi empresa cuenta con herramientas digitales colaborativas que permite la interacción con el cliente interno. Seleccione 1 o más.

<input type="checkbox"/>	Correo electrónico
<input type="checkbox"/>	Chat corporativo
<input type="checkbox"/>	Herramientas en la nube
<input type="checkbox"/>	Herramientas de vídeo conferencia
<input type="checkbox"/>	Sharepoint
<input type="checkbox"/>	No se / no estoy seguro

19- Mi empresa cuenta con un CRM integrado a las diferentes aplicaciones y herramientas que proporciona trazabilidad en la información de los clientes.

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

20- Mi empresa cuenta con un sistema CRM, el cual integra los procesos de negocio de la empresa, tales como la gestión de mercadeo, ventas, implementación y facturación del servicio del cliente.

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

PROCESOS

21- Los procesos en mi empresa están altamente integrados, estandarizados y soportados con tecnologías de la información.

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

22- Los procesos en mi empresa generan información con□able y responden oportunamente a los requerimientos del cliente.

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

23- Se ejecutan planes de acción que aseguren la mejora y el desempeño de los procesos

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

24- Los procesos de mi empresa integran digitalmente a proveedores o terceros

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

TECNOLOGIA

25- Los sistemas de información implementados son ágiles y flexibles, de acuerdo con la dinámica y necesidades de mi empresa.

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

26- La infraestructura tecnológica de mi empresa responde a las exigencias del mercado y a los servicios digitales *

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

27- Mi empresa recolecta y procesa datos que sirven para el análisis predictivo y para responder a las necesidades de los clientes.

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

28- La plataforma tecnológica de mi empresa permite acelerar la innovación.

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5

Totalment
e de
acuerdo

29- Mi empresa ha adoptado tecnologías disruptivas tales como:

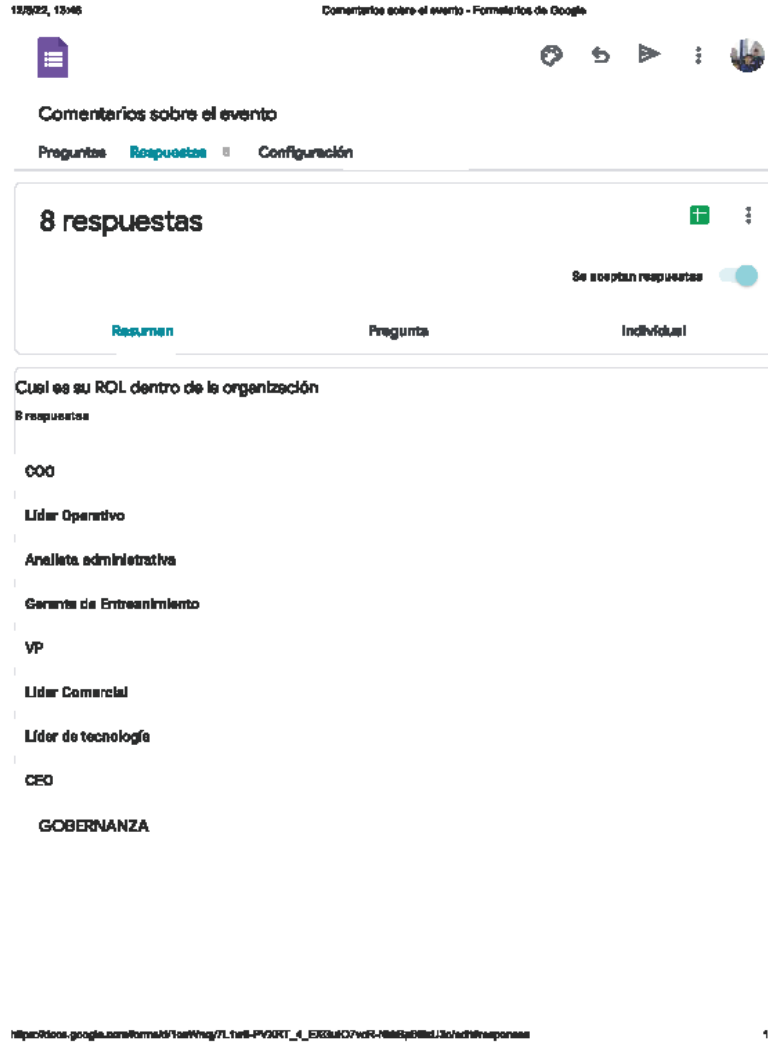
	Big Data
	Cloud Computing
	Internet de las cosas
	Inteligencia artificial
	No se / No estoy seguro
	Otra...

URL del Formulario WEB:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScNb8ogGO-AZ8c-Li7t-fWxbmgKD2kSu5gf5nWiXC1kzPaWnQ/viewform>

C. Anexo. Resultado Aplicación Encuesta.

Podemos tener los resultados en detalle de las respuestas de los colaboradores para lograr identificar las necesidades principales y generar la metodología



D. Anexo. Informe Gerencial.

De acuerdo a los resultados obtenidos se realiza un informe detallado tipo informe gerencial para su análisis

MAYO 2022

ÍNDICE DE MADUREZ DIGITAL DE EQUITY ADVISORS

INFORME GERENCIAL



Prepared by
KAREN YULIETH ARISTIZABAL MARTINEZ
YUDY ESPERANZA LEÓN CALDERON
CESAR AUGUSTO VALENCIA CARVAJAL

**E. Anexo. Análisis de la Gestión de la Transformación Digital Dentro De
Equity Advisors a Partir de la Aplicación de Instrumentos.**

Se puede encontrar mayor detalle del trabajo realizado de la empresa Equity Advisors sobre el análisis realizado desde sus inicios hasta la elaboración de este informe con el enfoque de transformación digital

ANALISIS DE LA GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DENTRO DE EQUITY ADVISORS A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

F. Anexo. Plan de Intervención

Se puede evidenciar de forma detallada el plan de intervención propuesta de acuerdo al resultado y análisis de trabajo realizado en Equity Advisors.