Maestría en Management Estratégico

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa: Alternativas de estrategias para la gestión de proyectos en el área de consultoría digital.

GAVILANES HERREA MELANY GABRIELA[a] y LEÓN PLACENCIO ROSALYN MARIANA[b] bajo la dirección de Ronald Enrique Campoverde Aguirre[c]

a Ing. Comercio Exterior, Integración y Aduanas, Master en Dirección de operaciones y Seguridad. E-mail melany.gavilanes@uees.edu.ec
b Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional. E-mail rosalyn.leon@uees.edu.ec
c PhD. en Administración Estratégica de Empresas, Magister en Marketing, Magister Universitario en Comercio Internacional, Economista con mención en Gestión Empresarial, Profesor Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail ronaldcampoverde@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	El presente caso de negocios busca evaluar las alternativas de estrategias para la gestión de proyectos en el área de consultoría digital de la empresa Anónima; esto basado en un actual escenario de uso ineficiente de recursos que conllevan la pérdida de oportunidades de negocio.
DESCRIPCIÓN:	Partiendo de importancia del rol de la Gestión de proyectos en las empresas hoy en día, el caso analiza las alternativas, procediendo a describir aquellas que se considera de mayor relevancia.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	Implementación de Gestión de proyectos en el área de consultoría de la empresa, que permita a los equipos trabajar de manera más estructurada aprovechando de mejor manera lo recursos.
OBJETIVO	Ampliar la cartera de clientes al mejorar la eficiencia operativa de los proyectos, lo que elevará la satisfacción de los clientes.

RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Implementación de un Programa de Mentoría para Gerentes de Proyectos
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	

1. Oportunidad o problema

De acuerdo con los expertos empresas que implementan prácticas de gestión de proyectos eficaces logran un 21% más de éxito en sus iniciativas estratégicas en comparación con aquellas que no lo hacen. Esto puede deberse a que la correcta gestión permite optimizar recursos creando equipos más eficientes. Por otro lado, se establece seguimiento continuo a tareas, lo que permite identificar y mitigar riesgos con el fin de mantenerse alineados a los objetivos propuestos (Project Management Institute, 2021).

La gestión de proyectos ha evolucionado hacia una disciplina internacional esencial debido al aumento en la complejidad de los proyectos modernos. A diferencia de los antiguos proyectos como las pirámides egipcias, que eran grandes pero simples, los proyectos actuales enfrentan restricciones estrictas de tiempo, costo, seguridad y factores externos. Este contexto ha generado una mayor necesidad de gerentes capacitados que puedan operar bajo estas exigentes condiciones globales (Wallace, 2014)

Hoy en día la gestión de proyectos es una disciplina esencial para planificar, organizar y controlar actividades, asegurando que los objetivos se cumplan dentro de los límites de tiempo, costo y calidad. Un proyecto se define como un esfuerzo único, con un objetivo claro, un plazo específico y recursos previamente definidos. Esta gestión integral permite a las organizaciones ser más competitivas, optimizar recursos y evaluar resultados de manera efectiva (Pastor, 2009).

El Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, 2013) describe la gestión de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas para llevar a cabo proyectos de forma eficiente y efectiva. Considera esta disciplina como una competencia estratégica para las organizaciones, ya que permite conectar los resultados de los proyectos con los objetivos, fortaleciendo así su posición en el mercado.

La gestión de proyectos proporciona herramientas clave para que las organizaciones alcancen los criterios de éxito de sus proyectos y gestionen eficazmente el cambio. Al fomentar la colaboración entre equipos multidisciplinarios y equilibrar múltiples criterios de éxito, permite innovar más rápidamente y optimizar recursos. Además, los enfoques estandarizados promueven la movilidad profesional y un lenguaje común en diversos sectores e industrias (Wallace, 2014).

Entre los enfoques más estandarizados se encuentran las metodologías agiles que priorizan la flexibilidad, la colaboración constante y la entrega continua de resultados en ciclos cortos. Este enfoque es particularmente útil en entornos dinámicos donde los requisitos pueden cambiar rápidamente. Las metodologías ágiles promueven la interacción continua con el cliente y el equipo, la adaptación a los cambios, y la mejora constante del proceso de

trabajo. Se originaron en el desarrollo de software, pero hoy en día se aplican en diferentes áreas de gestión de proyectos, entre las principales podemos mencionar:

Scrum: Es un marco de trabajo ágil utilizado para gestionar proyectos mediante la organización del trabajo en "sprints", que son ciclos de trabajo cortos (generalmente de 2 a 4 semanas). Cada sprint tiene como objetivo entregar un incremento funcional del producto. Los roles clave dentro de Scrum incluyen al Scrum Master, quien facilita el proceso; el Product Owner, responsable de gestionar el backlog de producto; y el equipo de desarrollo, encargado de ejecutar las tareas durante cada sprint (Schwaber, 2017).

Kanban: Kanban es un enfoque que se centra en la visualización del trabajo y la gestión del flujo de tareas a lo largo del proceso. Se utiliza un tablero Kanban donde las tareas se mueven a través de diferentes etapas, como "Por hacer", "En progreso" y "Hecho". La principal premisa de Kanban es optimizar el flujo de trabajo limitando el trabajo en proceso, lo que asegura una entrega constante y eficiente de los productos (Anderson, 2010)

Lean: Basada en los principios del Lean Manufacturing, esta metodología ágil busca maximizar el valor entregado al cliente mientras minimiza el desperdicio. Se enfoca en la eficiencia operativa y en la mejora continua. Aunque se originó en la manufactura, Lean se ha extendido a diversos sectores, incluyendo el desarrollo de software, y se aplica a cualquier proceso que busque eliminar ineficiencias (Poppendieck, 2016)

En el caso de Anónimo es una empresa creada hace 7 años, especializada en la transformación digital, se dedica a implementar soluciones tecnológicas avanzadas para mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la innovación en productos y servicios. Su propósito es humanizar la tecnología ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades específicas de las organizaciones mediante un enfoque multidisciplinario y profesional. Entre los servicios que presta encontramos; consultoría digital, servicios especializados y soluciones digitales.

Anónimo es una empresa que ha ido en crecimiento año a año y con el peso de sus operaciones han ido incrementando también el número de los colaboradores; como se muestra en la tabla 1; por lo cual cada vez es más necesario implementar una metodología que le permita a la empresa continuar su desarrollo con procesos que la ayuden a mantenerse en el futuro.

Tabla 1.-

Crecimiento empresarial año 2020-2024

Año	Crecimiento Monetario %	Crecimiento por número Empleados
2020	114,85%	20
2021	34,53%	42
2022	50,54%	63
2023	-22,61%	90
2024	38,67%	103

Si bien una de las soluciones que brinda la empresa en el área de servicios especializados es la gerencia de proyectos utilizando Metodologías Ágiles y PMI, al momento esto no se replica internamente en todas las áreas que abarca la empresa. Esto ha ocasionado según lo percibido por el personal de la empresa problemáticas tales como: pérdida de oportunidades de negocio, ineficiencia en la gestión de recursos, fallas en la comunicación sobre estado y avances de los proyectos, pérdida del talento humano, falta de liderazgo entre otros, como se representa en la figura 1.

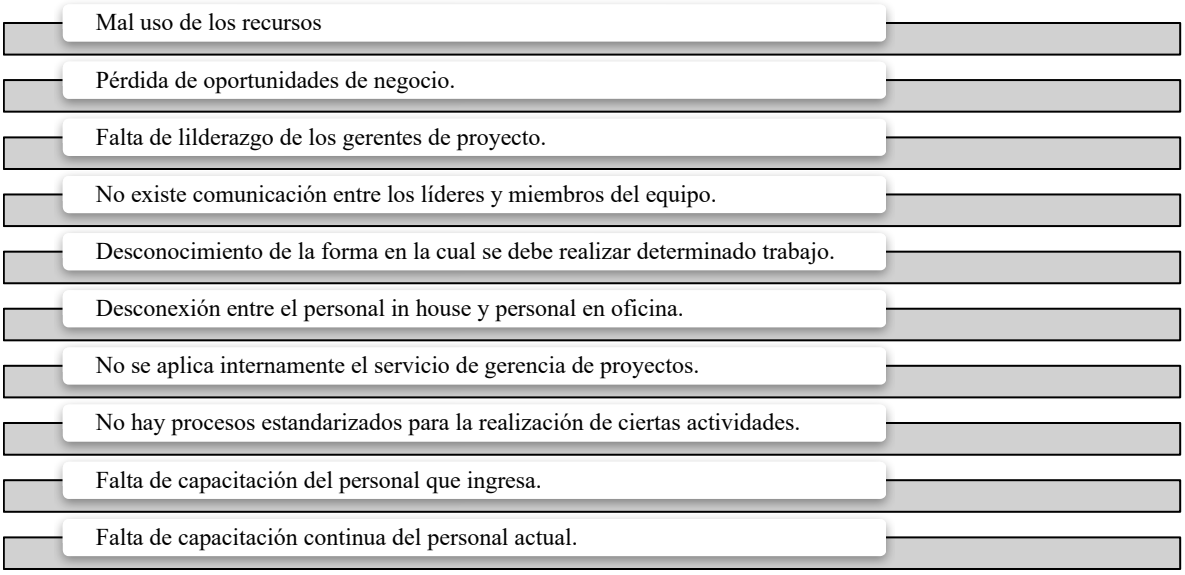


Figura 1. Lluvia de ideas.

Al realizar una investigación de las problemáticas que se presentan en la empresa especialmente en el área de consultoría se puede identificar una gestión ineficiente de recursos la cual puede ser ocasiona por algunos factores. La figura 2 representa un Diagrama de Ishikawa donde aparecen causas tales como; falta de liderazgo, comunicación deficiente, crecimiento orgánico extendido entre otros. El propósito en los capítulos siguientes se enfocará encontrar la mejor estrategia para resolver esta problemática en el desarrollo de los proyectos.

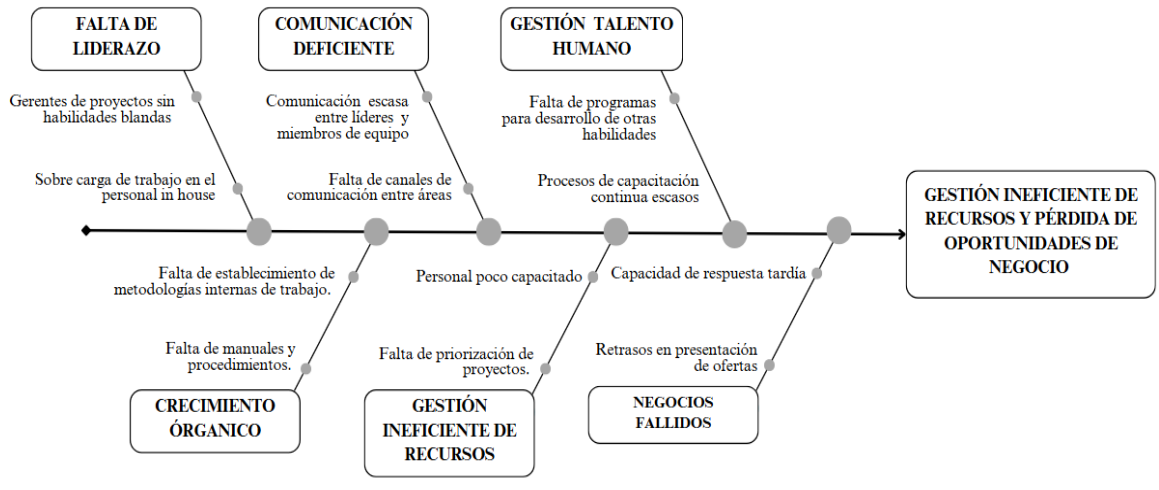


Figura 2. Diagrama de Ishikawa, representación de la problemática

La empresa enfrenta desafíos en la gestión de proyectos debido a la falta de una metodología estandarizada, lo que crea ineficiencias y afecta la calidad del trabajo. La implementación de la gestión de proyectos permitiría a los equipos trabajar de manera más estructurada y coherente, mejorando la coordinación. Además, esta será el camino para adoptar metodologías reconocidas como Agile o PMI, con las cuales la empresa podría mejorar la predictibilidad y la consistencia en los resultados entregados a los clientes. (Wallace, Gestión de proyectos. , 2014)

Al momento el área que requiere esta implementación con mayor prioridad es el área de consultoría digital según la recolección de información previa. Dicha implementación permitirá esta área fortalecer su estructura, mejorar sus resultados e incrementar el nivel de satisfacción de los clientes. En base a las actividades que se desarrollan en este se deberá determinar cuál es alternativa estratégica de mayor utilidad para alcanzar estos resultados.

Con lo antes mencionado este caso de negocios busca identificar, cual es la mejor alternativa estratégica para la gestión de los proyectos en el área de consultoría digital, lo que permitirá a la empresa un crecimiento estructurado, con un aprovechamiento correcto de recursos y elevando la satisfacción del cliente, siendo estos pilares de su gestión. (Pastor, 2009)

Identificación de objetivos y métricas.

En este capítulo se presentan los objetivos estratégicos y financieros de Anónimo, con el propósito de identificar aquellos que se alineen con la oportunidad detectada en el capítulo anterior. A partir de esta identificación, se definirán los indicadores y métricas necesarios para evaluar el impacto de las alternativas que se expondrán en el capítulo siguiente.

La empresa al momento presenta los siguientes objetivos:

Objetivo general: Transcender como una empresa que humaniza la tecnología, brindando soluciones a problemas complejos, a través de un equipo que marque la diferencia en la industria por su diversidad, su talento especializado y su pasión por la acción.

Objetivos específicos:

- Ampliar la cartera de clientes mediante soluciones centradas en las personas.
- Optimizar la eficiencia operativa.
- Impulsar el crecimiento financiero sostenible.
- Promover la innovación basada en diversidad y talento especializado.
- Fortalecer el desarrollo profesional del equipo
- Garantizar la satisfacción del cliente.

En base a los objetivos detallados se puede identificar que aquellos que se alinean de mejor manera con la oportunidad declarada son:

- Ampliar la cartera de clientes mediante soluciones centradas en las personas: Posicionar a la empresa como líder en la industria al ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras que resuelvan problemas complejos de manera accesible y centrada en las personas.
- Optimizar la eficiencia operativa: Implementar metodologías modernas de gestión de proyectos que integren tecnología y procesos diseñados para mejorar la experiencia de los clientes y colaboradores.
- Garantizar la satisfacción del cliente: Desarrollar relaciones sólidas mediante la entrega de soluciones personalizadas, confiables y alineadas con las necesidades específicas de cada cliente.

Una vez definidos los objetivos que se alinean a la oportunidad declarada se procede a establecer los indicadores para estos, Tabla 2.

Tabla 2.
Indicadores

Objetivo	Indicador	Descripción	Meta
Ampliar la cartera de clientes mediante soluciones centradas en las personas	Tasa de crecimiento de clientes	Porcentaje de aumento en el número de clientes nuevos registrados en un período específico.	Incrementar la cartera en un 15% anual.
Optimizar la eficiencia operativa.	Reducción del tiempo promedio de ejecución de proyectos.	Mide el tiempo promedio que tarda un proyecto desde su inicio hasta su entrega comparado con el tiempo de proyectos anteriores, con el objetivo de identificar mejoras en la eficiencia operativa.	Reducir el tiempo promedio de ejecución de proyectos en un 15% posterior a la implementación de la nueva metodología.
Garantizar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	El CSAT se mide a través de encuestas de satisfacción realizadas al cliente al final de cada proyecto, con preguntas clave sobre la calidad, puntualidad y eficiencia del servicio	Alcanzar una puntuación promedio de 4.5 sobre 5 en las encuestas de satisfacción de los clientes al final de cada proyecto.

Cada métrica refleja aspectos claves para evaluar el impacto de las alternativas que se presentarán en la siguiente sección, asegurando que las decisiones estratégicas estén respaldadas por datos concretos y alineadas con las metas de la organización.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

En el presente capítulo, se detallan las alternativas a ser elegidas en el presente caso de negocio. Para llevar a cabo la generación de las alternativas acorde a los objetivos del caso de negocio, se necesita tener información acerca de las causas que suscitan la problemática en la gestión de proyectos en el área de consultoría digital. Para ello, se utilizó una herramienta de investigación cualitativa. En este caso, se inició con un muestreo para definir a las personas que conocen del problema, aporten con posibles soluciones y conformen nuestro grupo de interés. Al ser una herramienta cualitativa, no se determinaron criterios estadísticos. (Creswell, 2014)

Con respecto a los instrumentos a emplear, se escogió la entrevista en profundidad. Se llevó a cabo una interacción personal y directa en la que cada entrevistado manifestó de manera abierta su conocimiento sobre el problema. Sus respuestas fueron concretas, mostrando interés por resolver las actuales dificultades en la gestión de proyectos. Después de efectuar la recopilación de datos, estos se transcribieron de forma ordenada y se simplificaron, considerándose como representativos los que guardaban analogía, procediendo a categorizarlos bajo tres denominaciones para ser tabulados posteriormente. (Kvale, 2018)

Entre las personas entrevistadas que conforman el grupo de interés, citamos al Desarrollador de Negocios, la Business Partner de Recursos Humanos, el Gerente de Proyectos y la Business Partner de Finanzas y Administración, quienes facilitaron la información para seleccionar las posibles alternativas que permitan resolver el problema planteado.

En la entrevista, el Desarrollador de Negocios identificó la pérdida de oportunidades de negocio y la ineficiencia en la gestión de recursos debido a la falta de una metodología estandarizada. Sugirió que la empresa debería considerar la implementación de metodologías ágiles como Scrum o Kanban para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta.

La Business Partner de Recursos Humanos mencionó que la falta de capacitación continua y la desconexión entre el personal in-house y el personal en oficina son problemas críticos. Propuso desarrollar un programa de capacitación continua y establecer un sistema de gestión del conocimiento para mejorar la retención y transferencia de conocimientos.

El Gerente de Proyectos destacó la falta de liderazgo y la mala comunicación como causas principales de los problemas en la gestión de proyectos. Recomendó la creación de un Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos para estandarizar las prácticas y mejorar la calidad de los proyectos.

La Business Partner de Finanzas y Administración señaló que la falta de integración de los procesos y herramientas actuales limita la eficiencia operativa. Sugirió la implementación de una plataforma digital de gestión de proyectos que integre todas las metodologías y facilite la colaboración.

Como resultado de este foro se establecieron seis alternativas con las cuales se procedió a hacer la matriz de valoración escala Likert para reducir las alternativas y encontrar las más apropiadas a para este caso de negocio.

1. **Creación de un Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos**
    - **Descripción**: Establecer un Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos para estandarizar metodologías y prácticas en toda la empresa.
    - **Supuestos**: Contratación de expertos en gestión de proyectos, desarrollo de estándares y mejores prácticas.
    - **Temporalidad**: Implementación en 12 meses.

2. **Implementación de una Plataforma de Gestión de Proyectos**
    - **Descripción**: Adoptar una plataforma digital de gestión de proyectos que integre todas las metodologías (Scrum, Kanban, Lean) y facilite la colaboración.
    - **Supuestos**: Selección e implementación de la plataforma, capacitación para todos los empleados.
    - **Temporalidad**: Implementación en 6 meses.

3. **Implementación de un Programa de Mentoría para Gerentes de Proyectos**
    - **Descripción**: Establecer un programa de mentoría para gerentes de proyectos, emparejando a gerentes experimentados con nuevos gerentes para mejorar sus habilidades y conocimientos.
    - **Supuestos**: Identificación de mentores y mentees, desarrollo de un programa estructurado de mentoría.
    - **Temporalidad**: Implementación en 3 meses.

4. **Implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento**
    - **Descripción**: Desarrollar e implementar un sistema de gestión del conocimiento para capturar, almacenar y compartir el conocimiento y las mejores prácticas dentro de la empresa.
    - **Supuestos**: Desarrollo del sistema, capacitación en su uso, incentivos para la contribución de conocimiento.
    - **Temporalidad**: Implementación en 8 meses.

5. **Implementación de OKRs (Objectives and Key Results)**
    - **Descripción**: Adoptar el marco de OKRs para alinear los objetivos de la empresa con los resultados clave esperados, mejorando la claridad y el enfoque en todas las áreas.

- **Supuestos**: Capacitación en OKRs para todos los empleados, integración de OKRs en el sistema de gestión de proyectos.
- **Temporalidad**: Implementación en 4 meses.

6. **Continuar con el crecimiento orgánico (Statu Quo)**
    - **Descripción**: Mantener las prácticas y metodologías actuales de gestión de proyectos en la empresa sin realizar cambios significativos.
    - **Supuestos**: La empresa continuará operando con las metodologías y procesos actuales, sin implementar nuevas estrategias o herramientas de gestión de proyectos.
    - **Temporalidad**: Continuo, sin necesidad de un período de implementación

Se ha empleado una matriz de valoración con una escala del 1 al 5, donde 5 indica un alto nivel de acuerdo con la alternativa y 1 indica desacuerdo. La matriz de valoración es una herramienta ampliamente utilizada para la evaluación y selección de alternativas en la toma de decisiones estratégicas. Esta técnica permite comparar múltiples opciones en función de criterios específicos, proporcionando una forma estructurada de priorizar alternativas de acuerdo con su alineación con los objetivos estratégicos de una organización (Joshi, 2015).

Un enfoque común para implementar esta herramienta es el uso de una escala Likert, que facilita la cuantificación de percepciones o niveles de acuerdo con respecto a cada criterio evaluado de la lista de alternativas. Según este criterio, se seleccionaron las más relevantes y fueron elegidas por su alineación con los objetivos del caso de negocio y las necesidades de la empresa, siendo las siguientes:

Tabla 3

Matriz de valoración de alternativas. Escala LIKERT

Alternativas	¿Agrega valor a la solución del problema?	¿La solución propuesta está alineada a la estrategia de la empresa?	¿Permite la expansión comercial de la empresa a nivel de crecimiento de portafolio y apertura de mercado internacionales?	TOTAL
Creación de un Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos	**5**	**5**	**5**	**15**
Implementación de una Plataforma de Gestión de Proyectos	3	4	4	11
Implementación de un Programa de Mentoría para Gerentes de Proyectos	**5**	**5**	**5**	**15**
Implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento	4	4	4	12
Implementación de OKRs	4	4	4	12
Continuar con el crecimiento orgánico (Statu Quo)	**5**	**5**	**5**	**15**

En base a la tabla descrita se selecciona las alternativas; creación de un centro de excelencia en gestión de proyectos, implementación de un programa de mentoría para Gerentes de Proyecto y Continuar con el crecimiento orgánico (Statu quo).

- Creación de un Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos: Implementar un centro especializado a la estandarización de procesos, capacitación continua y mejora en la calidad de los proyectos.
- Implementación de un Programa de Mentoría para Gerentes de Proyectos: Establecer un sistema formal donde gerentes experimentados guíen a nuevos líderes para mejorar el desempeño en la gestión de proyectos.
- Continuar con el crecimiento orgánico (Statu quo): Mantener las prácticas actuales de gestión sin implementar cambios significativos.

3. Analizar y valorar las alternativas

En este capítulo se presentan un examen detallado de cada una de las tres alterativas seleccionadas para lo cual se incluye el análisis financiero y estratégico.

Alterativa 1.- Creación de un Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos

Uno de los problemas identificados en la empresa es la falta de estandarización en la gestión de proyectos, lo que ha generado ineficiencias, pérdida de oportunidades y baja satisfacción del cliente. Para resolver esta situación, los directivos han considerado la creación de un Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos. Este centro será responsable de desarrollar estándares, establecer mejores prácticas y proporcionar capacitaciones continuas al personal involucrado. (Project Management Institute, 2017)

La creación de un Centro de Excelencia (PMO) en Gestión de Proyectos tiene como finalidad el estandarizar los procesos, optimizar la calidad de los proyectos, además de consolidarse como una plataforma la capacitación y desarrollo profesional del equipo. En términos de costos la inversión inicial puede ser considerable puesto que; la estandarización, diagramación de procesos, y contratación o asignación de personal especializados puede representar costos elevados. Por otro lado, en cuanto a los beneficios estos son bastante amplios incluyendo la consistencia en la entrega de proyectos y una mejora notable en la satisfacción del cliente y colaboradores. (Kerzner H. , 2017)

La implementación de un Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos puede fortalecer significativamente la gestión de proyectos complejos, mejorando el uso de recursos, reduciendo errores y tiempos muertos, lo cual se traduce en mejoras en costos y satisfacción del cliente. Además, esta estrategia facilita la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando un impacto positivo a largo plazo. Aunque su implementación requiere una inversión inicial significativa, los beneficios incluyen una mayor calidad y consistencia en los proyectos, el fortalecimiento del liderazgo interno y la retención de talento especializado, al ofrecer un entorno profesional más estructurado y con oportunidades de desarrollo continuo. (Crawford, 2021)

Para la implementación de esta alternativa se contempla un análisis financiero con los recursos principales necesarios, como se detalla en la tabla 4.

Tabla 4

Análisis financiero alternativa 1.

Detalle	Valor
Contratación de dos expertos con certificación en gestión de proyectos.	$ 60.000,00
Levantamiento de procesos relacionados, persona encargada.	$ 12.000,00
Ampliación de módulos relacionados a la gestión de proyectos en las herramientas tecnológicas que posee la empresa.	$ 24.000,00
Capacitación interna.	$ 5.000,00
Pruebas piloto en áreas seleccionadas.	$ 12.000,00
Monitoreo y soporte	$ 8.400,00
Total costos año 1	**$ 121.400,00**
Ahorro en recurso humano, equipo gerencia de proyectos área consultoría	$ 27.000,00
Ahorro en tiempo disponible para otros proyectos, basado en utilidad del último año.	$ 15.000,00
Total beneficios	**$ 42.000,00**
Resultados alternativa 1	**$ -79.400,00**

Esta alternativa tiene un tiempo de implementación de un año en el que se estima contratar a dos especialistas certificados en Gestión de Proyectos como punto principal. En cuanto a los beneficios nos basamos en los objetivos cuantitativos de incrementar la cartera de clientes en un 15% por lo que proyectamos este valor sobre la utilidad. Por su parte el ahorro en el tiempo disponible se basa en los del equipo de proyectos del área de consultoría que es el recurso con el que actualmente se cuenta en el área de consultoría digital.

Al revisar el resultado de este beneficio tenemos un valor negativo esto se basa en el alto costo de la implementación de un centro y que el beneficio contemplado solo abarca el primer año en cuanto a implementación y un año en cuanto a beneficios. Hay que contemplar que en años siguientes el beneficio podría perdurar e incluso incrementarse, para fines de este caso se mantendrá este esquema.

Desde la perspectiva estratégica al implementar la creación de Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos la empresa alcanzará la estandarización de prácticas y procesos; mejora en la calidad y consistencia de los proyectos y desarrollo profesional del talento interno como puntos principales. Esto se alinea claramente a los objetivos empresariales especialmente a optimizar la eficiencia operativa, lo que se traduce en la reducción del tiempo de ejecución de proyectos y por ende en elevar la satisfacción de los clientes. (Institute, 2021)

Alternativa 2.- Implementación de un Programa de Mentoría para Gerentes de Proyectos

La implementación de un programa de mentoría permite potenciar el desarrollo de habilidades de gerentes de proyectos al vincularlos con mentores con mayor experiencia. Esta alternativa permite además el traspaso de conocimientos sobre los procesos, objetivos y cultura empresarial. Estimulando el liderazgo, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. (Zambrano, 2020)

El términos de costos la inversión es de tipo intermedio puesto que se utilizarán recursos propios de la organización en su mayoría. Por eso es importante evaluar la afectación a la productividad de las áreas que estén inmersas en la asignación de recursos. Para minimizar el impacto se debe enfatizar en el impacto positivo en términos de organización que podrá tener este programa. (García-Carbonell, Martín-Alcázar, & Sánchez-Gardey, 2015)

Las empresas deben enfocarse en maximizar el talento de su fuerza laboral mediante una cultura de desarrollo compartido. Un modelo de mentoría bien estructurado no solo mejora las habilidades individuales de los empleados, sino que también fortalece los equipos de trabajo para impulsar el éxito organizacional. Este programa debe contar con objetivos claros y ser flexible para adaptarse a las necesidades de la empresa y de los empleados, fomentando un entorno continuo de aprendizaje y crecimiento (Zambrano et al, 2020).

Para la implementación de esta alternativa se contempla un análisis financiero con los recursos principales necesarios, como se detalla en la tabla 5.

Tabla 5

Análisis financiero alternativa 2.

Detalle	Valor
Asignación de actividad de mentoría Gerentes de proyectos certificados, bono por actividad adicional.	$ 3.000,00
Levantamiento de procesos relacionados, persona encargada actividad conjunta	$ 1.500,00
inversión en materiales y estructura de programas de capacitación	$ 1.500,00
Programa de actualización para mentores	$ 3.000,00
Ampliación de licencia de software básica	$ 6.000,00
Total costos	**$ 15.000,00**
Ahorro en recurso humano, equipo gerencia de proyectos área consultoría	$ 27.000,00
Ahorro en tiempo disponible para otros proyectos.	$ 15.000,00
Total beneficios	**$ 42.000,00**
Resultados alternativa 2	**$ 27.000,00**

Esta alternativa tiene un tiempo de implementación de tres meses el que se estima entregar un bono por mentoría a los Gerentes de proyectos internos que ya cuentan con certificación y conocimiento de la empresa. En cuanto a los beneficios al igual que la alternativa anterior nos basamos en los objetivos cuantitativos de incrementar la cartera de clientes en un 15% por lo que proyectamos este valor sobre la utilidad. Por su parte el ahorro en el tiempo

disponible se basa en los del equipo de proyectos del área de consultoría que es el recurso con el que actualmente se cuenta en el área de consultoría digital. (Ghosh, 2013)

Al revisar el resultado de este análisis tenemos un valor positivo lo cual se debe principalmente al uso de recursos propios y corto tiempo de implementación. Los beneficios en cambio se están calculando por un año, pues se considera que cada año se deberá realizar una implementación a este programa para que el mismo perdure e ingrese en un ciclo de mejora continua.

Desde la perspectiva estratégica al implementar un Programa de Mentoría para Gerentes de Proyectos, se alcanzará un desarrollo acelerado de habilidades en nuevos gerentes, fomento del liderazgo y la retención de talento e incremento en la satisfacción laboral. Esta alternativa se alinea a los objetivos empresariales especialmente a ampliar la cartera de clientes mediante soluciones centradas en las personas y optimizar la eficiencia operativa. Pues al tener Gerentes de proyectos mejor capacitados permitirá detectar aprovechar las oportunidades de negocios, así como gestionar de mejor manera los recursos de los proyectos, garantizando la eficiencia operativa. (Allen, 2011)

Alternativa 3.- Continuar con el crecimiento orgánico (Statu Quo)

Mantener el enfoque actual implica el ir atendiendo día a día las necesidades que se presenta en la empresa, creación de manuales, políticas, procesos y demás. El Mantener el enfoque actual implica evitar los costos y riesgos asociados con la implementación de nuevas metodologías o estructuras. El mantener este estatus puede no fomentar la innovación ni mejora la competitividad, lo que puede afectar negativamente a la empresa en el largo plazo.

El continuar con el crecimiento orgánico puede representar un riesgo para la estabilidad operativa y financiera al largo plazo. El no tener una planificación y planes que la soportan limita el aprovechar las oportunidades de mercado. Además, puede impactar en la percepción del cliente sobre el futuro de la empresa.

Tabla 6

Detalle costos, alternativa 3

Detalle		Valor
Levantamiento de procesos relacionados, persona encargada exclusiva	$	8.000,00
Inversión en materiales y estructura de programas de capacitación básicos	$	2.000,00
Total costos	**$**	**10.000,00**
Ahorro en recurso humano, equipo gerencia de proyectos área consultoría	$	-
Ahorro en tiempo disponible para otros proyectos.	$	-
Total beneficios	**$**	**-**
Resultados alternativa 3	**$**	**-10.000,00**

.

El análisis financiero de la alternativa 3 como indica la Tabla 6, abarca rubros elementales que hoy en día ya se generan entre los que incluyen una persona que se encarga del levantamiento de procesos, políticas y similares, que apoyan levemente a la gestión de proyectos. De igual manera se dan capacitaciones básicas para que las personas se

familiarice con la nueva documentación. En cuanto a los beneficios al momento no son claramente tangibles puesto que van de la mano con el crecimiento orgánico; sin embargo, el seguir así se considera un riesgo ya que poco a poco irá limitando la expansión.

Desde la perspectiva estratégica el mantener esta alternativa no es recomendable puesto que no se alinea a los objetivos de la empresa y limitará su crecimiento. No se puede asegurar un aumento de clientes ni una mejora operativa si se continua con la misma estructura. En términos de satisfacción de cliente de igual manera se afectará y ocasionará la pérdida de oportunidades de negocio, recalquemos la importancia de la mejora continua. (Kaplan, 2020)

Considerando los costos, tiempos y beneficios, la Creación de un Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos ofrece una solución integral para los desafíos actuales. Aunque representa una inversión inicial considerable, sus beneficios a largo plazo justifican el esfuerzo. Para un impacto más inmediato y con menores costos, la Implementación de un Programa de Mentoría para Gerentes de Proyectos es una opción práctica y viable. Mantener el Crecimiento orgánico (Statu quo) no es un alternativa recomendable, ya que compromete la mejora continua y la competitividad de la empresa a futuro. (Kerzner H. , 2022)

Para una mejor toma de decisión de alternativas se evalúa los pros y contra de cada alternativa en la tabla no. 7

Tabla 7

Pros y contras alternativas seleccionadas

Alternativa	Pros	Contras
Creación de un Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos	• Estandarización de prácticas, mejora en la calidad. • Tiempos de respuesta con el cliente pueden estandarizarse, mejora en el nivel de servicio y satisfacción.	• Alto costo inicial. • Tiempo prolongado de implementación.
Implementación de un Programa de Mentoría para Gerentes de Proyectos	• Los gerentes de proyectos pueden desarrollar habilidades críticas más rápidamente con la guía de mentores experimentados. • Mayor concordancia en el traspaso de conocimiento, los mentores conocen la empresa, sus procesos, cultura y demás. • Costo intermedio, se utilizan recursos propios de la organización.	• Tanto los mentores como los alumnos deben dedicar tiempo significativo al programa, lo que puede afectar temporalmente su productividad. • Afectación en el uso de recursos para áreas complementarias involucradas en el proceso.
Continuar con el crecimiento orgánico (Statu Quo)	• No se incurre en costos adicionales de capacitación, desarrollo e implementación. • Se crean procedimientos, manuales entre otros requerimientos de acuerdo	• Mantener las prácticas de este crecimiento orgánico puede llevar a la falta de innovación y mejora continua, lo que puede afectar la competitividad a largo plazo.

	con las necesidades presentes, no hay un mal uso de recursos.	• Falta de visión, lo que puede generar pérdida de negocios por una escasa planificación o mala disposición de los recursos.

En base al análisis financiero y estratégico, así como a los pro y contra, se considera que la mejor alternativa es la Implementación de un Programa de Mentoría para Gerentes de Proyectos, para la cual se presenta en flujo financiero estimado, tomando en cuanta un tiempo de implementación de tres meses y un año de beneficios, luego de este será necesario un proceso de actualización basado en el enfoque de mejora continua.

Tabla 8

Flujo financiero alternativa seleccionado

Detalle	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1
Asignación de actividad de mentoría Gerentes de proyectos certificados, bono por actividad adicional.	$ 3.000,00				
Levantamiento de procesos relacionados, persona encargada actividad conjunta.	$ 1.500,00				
Inversión en materiales y estructura de programas de capacitación.	$ 1.500,00				
Programa de actualización para mentores.	$ 3.000,00				
Ampliación de licencia de software básica.	$ 6.000,00				
Total costos	**$ 15.000,00**	$ -	$ -	$ -	$ -
Ahorro en recurso humano, equipo gerencia de proyectos área consultoría	$ -	$ 6.750,00	$ 6.750,00	$ 6.750,00	$ 6.750,00
Ahorro en tiempo disponible para otros proyectos.	$ -	$ 3.750,00	$ 3.750,00	$ 3.750,00	$ 3.750,00
Total beneficios	**$ -**	**$ 10.500,00**	**$ 10.500,00**	**$ 10.500,00**	**$ 10.500,00**
Resultados alternativa 2	$ -15.000,00	$ 10.500,00	$ 10.500,00	$ 10.500,00	$ 10.500,00
VAN	**$8.847,92**				
TIR	**17%**				
Tasa de descuento	**10%**				

Como se muestra en la tabla 8, se toma en cuenta los 3 meses de implementación y el año posterior de resultados esperados. Se obtiene una tasa de retorno TIR del 17% y un valor actual del proyecto van de USD 8847,92. Con estos datos se considera que la propuesta es viable.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

Este capítulo presenta los riesgos identificados para la implementación de la alternativa seleccionada, en base a esto se desarrollará adicional el plan de mitigación.

Tabla 9

Plan de riesgos y mitigación

Riesgo	Planificación
• El riesgo al implementar este plan es medio, dado que podría presentarse incumplimiento por parte de los mentores o mentees, lo que afectaría el cumplimiento de los objetivos.	• Involucrar a los directivos para que supervisen la participación y establezcan medidas sancionadoras en caso de incumplimiento. Realizar reuniones de seguimiento mensual.
• Que los mentores seleccionados no tengan experiencia suficiente para orientar adecuadamente a los mentees.	• Realizar un proceso riguroso de selección basado en competencias clave y ofrecer capacitación inicial para estandarizar conocimientos.
• Problemas logísticos o administrativos que podrían retrasar la implementación del programa. • Resistencia al cambio por parte de los participantes. .	• Establecer un cronograma detallado con responsables asignados para cada tarea y designar un coordinador del programa que supervise los plazos. • Comunicar claramente los beneficios del programa y organizar talleres de sensibilización previos al lanzamiento.
• Los costos asociados a la capacitación, materiales y seguimiento podrían superar el presupuesto inicial.	• Realizar un análisis financiero detallado, establecer un presupuesto con márgenes de seguridad y negociar con proveedores para reducir costos.
• Falta de indicadores claros que podría dificultar la evaluación del impacto del programa.	• Diseñar KPIs específicos desde el inicio e implementar herramientas digitales para recopilar datos de las sesiones.

Como se indica en la tabla 9, se han identificado los principales riesgos y las posibles acciones para contralarlos y mitigarlos. Destacan entre estas acciones de planificación, seguimiento y control lo que permitirá que se consiga exitosamente los objetivos.

5. Plan de implementación

Según el enfoque metodológico de caso de negocio de Harvard, este capítulo detalla el proceso de implementación estructurado en etapas, incluyendo la identificación de metas clave, la asignación de recursos específicos, la designación de responsables para cada paso del proyecto, la interacción con los responsables de decisiones estratégicas, la estimación precisa de tiempos y la supervisión de resultados alcanzados (HBR Press, 2020). La ejecución se llevará a cabo a través de tres fases de implementación, una fase de control y una fase de finalización, en un total de cinco fases o etapas.

Fase 1: Contratar a los mentores del programa
Seleccionar y contratar a mentores con experiencia en gestión de proyectos, quienes liderarán las actividades de mentoría.

Tabla 10.
Fase 1: Asignar a los mentores del programa.

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Seleccionar a mentores (Esto incluye la definición de perfiles y comunicación a los seleccionados).	Un mes a partir de la aprobación.	Business Partner de Recursos Humanos y Gerente de Proyectos.

Recursos necesarios:

- Presupuesto asignado para bonos de mentoría: $3.000.
- Participación del Business Partner de Recursos Humanos para supervisión del proceso.
- Equipo de gestión de proyectos para definir los perfiles requeridos.

Nivel esperado de beneficios:
Se asegura que los mentores seleccionados cuenten con el conocimiento y habilidades adecuadas para guiar a los mentees.

Fase 2: Diseño del programa de mentoría y materiales de capacitación
En esta fase se diseñará la estructura del programa, materiales de apoyo y definir los objetivos claros del proceso de mentoría.

Tabla 11.
Fase 2: Diseño del programa de mentoría y materiales de capacitación.

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Diseñar la estructura del programa, materiales de apoyo y definir los objetivos claros del proceso de mentoría.	Dos semanas después de la asignación de los mentores.	Business Partner de Recursos Humanos y el Coordinador del programa.

Recursos necesarios:

- Presupuesto para diseño de materiales y estructura: $1.500.
- Colaboración de gerentes experimentados para aportar al diseño del contenido.

Nivel esperado de beneficios:
Proporcionar una base estructurada para el programa que incluya objetivos, actividades, y recursos para su éxito.

Fase 3: Implementación del programa de mentoría
En esta fase se dará inicio al programa con sesiones regulares de mentoría, seguimiento de objetivos y retroalimentación entre mentores y mentees.

Tabla 12.
Fase 3: Implementación del programa de mentoría.

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Iniciar el programa con sesiones regulares de mentoría. Seguimiento de objetivos y retroalimentación entre mentores y mentees.	Tres meses posteriores al diseño del programa	Coordinador del programa y mentores seleccionados.

Recursos necesarios:

- Licencias de software para facilitar sesiones: $6.000.
- Materiales del programa: $1.500.
- Espacios virtuales o presenciales para sesiones.

Nivel esperado de beneficios:
Desarrollo acelerado de habilidades en mentees, mejorando la capacidad de liderar proyectos.

Fase 4: Evaluación y seguimiento del programa
En esta fase se realizarán las evaluaciones de progreso, recopilar retroalimentación y ajustar el programa para optimizar su efectividad.

Tabla 13.
Fase 4: Evaluación y seguimiento del programa.

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Realizar evaluaciones de progreso y recopilar retroalimentación. Ajustar el programa para optimizar su efectividad.	Un mes después de la primera implementación del programa, con evaluaciones periódicas trimestrales durante el primer año.	Coordinador del programa y Business Partner de Recursos Humanos.

Recursos necesarios:

- Herramientas digitales para recopilar datos.
- Reuniones de seguimiento mensual con participantes.

Nivel esperado de beneficios:
Identificar áreas de mejora en el programa y garantizar su adaptabilidad para futuros ciclos.

Fase 5: Finalización del Proyecto
En esta fase se culminarán todas las actividades del proyecto asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos además de realizar un informe final que resuma los logros alcanzados, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para proyectos futuros.

Tabla 14.
*Fase 5: Finalización del Proyecto***.**

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Culminar todas las actividades del proyecto Realizar informe final	Un mes después de completar la fase de evaluación y seguimiento.	Gerente de Proyectos y Coordinador del Programa.

Recursos necesarios:

- Equipo para la redacción y presentación del informe final.

Nivel esperado de beneficios:

Cerrar el proyecto con un entendimiento claro de los resultados obtenidos, consolidar las mejoras implementadas y sentar las bases para futuras iniciativas exitosas.

Cronograma de actividades

A continuación, se presenta el cronograma de actividades por semanal, tomando en cuenta las 5 fases, en un tiempo total de 15 meses. Se detalla fechas tentativas con el supuesto de

que este plan se llevará a cabo desde el 06 de enero del 2025, adicional se indican los recursos de cada actividad.

Tabla 15.
Cronograma de actividades

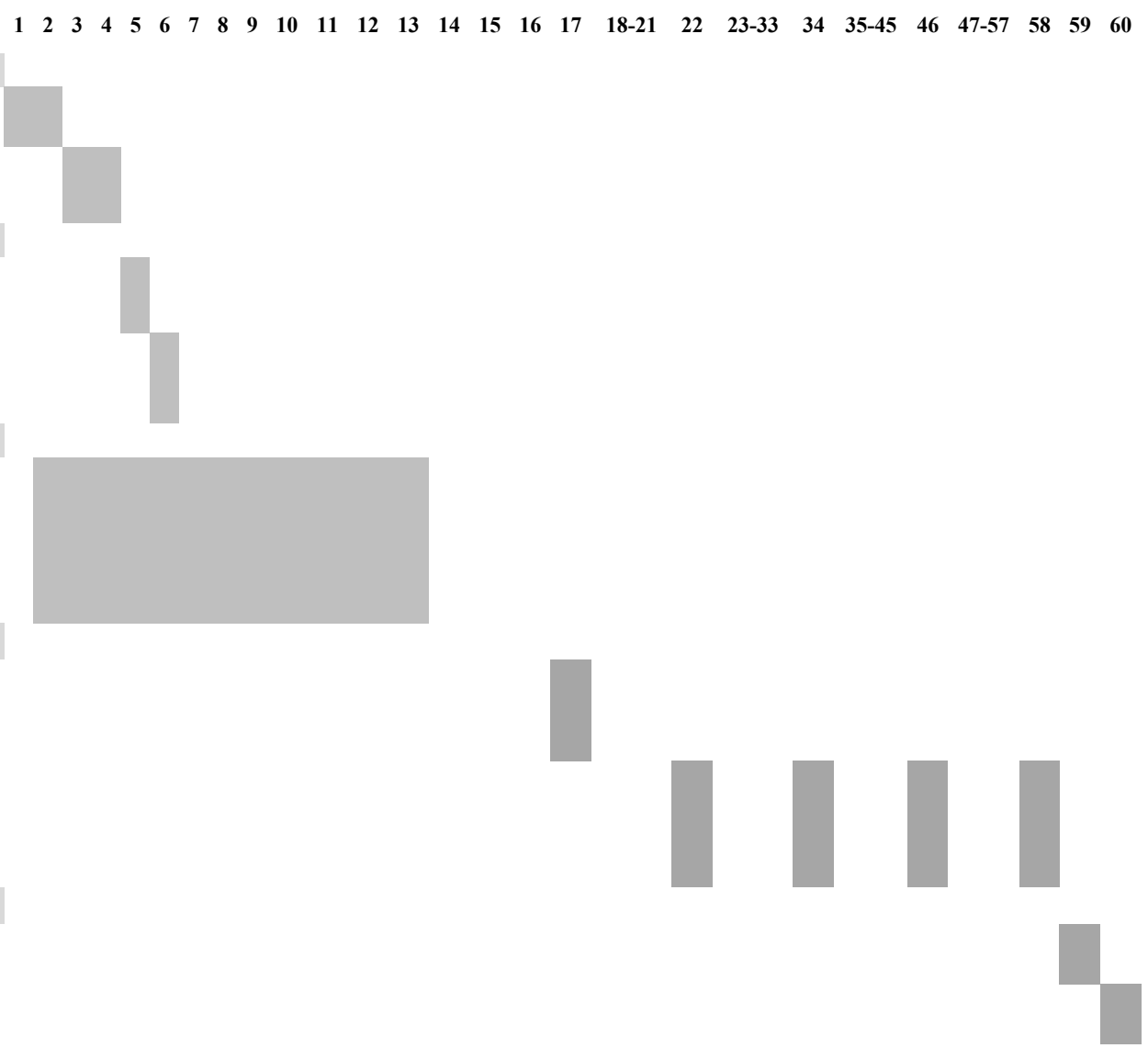
Actividad	Inicio	Fin	Responsables
Fase 1: Contratación de mentores			
Definir perfiles de los mentores	6/1/2025	20/1/2025	Business Partner RH, Gerente de Proyectos
Realizar comunicación a seleccionados	20/1/2025	3/2/2025	Business Partner RH
Fase 2: Diseño del programa			
Diseñar estructura del programa y objetivos	3/2/2025	10/2/2025	Coordinador del programa, BP RH
Diseñar materiales de apoyo	10/2/2025	17/2/2025	Coordinador del programa, gerentes expertos
Fase 3: Implementación			
Sesiones regulares de mentoría	13/1/2025	7/4/2025	Coordinador, mentores seleccionados
Seguimiento de objetivos y retroalimentación	13/1/2025	7/4/2025	Coordinador del programa, mentees
Fase 4: Evaluación y seguimiento			
Evaluación del progreso y recopilación de retroalimentación	7/5/2025	14/5/2025	Coordinador, BP RH
Revisión trimestral del progreso (3 revisiones en el año)	7/4/2025	18/3/2026	Coordinador, BP RH
Fase 5: Finalización del proyecto			
Redacción del informe final	18/3/2026	25/3/2026	Gerente de Proyectos, Coordinador Programa
Presentación de resultados	25/3/2026	1/4/2026	Gerente de Proyectos, Coordinador Programa

En base al cronograma presentado en la tabla siguiente consta el diagrama de Gantt para un mejor detalle y visualización del tiempo estimado para este proyecto.

Tabla 16.

Diagrama de Gantt

Actividad	Duración (semanas)	Inicio	Fin
Fase 1: Contratación de mentores			
Definir perfiles de los mentores	2	6/1/2025	20/1/2025
Realizar comunicación a seleccionados	2	20/1/2025	3/2/2025
Fase 2: Diseño del programa			
Diseñar estructura del programa y objetivos	1	3/2/2025	10/2/2025
Diseñar materiales de apoyo	1	10/2/2025	17/2/2025
Fase 3: Implementación			
Sesiones regulares de mentoría	12	13/1/2025	7/4/2025
Seguimiento de objetivos y retroalimentación	12	13/1/2025	7/4/2025
Fase 4: Evaluación y seguimiento			
Evaluación del progreso y recopilación de retroalimentación	1	7/5/2025	14/5/2025
Revisión trimestral del progreso (3 revisiones en el año)	1	7/4/2025	18/3/2026
Fase 5: Finalización del proyecto			
Redacción del informe final	1	18/3/2026	25/3/2026
Presentación de resultados	1	25/3/2026	1/4/2026



El análisis y ejecución del programa de mentoría como parte del plan de implementación en el área de consultoría digital ha demostrado ser una estrategia clave para abordar los desafíos actuales de la gestión de proyectos. Este enfoque permitirá no solo mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de la compañía, sino también fortalecer el desarrollo de habilidades críticas en el equipo interno. La implementación estructurada a través de fases garantizó un progreso controlado y medible, evidenciando beneficios significativos como una mayor optimización de recursos, mayor satisfacción de los clientes y un impacto positivo en los resultados operativos. (Garavan, 2020)

Para maximizar los beneficios obtenidos, se recomienda institucionalizar el programa como un componente estratégico permanente, invertir en herramientas digitales para seguimiento, y considerar su expansión a otras áreas de la organización, promoviendo así una cultura de mejora continua y resiliencia organizacional frente a los cambios del entorno empresarial.

Referencias

Allen, T. D. (2011). *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach.* Massachusetts, EE.UU: Wiley-Blackwell.

Crawford, J. K. (2021). *Project Management Maturity Model (4ª ed.).* Florida, EE.UU: Auerbach Publications.

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. *Sage Publications.*

Garavan, T. N. (2020). *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages.* Londres, Reino Unido: Routledge.

García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2015). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: análisis de su impacto en el rendimiento organizacional. *Intangible Capital*, 166-189.

Ghosh, R. &. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116.

HBR Press, H. B. (2020). *HBR Guide to Building Your Business Case.* Massachusetts, EE.UU: Harvard Business Review Press.

Institute, P. M. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7ª ed.).* Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Joshi, A. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. . *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396-403.

Kaplan, R. S. (2020). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston, Massachusetts, EE.UU.: Harvard Business Review Press.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12ª ed.).* Hoboken, Nueva Jersey, EE.UU.: Wiley.

Kerzner, H. (2022). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model.* Wiley: Nueva Jersey.

Kerzner, H. (2022). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model (3ª ed.).* Nueva Jersey, EE.UU: Wiley.

Kvale, S. B. (2018). *Doing Interviews.* Londres, Reino Unido: Sage Publications.

Pastor, R. A. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Perspectivas*, Edición 24, 165-188.

Project Management Institute. (2017). *PMO Frameworks: Driving Value Through Project Management Offices.* Pensilvania, EE.UU.: PMI.

Project Management Institute. (2021). *What is project management?* Retrieved from https://www.pmi.org/AboutUs/About-Us-What-is-Project-Management.aspx

Wallace, W. (2014). Gestión de proyectos. *Edinburhg Business School*.

Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos.* . Edinburgh: Business School.

Zambrano, C. C. (2020). Mentoría y coaching: Un enfoque empresarial. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 2(4), 65-78.