



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Ingeniería Empresarial
Facultad de Ingeniería

**Propuesta de solución para reducir el tiempo consumido en la gestión
de proyectos del área de Offshore de una empresa de marketing**

**Trabajo De Suficiencia Profesional
presentado Para Optar Al Título Profesional de
Ingeniero Empresarial**

**Presentado por
Felipe Malachowski Alegría**

Lima, 2025

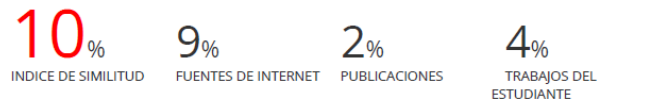


REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO FACULTAD DE INGENIERÍA

Se deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado “Propuesta de solución para reducir el tiempo consumido en la gestión de proyectos del área de *Offshore* de una empresa de marketing” presentado por FELIPE MALACHOWSKI ALEGRIA, con DNI N°73206503, para optar al Título Profesional de Ingeniero Empresarial, fue sometido al análisis de Turnitin, obteniendo el siguiente resultado:

Trabajo de Suficiencia Profesional - Felipe Malachowski Alegria.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad del Pacifico Trabajo del estudiante	2%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
3	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
4	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%

[Visualizador de documentos](#)

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 17-oct-2025 13:42 -05
Identificador: 2784255335
Número de palabras: 24152
Entregado: 1

Trabajo de Suficiencia Profesional - Felipe M...
Por Felipe Malachowski Alegria

Similitud según fuente	
Índice de similitud	10%
Fuentes de Internet:	9%
Publicaciones:	2%
Trabajos del estudiante:	4%

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad.

Lima, 17 de octubre de 2025.

Walter Aliaga Aliaga
Vicedecano de Ingeniería Empresarial
Facultad de Ingeniería

Tabla de contenidos

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: CASO DE ESTUDIO	7
1. Descripción de la empresa	7
2. Visión, Misión, Valores y Objetivos	8
2.1. Visión	8
2.2. Misión	8
2.3. Valores	9
2.4. Objetivos	9
3. Estructura organizacional	10
4. Caracterización del sector industrial	12
4.1. Rivalidad entre competidores existentes	13
4.2. Amenaza de productos/servicios sustitutos	14
4.3. Amenaza de nuevos entrantes	15
4.4. Poder de negociación de los clientes	16
4.5. Poder de negociación de los proveedores	17
4.6. Resultado del análisis	18
5. Modelo de negocio Canvas	19
5.1. Segmentos de clientes	20
5.2. Propuesta de valor	21
5.3. Canales	21
5.4. Relaciones con el cliente	21
5.5. Flujo de ingresos	22
5.6. Recursos clave	22
5.7. Actividades clave	23
5.8. Socios clave	23
5.9. Estructura de costos	24
6. Mapa de procesos	25
CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA	27
1. Alcance del proceso a intervenir	27
2. Requerimientos críticos de los clientes	27
3. Definición del problema	29
4. Árbol de efectos	30
5. Cuantificación de los efectos a través de indicadores	32
5.1. Efectos de primer orden	32
5.2. Efectos de segundo orden	34
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	37
1. Definiciones	37
1.1. Gestión de proyectos	37
1.2. Indicadores en la gestión de proyectos	38
1.3. Gestión de cobranza	39
1.4. Estandarización de procesos	40

2. Marcos conceptuales	41
2.1. Los 8 pasos de Kotter	41
2.2. Modelo de negocios Canvas	42
2.3. PMBOK	42
2.4. Customer Relationship Management	43
3. Modelos de referencia	45
CAPÍTULO IV: MÉTODO	46
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	50
1. Sobre el proceso	50
1.1. Descripción del proceso	50
1.2. Fortalezas y debilidades del proceso	51
2. Sobre los aspectos tecnológicos	52
2.1. Descripción de los aspectos tecnológicos	52
2.2. Fortalezas y debilidades de los aspectos tecnológicos	54
3. Sobre los aspectos organizacionales	56
3.1. Descripción de los aspectos organizacionales	56
3.2. Fortalezas y debilidades de los aspectos organizacionales	57
4. Árbol de causas	58
5. Árbol de problemas	61
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	62
1. Árbol de objetivos	62
2. Árbol de acciones	64
3. Detalle de las acciones	66
3.1. Reformulación de herramientas tecnológicas	66
3.2. Incorporación de nuevas políticas y ajuste de procedimientos en el proceso	72
3.3. Transformación y cambios en la cultura organizacional	74
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA	77
1. Inversión del proyecto	77
2. Costos del proyecto	78
3. Ingresos del proyecto	79
4. Periodo y tasa de descuento del proyecto	79
5. Flujo de caja	80
6. Análisis del VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno)	80
7. Análisis de riesgos	81
CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN	83
1. Acta de constitución	83
2. Alcance del proyecto	83
3. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	84
4. Cronograma	84
5. Presupuesto del proyecto	85
6. Análisis de riesgos	85
7. Plan estratégico de gestión del cambio organizacional	86
7.1. Crear sentido de urgencia	86
7.2. Formar una coalición rectora	86

7.3. Crear una visión para el cambio	87
7.4. Comunicar la visión	87
7.5. Eliminar los obstáculos	88
7.6. Planear y crear triunfos a corto plazo	88
7.7. Consolidar las mejoras y construir sobre el cambio	89
7.8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
1. Conclusiones	90
2. Recomendaciones	91
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	97

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa. Elaboración propia	11
Figura 2. Organigrama del área de Offshore. Elaboración propia	12
Figura 3. Modelo de Negocio Canvas. Adaptación de Osterwalder (2010). Elaboración propia.	20
Figura 4. Mapa de procesos de la empresa. Fuente: Elaboración propia.	25
Figura 5. Árbol de efectos. Elaboración propia	30
Figura 6. Árbol de causas. Elaboración propia	59
Figura 7. Árbol de problemas. Elaboración propia	61
Figura 8. Árbol de objetivos. Elaboración propia	63
Figura 9. Árbol de acciones. Elaboración propia	65
Figura 10. Análisis MDCA de herramientas tecnológicas. Elaboración propia	67
Figura 11. Análisis MDCA de CRM. Elaboración propia	70
Figura 12. Nuevos indicadores para herramientas tecnológicas. Elaboración propia	71
Figura 13. Flujo de caja. Elaboración propia	80

Índice de Tablas

Tabla 1. Duración promedio en horas-hombre de la gestión de un proyecto Offshore de VML. Elaboración propia	33
Tabla 2. Cantidad diaria de horas-hombre utilizadas en proyectos Offshore de VML. Elaboración propia	34
Tabla 3. Net Promoter Score de VML. Elaboración propia	35
Tabla 4. Cantidad de proyectos Offshore realizados por VML. Elaboración propia	36

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en brindar una propuesta de solución, enfocada en una problemática, a una empresa multinacional basada en el rubro de Marketing, como parte del Trabajo de Suficiencia Profesional de la Universidad del Pacífico. La empresa, VML, previamente conocida como Wunderman Thompson, pertenece a la red WPP con gran presencia global en los rubros de Marketing, Publicidad y Tecnología. La importancia del mismo se encuentra en que busca abordar un proceso importante en las operaciones diarias de la empresa: la gestión de proyectos. Actualmente, la empresa presenta inconvenientes en estos procesos, lo que conlleva a diversos efectos negativos como el aumento de demoras, quejas y tiempos de ejecución y gestión en cada proyecto. En este, existe una gran oportunidad de mejora relacionada a la eficiencia operativa y al tiempo destinado a la gestión de cada iniciativa, dado que actualmente no cumplen con las expectativas propuestas por la empresa.

Para el presente caso, se analizará la sede de Lima y, puntualmente, al área de Offshore. Esta se dedica exclusivamente a desarrollar proyectos con clientes internacionales, por lo que se relaciona directamente con otras oficinas de la empresa a nivel regional (Bogotá, Buenos Aires, Boston, entre otras). Los proyectos son principalmente de tecnología, gestión de cuentas y marketing digital. A pesar de haber obtenido buenos resultados en el corto tiempo que lleva activa, se ha identificado una oportunidad de mejora significativa en la eficiencia de la gestión de sus proyectos. Luego de realizar el análisis correspondiente, se ha observado que el proceso actual presenta errores y demoras como resultado de distintos factores. Estos se evidencian en índices e indicadores, los cuáles se presentarán más adelante, y permiten determinar el impacto cuantitativo de los problemas encontrados.

De esta manera, el enfoque se centrará en presentar una propuesta de solución para el área que permita mejorar la gestión, aumentar la eficiencia de los procesos e incrementar los beneficios. Ante la problemática encontrada, se propone desarrollar un plan de implementación de mejoras en los distintos procesos identificados, con el fin de reducir el tiempo que toma cada uno. También se analizará la cultura organizacional y se propondrán workshops que aumenten la sinergia de los equipos para fomentar el trabajo colaborativo, utilizando diferentes metodologías. Por último, se seguirán los lineamientos del PMBOK para poder desarrollar un plan para implementar la propuesta.

Finalmente, se realizó el análisis financiero para evaluar la viabilidad de la propuesta. Si bien representa una inversión para la empresa, los beneficios de la misma son suficientes como para poder recomendar implementarla.

CAPÍTULO I: CASO DE ESTUDIO

1. Descripción de la empresa

VML es una agencia de creatividad, datos y tecnología que forma parte de la red global de WPP. Esta, fundada luego de la fusión entre VMLY&R y Wunderman Thompson (IAB, 2023) ha consolidado su posición como un actor clave en el mercado peruano, destacándose por su enfoque integral y su capacidad para ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes.

La agencia ha experimentado un crecimiento del 19% en los últimos años, destacando su agigantada expansión en el segmento de MarTech ya que este representa casi el 50% de su portafolio actual. Este crecimiento se reflejó en la operación peruana, que continuó fortaleciendo su equipo y capacidades para ofrecer servicios de marketing digital de extremo a extremo, incluyendo creatividad, análisis de datos, comercio electrónico y experiencia de usuario (Business Empresarial, 2023).

Por otro lado, VML cuenta con clientes importantes en múltiples sectores industriales. En el financiero, destacan Scotiabank y Credicorp como los principales, siendo el primero foco central de la operación al tener grandes campañas publicitarias con reconocidos personajes peruanos. En cuanto a retail y alimentos, los más relevantes son Tottus, Sublime, Costeño, Ford, Mall Plaza, Inca Kola, entre otros. Finalmente, en fintech destaca Izipay como su principal cliente y gran aliado, debido a que este fue uno de los primeros clientes enfocados en el servicio MarTech y, además, han logrado obtener resultados excelentes en su colaboración. (G.Esquivel, 2024)

Ante el éxito de VML y las demás ramas latinoamericanas , el grupo WPP decide realizar un cambio estratégico en la región e incorporar a las demás sedes aledañas (Colombia, Argentina y Costa Rica) en un conjunto denominado como Offshore. Aquí, cada una de las sedes contaría con un área específica para este servicio, el cual estaba orientado a dar soporte a las demás empresas del grupo en base a capacidad y requerimientos. Para el área de Offshore de VML , la gran mayoría de proyectos estaban centrados en clientes de EEUU, Europa y Asia. Así, en colaboración principalmente con la sede de Colombia, VML incluyó a clientes de magnitud internacional en su cartera como Snapchat, Amazon, Kyndryl y Microsoft.(G. Esquivel, 2024)

2. Visión, Misión, Valores y Objetivos

2.1. Visión

Alineada con la visión global de la red, se centra en inspirar crecimiento a través de la información. La empresa busca generar valor para sus clientes a través de procesos de transformación y desarrollo, al combinar la tecnología, datos y creatividad.(VML , 2025)

2.2. Misión

Impulsar el crecimiento constante de sus clientes a través de soluciones creativas basadas en datos y tecnología. Buscan transformarlos y ayudarlos a llegar hacia la nueva generación para facilitar el crecimiento empresarial. (VML , 2025)

2.3. Valores

La empresa cuenta con un sistema de valores que les permite orientar el comportamiento de sus empleados hacia el cumplimiento de metas y un excelente ambiente laboral. (VML , 2025). Estas son:

- Positividad
- Trabajo en equipo
- Escucha activa
- Valentía creativa

2.4. Objetivos

La empresa cuenta con ciertos objetivos ya definidos, con el fin de ofrecer soluciones publicitarias integrales que le permitan a las marcas continuar creciendo. Se centran en utilizar la creatividad, datos y tecnología para lograrlo.(VML, 2025). Dichos objetivos, como nos comentó la Gerente de Operaciones OffShore G.Esquivel (2024), son los siguientes:

- Aumentar las ventas de sus clientes entre 10 y 20% a través de campañas publicitarias.
- Ejecutar al menos 5 campañas internacionales desde su estudio audiovisual.
- Asegurar la calidad y eficiencia de sus procesos en los proyectos y en la relación con sus clientes.
- Mantener el índice de satisfacción laboral en un mínimo de 80% en las evaluaciones internas realizadas anualmente.

- Mantener un índice de satisfacción del cliente (NPS) superior al 50%.
- Aumentar las campañas y proyectos que requieren análisis de datos al 60% del total.
- Promover la modernización y optimización general de la empresa.
- Adoptar buenas prácticas de otras empresas del grupo

3. Estructura organizacional

En cuanto a la estructura organizacional, VML cuenta con una estructura organizacional funcional, con un nivel jerárquico vertical que se desprende del nivel más alto por parte del Directorio a nivel local y a la gerencia corporativa a nivel regional, dado que pertenece al grupo WPP. Luego, existen seis gerencias que se reparten las distintas actividades requeridas por la empresa. Estas son las gerencias de Cuentas, Nuevos Negocios, Operaciones y Sistemas, Dirección Creativa, Administración y Finanzas y Recursos Humanos.

La Gerencia de Cuentas de cuentas tiene como responsabilidad la gestión de los distintos clientes que trabajan con VML . Ellos se encargan de entender las solicitudes, brindar consultoría y apoyo y facilitar la relación de trabajo entre ambos. Dentro de esta, existe una segregación por rubro y se separan en Retail, Banca y Finanzas y Consumo Masivo. Además, cuentan con las áreas de Data Analytics y Planning, las cuales son cruciales para el funcionamiento de la empresa y para distintos proyectos.

Luego, la Gerencia de Nuevos Negocios se encarga de atraer nuevas oportunidades a la empresa y de identificar posibles alianzas con clientes que no forman parte de la cartera activa. Aquí, las áreas de Prospección Comercial, Licitaciones y Concursos, Alianzas

Estratégicas e Innovación de Servicios trabajan en conjunto para lograr captar a nuevos clientes.

Más adelante se encuentra la Gerencia de Operaciones y Sistemas, cuyo foco se basa en actividades relacionadas a la tecnología y a la gestión de proyectos. Esto se realiza a través de las áreas de Desarrollo Front-End y Back-End, Infraestructura, QA y el área de Offshore. Del mismo modo, la Gerencia de Dirección Creativa realiza funciones similares pero orientadas al diseño. En esta, los equipos de UX/UI, Diseño, Animación y VML Studios trabajan en conjunto para poder llevar a cabos los distintos proyectos de la empresa.

Finalmente, la Gerencia de Administración y Finanzas se centra en las labores generales de gestión empresarial para que la empresa pueda sostenerse económicamente y ser eficiente. De manera similar, el área de Recursos Humanos también vela por la integridad de los trabajadores y por el clima y cultura organizacionales. La organización y estructura de la empresa se pueden observar en la Figura 1.

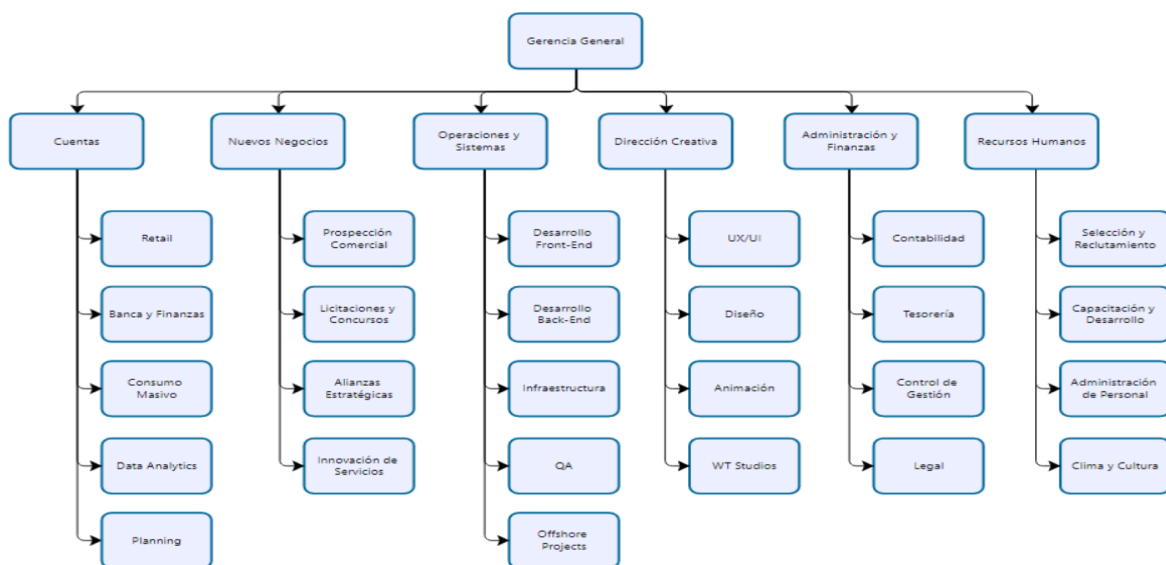


Figura 1. Organigrama de la empresa. Elaboración propia

Por otro lado, también es importante mencionar la estructura del área de Offshore. Esta se desprende de la Gerencia de Operaciones y Sistemas y cuenta con subáreas enfocadas en los Project Managers, Desarrollo y Diseño. Estas tres trabajan de la mano en todos los proyectos del área y le reportan directamente al Gerente de Proyectos Offshore. La organización y estructura del área se pueden observar en la Figura 2.

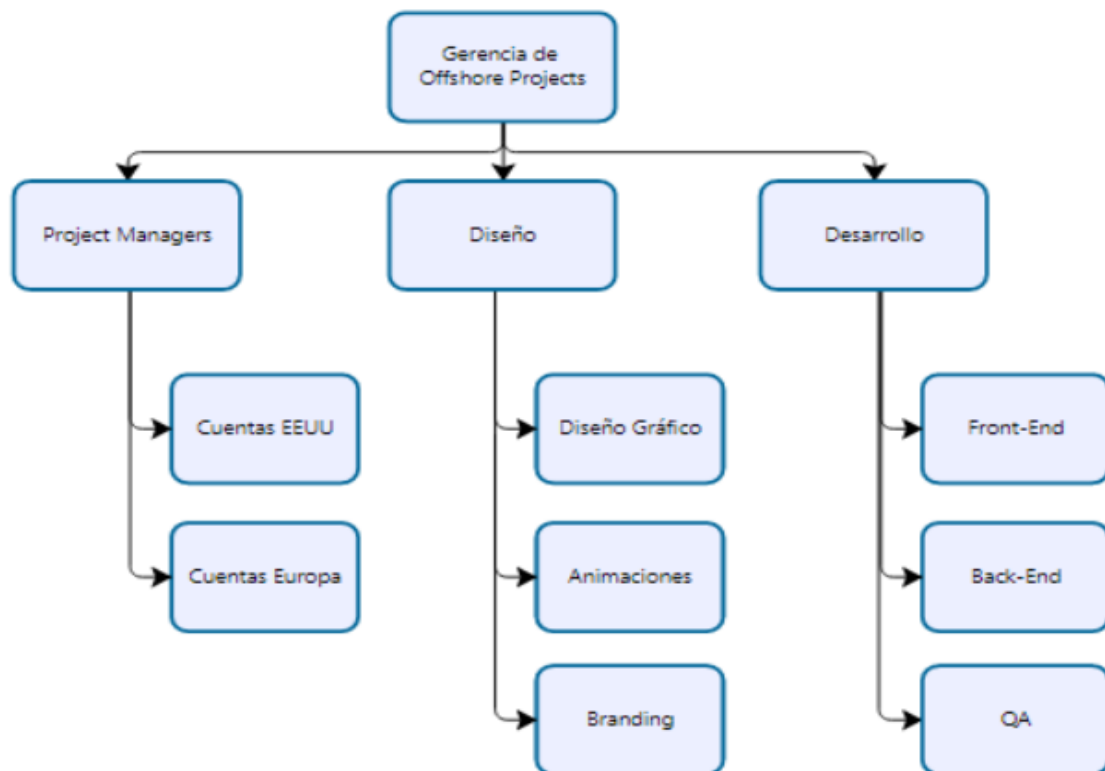


Figura 2. Organigrama del área de Offshore. Elaboración propia

4. Caracterización del sector industrial

El microentorno consiste en un conjunto de fuerzas que tienen un impacto directo en la industria en la cual participa la empresa (Porter, 2008). Así, es de suma importancia realizar

una análisis para poder entender a profundidad a la industria y las distintas influencias que existen en esta. Esto permite facilitar el desarrollo de la empresa y comprender todos los factores que influyen la industria de las agencias de publicidad y tecnología.

4.1. Rivalidad entre competidores existentes

La industria cuenta con muchas empresas dentro del sector de marketing y tecnología, lo cual genera que la rivalidad entre competidores existentes sea muy alta. Además de las empresas globales, las cuales tienen mucha presencia a nivel nacional e internacional, existen muchísimas empresas y agencias independientes que también participan en el rubro y que cuentan con una amplia participación del mercado.

El 2024, la industria publicitaria en el Perú creció en 7,6% y superó los 700 millones de dólares. Asimismo los medios digitales representaron un 44% del presupuesto publicitario, lo cual significó un crecimiento del 13,9% contra el periodo anterior. Para el 2025, se proyecta un crecimiento de cerca del 7% para la industria en general. (Mercado Negro, 2025). Se estima que las 11 agencias con mayor participación concentran cerca del 75% de la inversión publicitaria de las grandes marcas. (AAM,2023). Estas, en su mayoría compañías internacionales, compiten duramente por aumentar su participación de mercado, obtener mayores ganancias y reforzar sus alianzas con clientes estratégicos.

Cada empresa debe velar por diferenciarse y aumentar su ventajas competitivas al máximo. Puede ser diferenciación por precio, calidad, rapidez, innovación o creatividad, pero deben encontrar maneras de superar a su competencia en un mercado marcado por una amplia cantidad de participantes. Se estima que existen más de 300 empresas que compiten en la

industria y cada una de ellas busca superar a las demás y obtener la mayor cantidad de beneficios. Para el caso de VML, resalta la fuerte participación en premios y menciones sobre sus proyectos, así también como los servicios personalizados y diferenciados que ofrecen a sus clientes.

Por otro lado, las barreras de salida también son bajas ya que las empresas de la industria normalmente no cuentan con muchos activos especializados, con lo cual, de querer retirarse, podrían hacerlo sin mayores dificultades. De esta manera, el riesgo por la rivalidad entre competidores existentes es muy alto e implica un grado de diferenciación elevado para que cada empresa pueda cumplir con los objetivos esperados.

4.2. Amenaza de productos/servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que cada vez existen más y mejores opciones para reemplazar a las agencias y los servicios que proveen. De esta manera, las empresas están optando por servicios ofrecidos en línea y que no necesariamente sean brindados por una empresa o inclusive por una persona.

Con el incremento de la concientización sobre el uso de la IA y sus beneficios, muchas empresas están utilizando este servicio en lugar de una agencia tradicional para distintos proyectos o necesidades que puedan tener. Departamentos de marketing pueden usar herramientas como chatbots, IA generativa de imágenes y conceptos e incluso plataformas de autoservicio publicitario que realizan todo de manera automatizada sin la necesidad de que una agencia lo realice. Además, también está en aumento la tendencia de tener a los equipos in-house y optar por contar con el personal que realizaría el trabajo en la agencia

directamente en la empresa. Esto ha aumentado en más de 20% en los últimos 3 años, con lo que representa un riesgo real para las agencias de la industria.

VML ha buscado adaptarse a esto y le dan un mayor enfoque a servicios que no pueden ser reemplazados por las herramientas previamente mencionadas. Áreas como Experiencia del Cliente, Data Analytics o distintas automatizaciones son prioridad para la empresa y son parte de su propuesta de valor diferenciada.

Por otro lado, las agencias cuentan con el factor diferencial de personalización, estrategia y relación humana que no pueden ser reemplazados por un sistema o servicio digital. Sin embargo, ante la tendencia de dejar de lado a las agencias y optar por soluciones más baratas, el riesgo de productos sustitutos es alto en la industria.

4.3. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes para la industria depende fundamentalmente de las barreras de entrada para poder competir en el mundo de las agencias de marketing y tecnología. En este caso, el riesgo es medio ya que dichas barreras para el mercado peruano son moderadas por diferentes motivos.

Desde agencias internacionalmente reconocidas hasta las independientes recién formadas, todas tienen la posibilidad de ingresar al mercado con cierta facilidad para ofrecer sus servicios. La dificultad estará en la captación de clientes y en la obtención de capital para financiar los proyectos, con lo cual el crecimiento se limita a aquellas empresas que logren combinar estos factores.

Existen más de 300 agencias en el país y la inversión en medios digitales está en constante crecimiento (AAM, 2023). Asimismo, no existen mayores requisitos legales para formar una empresa y participar del mercado, por lo que las barreras de entrada para nuevos competidores están principalmente enfocados en posicionamiento, capital y la cuota de mercado que puedan obtener.

Para el caso de VML, es importante resaltar su fuerte posicionamiento en la industria y del respaldo global del grupo al que pertenecen (WPP). Ofrecen servicios diferenciados, priorizan la innovación constante y buscan estar a la vanguardia de la competencia. De esta manera, al analizar el balance de la amenaza por nuevos entrantes, esta representa un riesgo medio a nivel de la industria.

4.4. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto para la industria. Estos tienen muchas opciones, entre empresas grandes y pequeñas, con las cuales pueden desarrollar muchos proyectos diferentes. Los precios, distintos servicios, personal y proyectos previos están disponibles a los clientes y estos tienen la capacidad de escoger entre todas las opciones a la que les convenga o satisfaga en mayor medida.

Por otro lado, los clientes son sensibles al precio y a la calidad de los entregables. Cada empresa debe estar muy atenta a las distintas ofertas existentes en la industria y siempre deben tratar de dar el mejor servicio al precio ofrecido. De lo contrario, los clientes podrán optar por otra empresa o agencia que les brinde una mejor experiencia o servicio.

En cuanto a barreras para cambiar entre los proveedores, si bien los clientes deben firmar contratos y muchas veces estos tienen una duración predeterminada o penalidades por optar no continuar con el acuerdo, estos no es un desincentivo suficiente como para asegurar a un cliente insatisfecho. Para WPP, el enfoque hacia los clientes se encuentra en la calidad de sus servicios, en la integración con datos y tecnología y el fortalecimiento de relaciones con clientes clave.

Dicho esto, el poder de negociación de los clientes es alto ya que, a pesar de ya estar en un contrato con una empresa del rubro, pueden optar por salir del mismo y buscar una de las muchas otras opciones que existen en el mercado. Puede ser por precio, servicio o experiencia, pero al haber tantas opciones, la empresa debe brindar el mejor servicio posible a sus clientes para asegurar su retención.

4.5. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio para la industria. Esto se debe a que existen distintas opciones para que las empresas puedan aliarse a proveedores, a pesar de que no existan tantos en general. Google y Meta son los principales actores del mercado, sin embargo, están enfocados en aliarse con las empresas de la industria para poder ofrecerles servicios personalizados que se adapten a sus necesidades. Con esto, se generan alianzas claves que les facilitan la gestión de proyectos a las empresas de la industria y limitan el riesgo de que los proveedores tengan mucho poder.

Por otro lado, los proveedores audiovisuales sí tienen una influencia mayor que las plataformas de medios digitales, pero las empresas pueden reducirlo de una manera sumamente eficiente: estudios audiovisuales in-house. Esto les permite desarrollar su propio talento, personalizar servicios y controlar tiempos. Si bien la inversión inicial es un poco más cara, los beneficios a mediano plazo son mucho mayores y reduce el poder de los proveedores. VML se enfoca en este punto e invierte mucho en su propio estudio de producciones audiovisuales, así como también en su área de innovación y AI. Así, busca siempre estar actualizado a la nueva tecnología y ofrecer los mejores y más modernos servicios a sus clientes, siempre orientados a los datos y tecnología.

De esta manera, al estar las plataformas digitales más importantes en constante busca de alianzas comerciales y al desarrollar estudios audiovisuales dentro de las mismas empresas, el poder de los proveedores es medio para la industria.

4.6. Resultado del análisis

Luego de haber realizado el análisis del microentorno, se puede concluir que las condiciones son medianamente desafiantes aunque presentan muchas oportunidades. Dentro de los factores que dificultan el entorno, resaltan la alta competencia entre las industrias existentes, la exigencia de los clientes por servicios cada vez más rápidos y óptimos y la fuerte amenaza por productos sustitutos digitales o de AI que permitan a los clientes reducir sus necesidades por lo ofrecido por las empresas de la industria de marketing y tecnología.

Sin embargo, a pesar de los diferentes retos que existen para VML, también cuenta con algunas consideraciones favorables. Primero, la propuesta de valor integrada enfocada en datos, creatividad y tecnología favorece mucho a la empresa en comparación a la industria. También cuentan con el respaldo a nivel global del grupo WPP y de la reputación de la marca. Por último, cuentan con una rápida capacidad de adaptación y un fuerte enfoque en innovación, lo cual les permite seguir compitiendo y liderando un mercado cambiante y exigente. De esta manera, es posible concluir que la situación actual en el sector es medianamente desfavorable pero también es importante resaltar las ventajas competitivas con las que cuenta VML. Dicho análisis se puede observar en el Anexo 1.

5. Modelo de negocio Canvas

El modelo de negocios a utilizar en el presente trabajo será el Modelo de Negocio Canvas (Osterwalder, 2010). Esta es una herramienta que permite tener una clara visión estratégica de los aspectos clave de la empresa, tales como oferta, clientes, infraestructura y balance económico. Dicho modelo se puede observar en la Figura 3 y líneas abajo se describe cada uno de los módulos presentados según lo propuesto por Osterwalder.

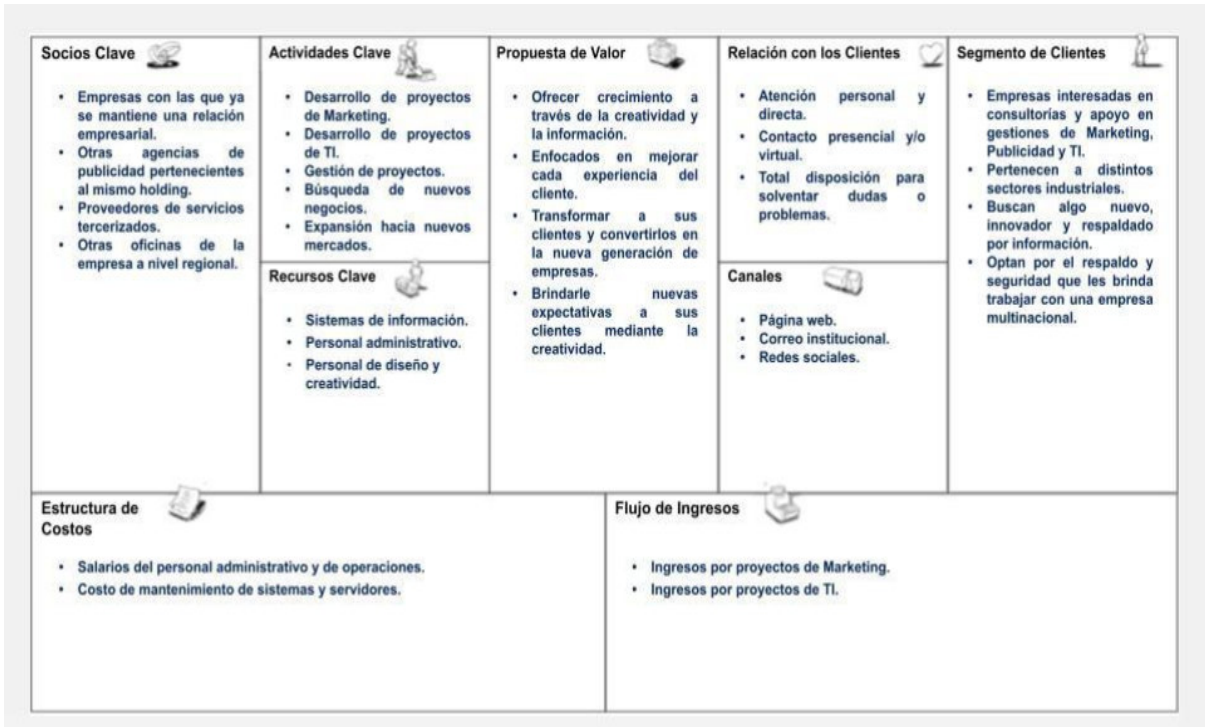


Figura 3. Modelo de Negocio Canvas. Fuente: Adaptación de Osterwalder (2010). Elaboración propia.

5.1. Segmentos de clientes

En cuanto al segmento de clientes, VML se orienta hacia empresas, principalmente multinacionales o con fuerte presencia en el mercado, que busquen innovación en su modelo de negocio, integración con distintas tecnologías y la mejor propuesta de creatividad para distintas campañas. La prioridad de estas empresas es recibir un servicio de la mejor calidad y que les aporte valor en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

5.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa hacia sus clientes se enfoca en ofrecer crecimiento a través de la creatividad y de la información. VML ofrece servicios que van desde la planificación hasta la ejecución, con la transformación digital como foco y con alta personalización para cada cliente y rubro de la industria al que pertenece.

5.3. Canales

Los canales, por los cuales VML transmite y hace llegar su propuesta de valor a sus clientes, son íntegramente digitales. Como primer punto de contacto, la empresa utiliza sus redes sociales, página web corporativa y comunicaciones del grupo WPP como canal para contactar a sus clientes. Asimismo, también le dan un fuerte enfoque a las participaciones en licitaciones para distintos proyectos, ferias relacionadas al sector de la publicidad y a los concursos en la industria en las que se resaltan las mejores y más creativas campañas en cada año. Todo esto aporta a la relación con los clientes de la empresa y se busca que los canales transmitan cada vez mejor a la propuesta de valor.

5.4. Relaciones con el cliente

VML busca forjar relaciones duraderas, sólidas y basadas en la confianza mutua con sus clientes. Utilizando el prestigio y reputación del grupo WPP como respaldo, la empresa se centra en mantener la calidad en sus servicios en todos los ámbitos, incluyendo la gestión de clientes. Cada cuenta tiene un equipo asignado, con trato y estrategia personalizados, que

llevan la experiencia y satisfacción de cada cliente al siguiente nivel. Además, brindan muchas flexibilidades, desde la estrategia creativa hasta la forma de realizar los pagos, lo cual facilita la relación con los clientes y beneficia a ambas partes.

5.5. Flujo de ingresos

Los principales ingresos que genera VML , a partir de la propuesta de valor que le entregan a los clientes, son por las cuotas mensuales que reciben por sus servicios. La mayoría de sus cuentas pagan un monto mensual, acordado con anticipación, por todo lo que se le brinda en un dado mes. Asimismo, reciben ingresos por proyectos independientes, consultorías en marketing, ejecución de campañas y desarrollo de herramientas tecnológicas.

5.6. Recursos clave

Los recursos clave son aquellos que la empresa requiere para poder operar correctamente en todos sus ámbitos. Para VML , los dos principales tipos de recursos son los humanos y los tecnológicos. Para los recursos humanos, se destacan los perfiles creativos, estrategas y desarrolladores que trabajan en el día a día de los proyectos y se enfocan en los entregables para cada cuenta de la empresa. Para los tecnológicos, la compañía utiliza distintos sistemas para el análisis de datos, infraestructura de sistemas y plataformas necesarias para el diseño y desarrollo de los proyectos. De esta manera, ambos recursos se complementan perfectamente para potenciar el rendimiento de la empresa y facilitar el desarrollo de sus operaciones.

5.7. Actividades clave

En cuanto a las actividades clave, estas son cruciales para que la empresa pueda cumplir con la propuesta de valor que espera entregar a los clientes. Las principales actividades son:

- Desarrollo creativo y ejecución de campañas publicitarias.
- Análisis de datos y comportamiento del consumidor para la toma de decisiones.
- Investigación de mercado y diseño de experiencias digitales en distintos canales.
- Desarrollo de proyectos tecnológicos enfocados en mejorar la experiencia del cliente de cada marca.
- Gestión de proyectos y relación con clientes.

5.8. Socios clave

Los socios clave con los que cuenta VML están principalmente enfocados en aliados dentro del rubro de la publicidad y la tecnología. Más específicamente, plataformas tecnológicas como Adobe, Meta, Google y Salesforce son cruciales en sus actividades diarias. También es importante resaltar todos los medios y plataformas publicitarias, al igual que las agencias de investigación y proveedores de datos que permiten realizar análisis exhaustivos y tomar decisiones informadas. Por último, las empresas que forman parte del grupo WPP también brindan un soporte importante y aportan en distinta medida a la operaciones de VML .

5.9. Estructura de costos

Los principales costos en los que incurre VML se centran en los costos operativos de la empresa, principalmente salarios y licencias, y en investigación y desarrollo. Los sueldos, beneficios, licencias de software y centros de datos son primordiales para las operaciones diarias y generan la mayoría de los costos de la empresa. Por otro lado, también es necesario estar siempre a la vanguardia de las últimas tecnologías y tendencias de la industria, por lo que la continua inversión en investigación y desarrollo es de suma importancia para el grupo en general.

En conclusión, el modelo de negocio de Osterwalder aplicado a la empresa evidencia una estructura sólida orientada a la generación de valor a través de la creatividad, la información y la tecnología. Sus socios clave —como agencias del mismo holding y proveedores especializados— refuerzan la capacidad de ejecución de proyectos complejos, mientras que las actividades principales de marketing, TI y expansión comercial consolidan su posición competitiva. Asimismo, los recursos humanos y tecnológicos se configuran como pilares estratégicos que permiten desarrollar soluciones innovadoras y personalizadas para los clientes.

Por otro lado, el análisis permite identificar una propuesta de valor centrada en la mejora constante de la experiencia del cliente y en la transformación de sus expectativas mediante estrategias creativas. La relación cercana y el uso de canales digitales fortalecen la fidelización, mientras que la estructura de costos y los flujos de ingresos revelan un modelo equilibrado y sostenible. En conjunto, este modelo refleja cómo la empresa combina la gestión de proyectos, la tecnología y la creatividad para mantener su relevancia en un mercado publicitario altamente competitivo y en continua evolución.

6. Mapa de procesos

A continuación, se procederá a analizar los procesos de VML, utilizando la herramienta del mapa de procesos representada en la Figura 4. En este, es posible graficar, visualizar y relacionar los distintos procesos y sus niveles con los cuales la empresa puede generar valor para sus clientes.



Figura 4. Mapa de procesos de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los procesos estratégicos, VML requiere de estos para poder asegurar la planificación y la correcta gestión integral del negocio. En esta sección, resaltan las estimaciones financieras y proyecciones de rendimientos para distintos plazos de tiempo, las cuales aportan mucho valor para la toma de decisiones de la empresa. Así, los principales procesos dentro de esta sección se centran en el marketing estratégico, planificación estratégica y operativa, gestión de la comunicación y de la calidad.

Por otro lado, los procesos operativos se enfocan en el funcionamiento correcto de las distintas áreas de la empresa y en garantizar su eficiencia y calidad. Aquí, resalta las relaciones con clientes, ventas y desarrollos de proyectos. De esta manera, los principales procesos operativos están enfocados en la gestión de proyectos, diseño, creatividad, cobranzas, nuevos negocios y desarrollo de TI.

Finalmente, los procesos de apoyo brindan soporte a los estratégicos y operativos, con el fin de facilitar el desarrollo de estos y lograr una gestión integral a nivel del negocio. Por consiguiente, si bien la auditoría interna, recaudaciones, gestión presupuestal y contable, administración documentaria y la gestión de los sistemas de información no forman parte del giro del negocio, son cruciales para asegurar el funcionamiento y eficiencia de VML en general.

CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA

1. Alcance del proceso a intervenir

En el presente trabajo, se analizará a la empresa VML y, específicamente, a los procesos de la gestión de proyectos de su área de Offshore. Aquí, el análisis y desarrollo estarán centrados en las distintas aristas que trabajan en la gestión de proyectos de marketing y tecnología en el área, qué dificultades tienen y cómo podrían aumentar sus capacidades, resultados y eficiencia. Las implicancias de esta mejora tentativa tendrían relevancia a nivel general en la empresa, ya que el área es parte clave del nuevo enfoque que la compañía le quiere dar a su propuesta de valor. Esto se debe a que el área mantiene relaciones clave con distintas empresas a nivel regional, tanto las que pertenecen al grupo WPP como las que no, y le dan un nivel de exposición a VML muy beneficioso para sus aspiraciones a futuro.

2. Requerimientos críticos de los clientes

Como resultado de una serie de reuniones con VML , se pudo canalizar y conocer a profundidad los distintos retos y problemas con los que deben luchar en su día a día. Así, se pudo identificar los requerimientos críticos de los clientes que serán parte del proyecto y cómo impactan en la propuesta de solución, enfocada en el área de Offshore.

Por un lado, basándose en el tiempo que consume la gestión de cada proyecto del área de Offshore, en cada una de sus distintas etapas, VML sabe que existe una posibilidad de mejora en tiempo, eficiencia y relaciones entre las partes involucradas. De esta manera, el

requerimiento principal de la empresa se centra en aumentar el rendimiento y eficiencia de la gestión de proyectos, al igual que reducir el tiempo consumido y los distintos cuellos de botella que se presentan a lo largo de los procesos.

Así, la necesidad de reducir el tiempo de la gestión de proyectos se puede explicar en tres frentes principales, cada uno con una necesidad específica. En primer lugar, la empresa tiene la necesidad de priorizar la reducción del tiempo de gestión durante el proceso de recepción y registro de proyectos. Aquí, es primordial asegurar la trazabilidad de cada proyecto y el uso adecuado de herramientas tecnológicas que permitan gestionarlos de manera concisa y organizada, ya que actualmente la empresa no cuenta con la capacidad de hacerlo.

Luego, VML también considera necesario reducir el tiempo que toman los procesos de conformidad, aprobación y finalización de los proyectos ya que actualmente tienen cuellos de botella por diferentes motivos. Actualmente, cada aprobación requiere del visto bueno de muchas áreas y distintas personas, lo que genera demoras en el proceso. De esta manera, la empresa requiere estandarizar la gestión actual y delimitar las aprobaciones de cada etapa adecuada y uniformemente.

Finalmente, también es importante aumentar la eficiencia y reducir los tiempos de ejecución de los procesos de cobranza, ya que estos impactan directamente en los estados financieros de la empresa y el rendimiento del área. El flujo actual contempla hasta 4 etapas diferentes, entre las oficinas locales y las regionales, además de mucho trabajo manual. Esto genera demoras, reduce la agilidad y dificulta el proceso de cobranza al terminar los proyectos. Por consiguiente, VML requiere aumentar la eficiencia del proceso actual, reducir la fricción en las etapas y desarrollar un sistema integrado para la gestión de la cobranza.

3. Definición del problema

El área de Offshore en VML , surge hace poco tiempo como una respuesta ante la falta de capacidad a nivel general en el grupo WPP. Aquí, se ofrecían distintos servicios, a clientes principalmente de EEUU, de manera rápida, eficiente y poco costosa. Así, la creación del área fue un éxito inicialmente y trajo muchos beneficios para la compañía ya que ofrecían servicios novedosos y de gran calidad a distintas empresas y clientes extranjeros.

No obstante, los retos no tardaron en llegar y a medida que el área crecía en cantidad de pedidos, también los hacían los problemas y dificultades. Esto llegó a un punto crítico en el cual distintas partes de los proyectos tomaban muchísimo más de lo que deberían y de lo que tomaban cuando apenas se fundó el área. Asimismo, por la naturaleza del problema, este afectaba a todos los del área de Offshore independientemente del tipo (MarTech, Data, Creativos, Desarrollo, etc). Dificultades como problemas técnicos, baja estandarización de herramientas tecnológicas, reducción de la satisfacción de los clientes, aumento de horas-hombre, entre otros; fueron algunos de los factores que generaron el problema central.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, es evidente que la propuesta de valor original, que tanto éxito le dio al área de Offshore de VML en sus primeros meses, se había desvirtuado y había perdido su principal potencial para atraer clientes: eficiencia y calidad.

Ante esto y el incremento de la desconfianza por parte de sus clientes y de su propio directorio, se ha identificado que el problema que impide cumplir con la propuesta de valor de la empresa es que **el proceso de gestión de cada proyecto en el área de Offshore de VML tarda, en promedio, un 60% más del tiempo deseable.** Esto es evidenciado en un

promedio de 56 horas-hombre por proyecto, por encima de las 35 establecidas como meta para el año, según lo comentado por G.Esquivel (2024). Dicha situación ha estado presente desde el inicio del área, pero la escala del problema ha aumentado junto a la expansión de la misma y se encuentra cerca de ser insostenible para el directorio de VML .

4. Árbol de efectos

En base al problema identificado, se ha desarrollado el árbol de efectos para así poder lograr identificar los principales impactos y cómo estos afectan directamente a la empresa. Esta es una herramienta que permite identificar relaciones entre las causas y efectos, con el fin de argumentar a favor de la necesidad de solucionar el problema principal. De esta manera, luego de identificarlos, se puede proyectar dichos efectos en positivo y así buscar alternativas de solución que ataquen y mitiguen directamente al problema identificado. Así se presenta la Figura 5, en dónde se ejemplifica lo mencionado y se plasma el árbol de efectos.

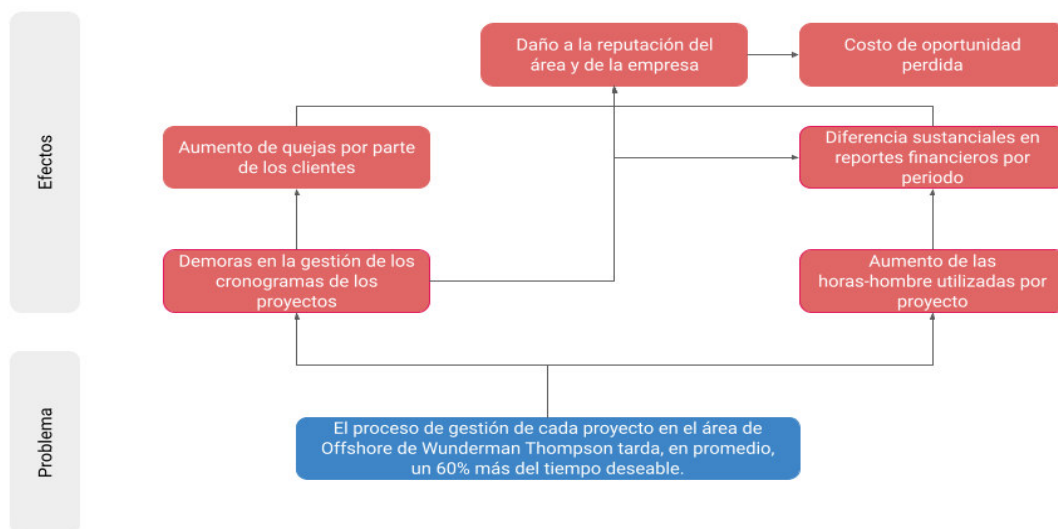


Figura 5. Árbol de efectos. Elaboración propia

Para empezar, se define como problema central a que el proceso de gestión de cada proyecto en el área de Offshore de VML tarda, en promedio, un 60% más del tiempo deseable. Como resultado de esto, los cronogramas iniciales de trabajo se deben extender y, así, también aumentan las horas-hombre destinadas para cada uno, con lo cual los costos se ven incrementados. De esta manera, se puede evidenciar un alza en las quejas recibidas por los clientes, que a su vez dañan la reputación del área y de la empresa misma, para así desembocar en un costo de oportunidad perdida para proyectos a futuro que podrían beneficiar mucho a VML .

Por un lado, las demoras en la gestión de los cronogramas iniciales de los proyectos generan diferencias sustanciales en los reportes financieros de cada periodo. Esto resulta en dos inconvenientes principales: diferencias entre los resultados financieros planificados por periodo comparados con los reales y falta de capital entrante para la ejecución de otros proyectos ya planificados para el área. Asimismo, el aumento de horas-hombre también tiene un impacto directo en los resultados financieros, debido a que se incurre en gastos adicionales que no estaban contemplados inicialmente y modifican el resultado final de cada proyecto. En la misma línea, también se genera un aumento de las quejas por parte de los clientes ante la demora en los cronogramas y el aumento de los costos variables.

Finalmente, estos efectos se traducen en daño reputacional, a mediano plazo, tanto para el área de Offshore como para VML . El efecto para la primera, se centra en una pérdida de confianza por parte del Directorio debido a los problemas evidenciados y a la falta de mejoras en el rendimiento financiero y indicadores de satisfacción de los clientes. Para la empresa, implicaría un daño a la reputación e imagen al no poder cumplir con los estándares del grupo al que pertenece y a los propios requerimientos de cada uno de sus clientes. De esta manera,

todo lo mencionado repercute en un importante costo de oportunidad perdido que se vería reflejado en una reducción de los ingresos y finalmente en una pérdida de la participación en el mercado.

5. Cuantificación de los efectos a través de indicadores

Los efectos del proyecto se van a cuantificar en 4 indicadores principales, los cuales se detallan a continuación.

5.1. Efectos de primer orden

De esta manera, se cuantificó el primer efecto “Demoras en la gestión de los cronogramas de los proyectos” con un indicador que permitirá medir dichas demoras, explicadas por problemas en la gestión de cada proyecto. Esto genera un gran problema para VML ya que las demoras en la gestión no están contempladas inicialmente en las estimaciones de los proyectos y deben volver a organizar cronogramas de trabajo sobre la marcha.

Durante el 2024, se registraron demoras promedio de 21 horas-hombre (G.Esquivel, 2024) en la gestión de los cronogramas de los proyectos, como resultado de una operación ineficiente e inadecuada. Esto se evidenció en un índice de crecimiento de 1.29 comparado al 2023 y, haciendo una proyección para lo que resta del 2025, se calcula un incremento de 66,5% en relación a lo contemplado inicialmente. Esta proyección se realizó internamente con la empresa y se basó tanto en la historia previa como con datos reales del presente año. Debido a esto, se tiene como meta para el 2026 poder obtener una variación entre el tiempo inicial y el real de menos de 20%, según lo conversado con G.Esquivel (2024).

Año	Horas-hombre promedio propuestas inicialmente	Horas-hombre promedio de duración real	Variación	Índice vs. año anterior
2023	30	43,5	45%	-
2024	35	56	60%	1,29
2025 (proyección)	38	63,27	66,5%	1,13

Tabla 1. Duración promedio en horas-hombre de la gestión de un proyecto Offshore de VML. Elaboración propia

Luego, el segundo indicador fue definido en base al efecto de primer nivel “Aumento de las horas-hombre utilizadas por proyecto” y este fue calculado en base a la variación entre las horas-hombre presupuestadas en promedio para cada proyecto y las que realmente fueron necesarias. Así, se puede entender la profundidad del problema, ya que los empleados de VML, en promedio para el 2024, requieren invertir un 163% más de su tiempo del inicialmente contemplado para la gestión de cada proyecto. Por consiguiente, los empleados tienen menos tiempo para otras tareas analíticas o creativas y deben invertir gran parte de su tiempo laboral en gestionar los proyectos. La empresa tiene como meta para el 2026 reducir este factor y lograr que las horas-hombre invertidas en la gestión de proyectos no superen, en promedio, el 25% del día laboral.

Año	Cantidad diaria de horas-hombres presupuestada	Cantidad real de horas-hombre utilizadas	Variación	Índice vs. año anterior
2023	1,8	4,5	150,00%	-
2024	2	5,26	163,00%	1,17
2025 (proyección)	2,5	6,68	167,00%	1,27

Tabla 2. Cantidad diaria de horas-hombre utilizadas en proyectos Offshore de VML. Elaboración propia

5.2. Efectos de segundo orden

Luego, para poder cuantificar el efecto de segundo orden “Aumento de quejas por parte de los clientes”, se utilizará el Net Promoter Score (NPS) de VML . Este es un indicador que mide la satisfacción y lealtad del cliente hacia la empresa y se calcula a través de respuestas de sus clientes a una empresa. La pregunta es “¿Qué tan probable que recomiendes nuestra empresa a un amigo o colega?” y se responde con una escala del 0 al 10.

De esta manera, en base a las respuestas, los clientes se clasifican como detractores (0–6), pasivos (7–8) o promotores (9–10). El resultado del NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores. En la Tabla 3, se puede observar que el NPS de VML está decreciendo anualmente y se proyecta que para el 2025 la cantidad de promotores será cercana a los detractores. Es importante resaltar que la mayoría de clientes detractores, explicó su insatisfacción principalmente por demoras en las entregas de los proyectos y poca agilidad a lo largo de su interacción con la empresa. Así, VML se ha propuesto como meta llegar a un 25% de NPS y no tener más de dos meses con la métrica en negativo.

Año	NPS	Meses con NPS negativo
2023	38,78%	1
2024	21,57%	2
2025 (proyección)	12,61%	4

Tabla 3. Net Promoter Score de VML. Elaboración propia

Por último, se tiene el efecto “Daño a la reputación del área y de la empresa” que se analizará a través del indicador de la cantidad de proyectos realizados en el año por el área de Offshore de VML. Asimismo, se tiene la participación de proyectos realizados por el área de Offshore Perú en comparación a las demás regiones (Colombia, Argentina y Costa Rica).

Como se puede observar en la Tabla 4, si bien la cantidad de proyectos ha venido aumentando cada año, la participación en comparación a los demás países se ha reducido. Esto se explica debido a que, por más que el modelo descentralizado del grupo WPP para la distribución de proyectos esté funcionando, y a nivel regional estén aumentando los clientes, este incremento no está siendo proporcional para Perú. Así, la participación del 2024 se redujo en 2,54% con respecto al 2023 y se proyecta que para el resto del 2025 la participación continuará diluyéndose. Dicha disminución puede explicarse por los problemas previamente mencionados y a que la directiva regional confía más en las empresas de otros países que en la peruana. Es importante mencionar que los pronósticos se realizan en conjunto con la empresa y, al ser un indicador estacional, sólo se realizan proyecciones anuales y no en periodos de tiempo menos extensos. Con respecto a esto, VML se ha propuesto como meta para el 2026 que los proyectos realizados por el área de Offshore representen, como mínimo, el 25% de la cantidad total de la región.

Año	Cantidad de proyectos realizados	Participación en proyectos Offshore vs VML regional	Índice vs. año anterior
2023	15	26,32%	-
2024	14	22,58%	0,858
2025 (proyección)	15	20,27%	0,898

Tabla 4. Cantidad de proyectos Offshore realizados por VML. Elaboración propia

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

1. Definiciones

El siguiente capítulo se enfocará en métodos y técnicas utilizados en la investigación y desarrollo del contenido. Primero, se definirán ciertos conceptos y se relacionarán al presente trabajo. Estos son los conceptos de gestión de proyectos, los indicadores utilizados en esta, la gestión de cobranza y la estandarización de procesos. Luego, se presentarán marcos conceptuales que serán utilizados en el escrito y se relacionan directamente a la investigación. Estos serán los 8 Pasos de Kotter, el Modelo de Negocio Canvas, el PMBOK y el Customer Relationship Manager. Finalmente, se abordarán diversos modelos de referencia y cómo estos aportan a poder identificar el problema y proponer soluciones.

1.1. Gestión de proyectos

Dado que el problema identificado se encuentra relacionado directamente a la gestión de proyectos en el área de Offshore de VML, resulta significativo poder definir correctamente qué significa y cómo debe realizarse la misma. Así, la gestión de proyectos es una disciplina que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos necesarios para alcanzar objetivos específicos dentro de un tiempo y presupuesto determinados. De acuerdo a lo indicado por el Project Management Institute, el cual es uno de los referentes más importantes en la materia, se puede definir como la correcta aplicación de distintos conocimientos, herramientas y habilidades relacionadas directamente a un proyecto, con las cuales se puede cumplir con los requisitos de tiempo, calidad y presupuesto del mismo. (PMI, 2021).

Esta disciplina incluye diversas etapas en las cuales se separa y analiza cada proyecto, como lo son la iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre. También existen nuevos enfoques a adoptar diferentes metodologías ágiles, como Scrum o Kanban, o guías de buenas prácticas, como el PMBOK en sus distintas ediciones, que le permiten a los gestores de cada proyecto adaptarse a las constantes necesidades del mercado y ser flexibles durante el desarrollo de los mismos.

1.2. Indicadores en la gestión de proyectos

Una parte fundamental de la gestión de proyectos radica en los indicadores. Estos son herramientas cuantitativas y cualitativas que permiten medir, analizar y utilizar diferentes resultados u objetivos, en base al desempeño, avance y efectividad de cada proyecto. Asimismo, estos son sumamente importantes para evaluar objetivamente el cumplimiento de plazos, costos, calidad y riesgos de cada proyecto, de manera que resultan esenciales para poder determinar el éxito o fracaso de la iniciativa. (Vargas, 2010).

Luego, Kerzner (2017) menciona que los indicadores tienen el objetivo de servir como herramientas de control que finalmente ayudan a los líderes de cada proyecto a tomar decisiones informadas durante toda la duración del mismo. Así, existen diferentes tipos de indicadores como los de tiempo, costo, calidad y desempeño. Estos no sólo permiten controlar y monitorear de forma objetiva a los proyectos, sino que también tienen la función de facilitar la identificación de oportunidades de mejora y asegurar la alineación de cada proyecto con los objetivos estratégicos de la empresa.

1.3. Gestión de cobranza

Como se mencionó en la problemática, una parte significativa del flujo afectado se encuentra en la cobranza de los proyectos finalizados. Por lo tanto, es importante explicar qué significa cómo debe realizarse correctamente. Con ello, la gestión de cobranza es definida como el conjunto de procesos, estrategias y actividades orientadas a asegurar el cumplimiento de pagos de deudas por parte de los clientes de una empresa. La meta principal de la cobranza es mantener la liquidez de la empresa, mantener una relación sólida y dinámica con los clientes y reducir el riesgo crediticio de morosidad para la compañía. Para Gitman y Zutter (2012), la gestión efectiva de la cobranza permite optimizar el ciclo de conversión de efectivo y mejorar el capital de trabajo de la empresa.

Dentro de las acciones estipuladas en la gestión de cobranza, resaltan el seguimiento a las cuentas por cobrar, la clasificación de clientes según su comportamiento de pago y riesgo crediticio, el envío de recordatorios de pago, acuerdos de pago, entre otros. Asimismo, la cobranza puede bien ser preventiva al estar enfocada en prevenir el riesgo de morosidad, como también puede ser correctiva en la búsqueda de recuperar y cobrar pagos ya vencidos. (Piñeiro, 2018).

Finalmente, el uso de indicadores también resulta importante para el análisis de cobranza, dado que factores como la tasa de recuperación, días promedio para ejecutar la cobranza, cartera vencida u horas-hombre utilizadas en el proceso permiten evaluar la efectividad de la gestión y proponer oportunidades de mejoras según corresponda.

1.4. Estandarización de procesos

Asimismo, dentro de la problemática se identificó la falta de procesos y procedimientos definidos en el área de Offshore de VML. Esto genera discrepancias en el desarrollo de cada proyecto y una reducción de la eficiencia en general. Por ello, es importante poder definir este concepto y entender cómo funciona dentro de la empresa. Así, la estandarización de procesos consiste en la actividad mediante la cual una organización puede definir, documentar y aplicar diferentes procedimientos de manera uniforme. El objetivo, orientado a las tareas recurrentes, se centra en mejorar la eficiencia, calidad y trazabilidad de las operaciones de la organización. De acuerdo a Harrington (1991), la estandarización de procesos implica “determinar la mejor forma de realizar una actividad, formalizarla, y asegurar que todos los involucrados la sigan consistentemente”.

Por otro lado, la estandarización de procesos resulta clave para optimizar recursos, reducir errores, facilitar la capacitación del personal y permitir la medición de resultados. Además, es importante para poder cumplir con normas internacionales de calidad, como la ISO 9001 (ISO,2015), y así poder facilitar la implementación de automatizaciones, identificación de cuellos de botella y agilizar los tiempos de respuesta a cambios organizacionales. Finalmente, es relevante mencionar que esta práctica es especialmente importante en instituciones que cuentan con varias sedes, en las cuales se requiere uniformidad en los métodos de trabajo.

2. Marcos conceptuales

2.1. Los 8 pasos de Kotter

Kotter propone un marco estratégico, compuesto por 8 pasos, con el fin de garantizar una ágil y eficiente gestión del cambio organizacional. El objetivo de estos es lograr impulsar y simplificar las implicancias de los cambios en la empresa y asegurar que los líderes estén siempre involucrados y sean partícipes durante todo el proceso.

Estos 8 pasos se separan de la siguiente manera: crear sentido de urgencia, formar una coalición, crear visión para el cambio, comunicar la visión, eliminar los obstáculos, asegurar triunfos a corto plazo, construir sobre el cambio y anclar el cambio a la cultura organizacional. Es importante poder entender todos los pasos y definir claramente cómo se relacionan a la organización, para así poder lograr una correcta y eficiente gestión del cambio (Kotter, 1996).

El modelo de Kotter ha sido ampliamente adoptado por organizaciones alrededor del mundo y en distintos contextos. Su enfoque estructurado y centrado en el liderazgo y la comunicación ha demostrado ser clave para implementar transformaciones exitosas y facilitar la gestión del cambio organizacional.

2.2. Modelo de negocios Canvas

El modelo de negocio Canvas le abre la posibilidad a las empresas de ir más allá de enfocarse únicamente en el producto o servicio que ofrecen, sino también realizar un análisis estratégico y enfocado en optimizar el negocio integralmente. Así, pueden lograr mejores y más tangibles resultados al evaluar todos los factores que afectan el rendimiento de la empresa (Osterwalder, 2010).

Esta herramienta se encuentra segmentada en 9 partes, en la que cada una representa a una sección de la empresa y se enfoca en evaluarla. Así, estas son: Propuesta de Valor, Relación con los Clientes, Segmento de Clientes, Canales, Socios Clave, Recursos Clave, Actividades Clave, Flujo de Ingresos y Estructura de Costos (Osterwalder, 2010).

Luego, es importante que la empresa realice el ejercicio y utilice el modelo de negocios Canvas para poder conocer y entender a profundidad todos los segmentos que componen su propuesta de valor. Así, se facilita la toma de decisiones, aumenta la información disponible y los resultados finales serán más beneficiosos para la empresa.

2.3. PMBOK

El Project Management Book of Knowledge (PMBOK), desarrollado por el Project Management Institute (PMI) es una guía estandarizada que recopila las mejores prácticas, técnicas y directrices para la gestión de proyectos. Su principal propósito es brindar un marco referencial para poder planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos de manera eficaz, independiente del sector o tipo de organización. Para el propósito de esta

investigación, se considerarán las buenas prácticas centradas en el método predictivo dado que se ajustan mejor a la realidad de la empresa y a los objetivos planteados en la propuesta de solución.

A lo largo de sus diferentes ediciones, el PMBOK ha evolucionado para adaptarse a las nuevas realidades del entorno organizacional y a las necesidades de las empresas.. En su sexta edición (PMI, 2017), la estructura está enfocada en procesos y se centra en torno a 10 áreas de conocimiento, 49 procesos y 5 grupos principales: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Con la llegada de la séptima edición (PMI, 2021), el PMBOK se transforma significativamente, adoptando un enfoque basado en principios y centrado en la entrega de valor. Esta edición introduce 12 principios de gestión de proyectos y 8 dominios de desempeño, destacando la adaptabilidad, el pensamiento sistémico, la colaboración y el liderazgo como elementos claves para enfrentar la creciente complejidad de los proyectos actuales.

De esta manera, el uso del PMBOK como marco metodológico le permite a las organizaciones establecer lineamientos claros, planificar y ejecutar de manera eficiente cada proyecto. Asimismo, fomenta la estandarización de procesos, la mejora continua, la integración entre áreas funcionales para el cumplimiento de objetivos.

2.4. Customer Relationship Management

Luego, dentro de la problemática también se identificó la necesidad de sustituir herramientas tecnológicas obsoletas y poder modernizar los sistemas del área de Offshore de VML. Dentro de estos, es importante poder definir y evaluar el concepto de Customer Relationship

Management (CRM) y cómo impacta en las organizaciones. El CRM es un enfoque estratégico que integra procesos, personas y tecnología con el objetivo de atraer, retener y fidelizar a los clientes. En este, se utilizan políticas, tecnologías, centradas en mejorar las relaciones con los clientes, pero también pueden brindar soporte para aumentar la rentabilidad y el flujo de ingresos de una empresa (Kotler y Keller, 2016).

El CRM se utiliza para transformar datos en información útil, la cual es usada para tomar decisiones estratégicas que afectan directamente a la operativa de una empresa (Buttle & Maklan, 2019). Dentro de las principales funciones, se encuentra la gestión de la información de los clientes, la automatización de ventas y marketing, el servicio y soporte al cliente y el análisis del comportamiento de los consumidores. Por otro lado, también existen diferentes tipos de CRM dependiendo de las necesidades de cada organización. Está el CRM operacional, orientado a la automatización y procesos, el CRM analítico, enfocado en el análisis de datos para la toma de decisiones, y el CRM colaborativo, cuyo principal objetivo es la integración de la información de los clientes para mejorar la experiencia de los mismos.

Finalmente, el CRM no solo es un software o herramienta tecnológica que la empresa puede utilizar, sino como una filosofía organizacional centrada en y para el cliente. Para que su aplicación sea exitosa, requiere de que la cultura esté alineada a la colaboración y que todos trabajen con el objetivo de que el CRM sea una herramienta y modo colaborativo que genere beneficio en la compañía.

3. Modelos de referencia

Más allá de poder proponer distintas soluciones que podrían atacar el problema de múltiples frentes, es importante poder utilizar ciertos modelos referenciales que permitan seguir una línea base para obtener los resultados deseados. Además de una estructura técnica sólida, la implementación de herramientas digitales exige una gestión consciente del cambio cultural y conductual dentro de la organización. Para ello, se aplicaron como referentes el modelo de los 8 pasos de John Kotter (1996) y el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) de Davis (1989), los cuales abordan el cambio desde la perspectiva del liderazgo organizacional y la adopción individual, respectivamente.

El modelo de Kotter propone un enfoque secuencial para guiar el cambio organizacional de manera sostenida. Con este, se puede guiar el cambio y agilizar la transición hacia nuevas actividades, políticas, sistemas o cualquier adaptación de la situación actual. Por otro lado, el TAM refuerza la importancia de las percepciones individuales en la adopción de nuevas tecnologías. En este, los usuarios están más dispuestos a usar un sistema si lo perciben como útil (Perceived Usefulness) y fácil de usar (Perceived Ease of Use). Este modelo se centró en una estrategia de capacitación enfocada en casos reales, guías prácticas y soporte activo, para asegurar una experiencia fluida desde la primera interacción. Además, se recolectó feedback sobre fricciones en la interfaz o flujo para reforzar la experiencia de usuario desde una lógica iterativa.

Por último, también será importante considerar el enfoque del PMBOK (PMI,2017) y su implementación para este proyecto. Este permitirá organizar de manera integral, determinar

entregables concretos, definir fases de avance, hitos esperados, recursos asignados y un cronograma de trabajo general. Además, se podrán monitorear distintos indicadores que permitirán comprender la magnitud de la iniciativa y los resultados que se irán obteniendo. Del mismo modo, el modelo ADKAR (Hiatt, 2018) también se enfocará en los aspectos relacionados al cambio y en cómo este afecta a los empleados de VML . Este recomienda concientización, talleres y el concepto de generar conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzos positivos mediante retroalimentación. De esta manera, la correcta aplicación de estos cuatro modelos permitirá evaluar correctamente el problema, desarrollar la propuesta de solución e implementar el cambio de la mejor manera posible.

CAPÍTULO IV: MÉTODO

A continuación, se describirá la metodología a utilizar para la ejecución del presente escrito. Esta consistirá de diversas herramientas, también presentadas en el marco teórico, que permitirán analizar la problemática, identificar causas y proponer soluciones para la empresa.

Primero, se revisará la teoría existente para poder elaborar y brindar un sustento adecuado al trabajo a través de un marco teórico. Luego, se formarán reuniones y mesas de trabajo junto a VML , con el fin de poder obtener toda la información posible y necesaria para poder analizar y evaluar las posibles oportunidades de mejora. En este proceso, es crucial lograr una buena comunicación con la empresa y formar diálogos colaborativos que permitan entender los problemas que presentan y que estén abiertos a compartir información con el fin del análisis y posible mejora.

Más adelante, se describirá a la empresa, sus objetivos y valores y se analizará el microentorno al cual pertenece en la industria. Para ello, se utilizarán modelos para análisis empresarial como las 5 Fuerzas de Porter, el Modelo de Negocios Canvas, el mapa de procesos de la empresa, entre otros. De esta manera, se podrá entender a la organización y su funcionamiento interno, además de los factores exógenos a los que está expuesta y cómo lidia con eso en sus operaciones del día a día.

Además, se identificará el problema principal con el que tiene que convivir la empresa y el que se buscará solucionar. Este se definió como resultado de las conversaciones con los miembros de VML y se llegó a priorizar al utilizar técnicas como la matriz de Vester. Del mismo modo, el problema identificado se ejemplificará como una desviación negativa con

respecto a los resultados esperados y se cuantificarán sus efectos mediante indicadores que resalten la criticidad y la importancia de proponer una solución. Aquí será importante utilizar los indicadores en la gestión de proyectos mencionados en las definiciones teóricas y cómo su implementación puede aportar a mejorar el enfoque del problema.

Por otro lado, también será necesario identificar correctamente las causas del problema a trabajar. Así, se utilizarán herramientas y modelos de análisis como el diagrama de Ishikawa, lluvia de ideas, diagrama de afinidad y, principalmente, árbol de problemas y objetivos para identificar dichas causas y enfocarse en las raíces del problema principal. También se utilizará el diagrama de Pareto para priorizar las causas encontradas y, luego, aplicar el método FOCUS y el ciclo de PDCA para proponer distintas posibilidades de solución y desarrollar planes de acción que sean consecuentes.

Para poder proponer soluciones, luego de haber identificado el problema y sus causas correctamente, será importante entender adecuadamente la situación actual de los factores organizacionales, tecnológicos y del proceso en sí que se busca mejorar. Con ello, se podrá elaborar un árbol de problemas detallado y centrado en la ruta crítica. Luego, se podrá llegar al detalle de las acciones a realizar y cómo poder lograr revertir la situación adversa de la empresa. En esta sección, será relevante mencionar el PMBOK como una guía de mejores prácticas, los 8 pasos de Kotter para poder garantizar la agilidad y eficiencia en la gestión del cambio, la estandarización de procesos como marco fundamental para nuevos flujos de trabajo y la aplicación de conceptos como el CRM para poder mejorar la relación y calidad de servicio ofrecido a los clientes.

Como se mencionó líneas arriba, será importante mantener a la empresa al tanto y totalmente informada de los avances y descubrimientos. Su rol para brindar retroalimentación es crucial en el proceso ya que no sólo son los que mejor conocen la operación y cómo la propuesta de solución podría afectarla, sino que serán el usuario final que deberá aplicar las ideas trabajadas con el fin de atacar el problema mencionado. De esta manera, se evaluará la factibilidad de la propuesta de solución mediante el análisis económico y el estudio de rentabilidad para así poder concluir si será viable o no. Para terminar, se desarrollará un plan de implementación del proyecto que resolvería el problema de la empresa y se trabajará en una estrategia para que la propia empresa pueda implementar lo propuesto.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. Sobre el proceso

1.1. Descripción del proceso

En el Anexo 2, se puede visualizar el diagrama de flujo del proceso de gestión de proyectos del área de Offshore de VML. En este, se detallan todas las actividades, miembros participantes, entregables e interacciones entre todos los involucrados, desde el principio hasta el fin de cada proyecto. Los involucrados son: el PM del proyecto, el área de Desarrollo Offshore, el área de Diseño Offshore, Administración y Finanzas y Contabilidad Regional. Cabe resaltar que también existe interacción con el Cliente y las gerencias de Dirección Creativa y Operaciones y Sistemas, pero a través de miembros del equipo de Offshore. De esta manera, en el proceso están involucradas subáreas específicas a Offshore, áreas de VML e inclusive un área de WPP Regional. Por otro lado, es importante que el proceso de cada proyecto puede variar de acuerdo a costos, tiempos y necesidades. Con ello, cada proyecto requiere de un análisis detallado y una proyección específica en tiempos y recursos.

Del mismo modo, es importante resaltar las principales actividades del flujo debido a que estas son las que empujan cada proyecto, marcan hitos y definen el cumplimiento general de los objetivos. Dichas actividades, las cuales inician una vez que el proceso de presentación del *pitch* al cliente fue exitoso, están relacionadas a registrar cada proyecto en los distintos sistemas con los que se cuenta, gestionar las conformidades y aprobaciones de los entregables entre Offshore y las gerencias locales y realizar el proceso de cobranza de cada proyecto junto a la gerencia de Administración y Finanzas y a Contabilidad Regional. También es

importante mencionar que al terminar el proyecto, se realiza una medición del NPS para evaluar la satisfacción del cliente con el servicio provisto, sin embargo, esta no se realiza durante el proyecto y sólo al finalizar.

1.2. Fortalezas y debilidades del proceso

Por otro lado, al analizar las fortalezas del proceso mostrado en el Anexo 2, se puede evidenciar una clara segregación de roles y actividades bien definidas para cada área. No existe duplicidad de funciones entre personas en el proceso y todas las actividades del proceso de gestión de proyectos del área de Offshore están enfocadas en cumplir con las necesidades de los clientes y los objetivos planteados en cada iniciativa.

Esto se ejemplifica con el cumplimiento de proyectos del área, ya que son eficaces al culminar todos los contratos y proyectos que mantienen con sus clientes. Asimismo, han definido eficientemente las actividades principales del flujo y logran hacer un seguimiento del estado de cada proyecto mediante los hitos delimitados y las entregas progresivas.

Sin embargo, también existen algunas oportunidades de mejora en las cuales la empresa debe concentrarse. En primer lugar, el proceso de gestión de proyectos es sumamente largo, con muchas etapas y variables que pueden alterar el cronograma original y generar cambios. Además, dado que Offshore es un área dentro de VML, existe la posibilidad de reasignación de recursos o movimientos internos hacia distintos proyectos, dependiendo de la priorización de cada uno. Esto puede generar problemas como demoras, reducción de conocimiento en el equipo, menor atención a las necesidades de los clientes e inclusive insatisfacción de estos.

Del mismo modo, existen muchas etapas de aprobación o conformidad en el proceso, lo que conlleva que haya distintas dependencias a diferentes niveles y puedan existir demoras o retrasos como consecuencia de diferencias creativas o funcionales de los entregables de cada proyecto. Finalmente, la medición de satisfacción de los clientes sólo se mide hacia el final de cada proyecto. Si bien existe contacto directo con ellos y se solicita su conformidad sobre los entregables antes de dar el proyecto como finalizado, no hay rondas de feedback previos relacionados a la atención al cliente, rapidez, eficiencia y otros indicadores enfocados principalmente en la gestión del proyecto.

2. Sobre los aspectos tecnológicos

2.1. Descripción de los aspectos tecnológicos

VML utiliza diferentes herramientas tecnológicas para poder ejecutar el proceso de gestión de proyectos, tanto para las oficinas locales como para el área de Offshore. Aquí, se respaldan principalmente en sistemas de gestión, seguimiento y trazabilidad para así poder llevar correctamente los registros de cada proyecto. Además, cuentan con un ERP, elaborado por ellos mismos, que les permite personalizar sus requerimientos y darle un enfoque único por cliente. Dentro de este, también cuentan con un módulo de CRM cuyo foco es fortalecer la relación con los clientes y brindar una atención particular y específica por cliente.

Primero, en cuanto a los sistemas de gestión, el área utiliza 3 sistemas principales para registrar todo lo relacionado a los proyectos. Existe un Sharepoint, en el cual se ingresan los datos financieros del proyecto (precio de venta, costo estimado, utilidad, entre otros) para que

el área de Finanzas pueda revisarlo y dar la conformidad de que el proyecto es rentable y así aprobar la ejecución del mismo. También, está el Excel del área de Planeamiento en el cual también se tienen que ingresar los datos del proyecto pero relacionados al personal y tiempo de ejecución esperados.

En este sistema, se incluye la cantidad de empleados que se utilizarán, el tiempo que necesitarán, los perfiles técnicos de cada uno y las jefaturas locales que deberían aprobar los entregables. Con esta información, el área de Planning debe dar su conformidad y aprobar la ejecución del proyecto. El último sistema de registro y gestión, es el Jira del área de Operaciones. En este se deben incluir todos los datos previamente mencionados, ya que son requisitos del sistema, pero el enfoque de Operaciones, se centra en los tickets relacionados al proyecto. Con ello, se deben ingresar todos los tickets a trabajar, distribuidos de acuerdo a prioridad y alcance, para que Operaciones pueda dar conformidad de cómo se ejecutará el proyecto y el enfoque que se le dará.

Por último, cuentan con un ERP, elaborado *in-house*, que cuenta con distintas funcionalidades y es utilizado para múltiples actividades. En este se pueden registrar los proyectos, las tareas a realizar, dar seguimiento a cada tarea realizada por los colaboradores y hasta medir el tiempo que toma ejecutarlas. Además, tiene un módulo especializado de CRM en el cual se registran los clientes, sus expectativas y sus insatisfacciones. Si bien ese ERP no está definido dentro del proceso oficial del área, casi todos los empleados lo utilizan dado que es el sistema más antiguo y con el que tienen más familiaridad, principalmente en el seguimiento y ejecución de tareas y actividades.

2.2. Fortalezas y debilidades de los aspectos tecnológicos

Primero, es importante resaltar que las herramientas que se utilizan en el proceso de gestión de proyectos son eficaces. Estas le permiten a los empleados de VML cumplir con todas sus funciones, realizar sus labores de manera correcta y son sencillas de utilizar. Asimismo, el sistema de redes que conecta a las herramientas y con el cual la empresa puede ejecutar todas sus funciones se desempeña correctamente y combina bases de datos físicas y en la nube. Esto le brinda a la empresa la posibilidad de continuar expandiéndose y soportar movimientos importantes de grandes cantidades de información, lo cual es clave para su operación analítica.

Del mismo modo, el hardware que utilizan se encuentra en buen estado y es seguro, tanto a nivel de infraestructura tecnológica como de equipos para el personal. Finalmente, al trabajar con datos personales de clientes, cuentan con un buen sistema de seguridad de la información que les permite asegurar la integridad de datos y no exponerse a filtraciones de información confidencial.

Por otro lado, las herramientas utilizadas en el seguimiento de proyectos son útiles para los empleados y les facilitan las labores diarias, además de asegurar la correcta gestión de cada una de las iniciativas. Esto se complementa con el ERP con el que cuentan y también con el CRM, ambos sistemas de mucho uso por parte del personal y que le permiten a VML y al área de Offshore fortalecer las relaciones con los clientes y centralizar las diferentes solicitudes.

No obstante, también existen sendas oportunidades de mejora y algunas debilidades relacionadas a los aspectos tecnológicos de la empresa. Primero, es importante resaltar que la empresa no cuenta con datos referenciales sobre el funcionamiento de sus sistemas. Realizan un seguimiento básico a las incidencias y el enfoque se encuentra en solucionar en el corto plazo, más que en la mejora continua o en un plan de largo aliento para la reducción de ineficiencias.

Inicialmente, el CRM que utilizan, si bien cumple las funciones requeridas por ahora, es muy difícil de modificar y sólo le permite realizar actividades muy básicas a los usuarios. Este no permite realizar análisis a mayor profundidad debido a que los datos que maneja son meramente superficiales. Existen opciones mucho más completas en el mercado que podrían elevar el rendimiento analítico de la empresa y la forma en general con la que se relacionan con sus clientes

Este escenario también sucede con el ERP utilizado en la gestión de empleados, ya que tiene varios años de antigüedad y, en ciertos aspectos, puede ser considerado obsoleto. Pese a contar con sistemas mucho más modernos, como Jira, el que prevalece en las operaciones diarias es el ERP al ser más sencillo de operar. Así, no se utilizan todas las oportunidades posibles y el factor tecnológico queda desaprovechado. Adicionalmente, a pesar de contar con un buen sistema de redes, el software del ERP presenta muchas fallas y vulnerabilidades, con lo cual no es posible maximizar su uso y que el rendimiento de la aplicación sea aún menor. Como se mencionó previamente, no se realiza un seguimiento detallado a dichas fallas o tiempo de respuesta de la aplicación y la consideración de obsolescencia se basa en criterios cualitativos de la empresa.

3. Sobre los aspectos organizacionales

3.1. Descripción de los aspectos organizacionales

VML cuenta con una estructura organizacional funcional, con un nivel jerárquico vertical que se desprende del nivel más alto por parte del Directorio a nivel local y a la gerencia corporativa a nivel regional, dado que pertenece al grupo WPP. Más abajo, cuenta con 6 gerencias que se reparten las distintas actividades requeridas por la empresa. Estas son las gerencias de Cuentas, Nuevos Negocios, Operaciones y Sistemas, Dirección Creativa, Administración y Finanzas y Recursos Humanos.

Por otro lado, profundizando más en el área de Offshore, esta también cuenta con una estructura funcional de jerarquía vertical, en la cual el nivel más alto es el Gerente de Proyectos Offshore. Luego, se desprenden las jefaturas de Desarrollo, Diseño y PMs. Además, en ciertos proyectos, pueden colaborar con otras empresas del grupo WPP para así poder complementarse, potenciarse y reducir cualquier limitación. Estos trabajan en conjunto, mediante equipos multidisciplinarios para cumplir con las exigencias de los clientes y entregar lo acordado con los clientes.

Por otro lado, es importante resaltar los objetivos que tiene VML y cómo se relacionan a la propuesta de valor que ofrecen. Así, ellos priorizan el rol que tienen en la industria y buscan, por sobre los demás factores, la valentía creativa y la inspiración a través de la información. Parte de sus objetivos están enfocados en apoyar a las empresas a través de la tecnología, análisis de datos y creatividad para que estas puedan continuar su crecimiento y adaptarse a un mercado sumamente cambiante y ágil.

Para finalizar, la empresa organiza a sus equipos de trabajo dependiendo del cliente, sus necesidades y las habilidades técnicas de sus colaboradores. Así la mayoría de los equipos de cada proyecto cuentan con un project manager, un ejecutivo de cuentas, desarrolladores de front-end y back-end, analistas de QA, diseñadores gráficos y de UX/UI. Este equipo multidisciplinario cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para poder cumplir con cualquier exigencia, sin embargo, de acuerdo a las necesidades de cada cliente, cada unidad de trabajo se puede adaptar para añadir perfiles de habilidades más puntuales, tales como animación, grabación, redes sociales, data analytics, entre otros.

3.2. Fortalezas y debilidades de los aspectos organizacionales

En relación a las fortalezas de la estructura organizacional de VML , es importante resaltar los diferentes perfiles de habilidades y conocimientos con los que cuentan en sus equipos que les permiten cumplir con las solicitudes de una amplia gama de clientes. Desde pedidos sencillos relacionados a piezas gráficas de redes sociales, hasta grabaciones de comerciales publicitarios para empresas multinacionales y pasando por desarrollo de sistemas tecnológicos para start up, VML cuenta con el capital humano para mantenerse como uno de los líderes de la industria y continuar creciendo aún más.

Asimismo, para el área de Offshore, también se presentan las mismas fortalezas pero potenciadas por el apoyo regional del grupo WPP. Si bien el área cuenta con colaboradores de alto conocimiento y capacidades técnicas, de darse el caso en el que cuenten con alguna limitación, pueden aliarse con otra empresa del grupo WPP de la región para así poder cumplir con los requerimientos de todo tipo de clientes.

Por otro lado, los aspectos organizacionales también cuentan con algunas debilidades que no le permiten a VML ni, por ende, al área de Offshore, cumplir con todo su potencial. Si bien realizan mucha interacción entre áreas debido a los equipos multidisciplinarios configurados para cada proyecto, existe aún mucha verticalidad en la organización que no facilita la agilidad y dificulta los cambios de colaboradores entre los equipos. Además, los empleados de niveles más bajos de la estructura cuentan con dificultades para relacionarse con los de más altos niveles y no siempre se puede tener una buena cohesión a nivel general. Asimismo, a nivel regional, las oficinas de Argentina y Colombia cuentan con directores de mayor nivel que la de Perú, con lo cual su relación con el liderazgo del grupo WPP es más cercana. Así, tienen prioridad sobre los proyectos venideros y la oficina peruana puede quedar un poco relegada en ciertas ocasiones.

4. Árbol de causas

En base al análisis realizado acerca de la gestión de proyectos en el área de Offshore de VML y, principalmente sobre los aspectos del proceso, los aspectos tecnológicos y organizacionales, se procedió a profundizar en las causas que generan el problema identificado. De esta manera, también se discutió el origen de este a través de la herramienta de los Cinco Por Qués, con el fin de encontrar las causas más relevantes y así desarrollar el árbol de causas que se desarrolla líneas abajo en la Figura 6.

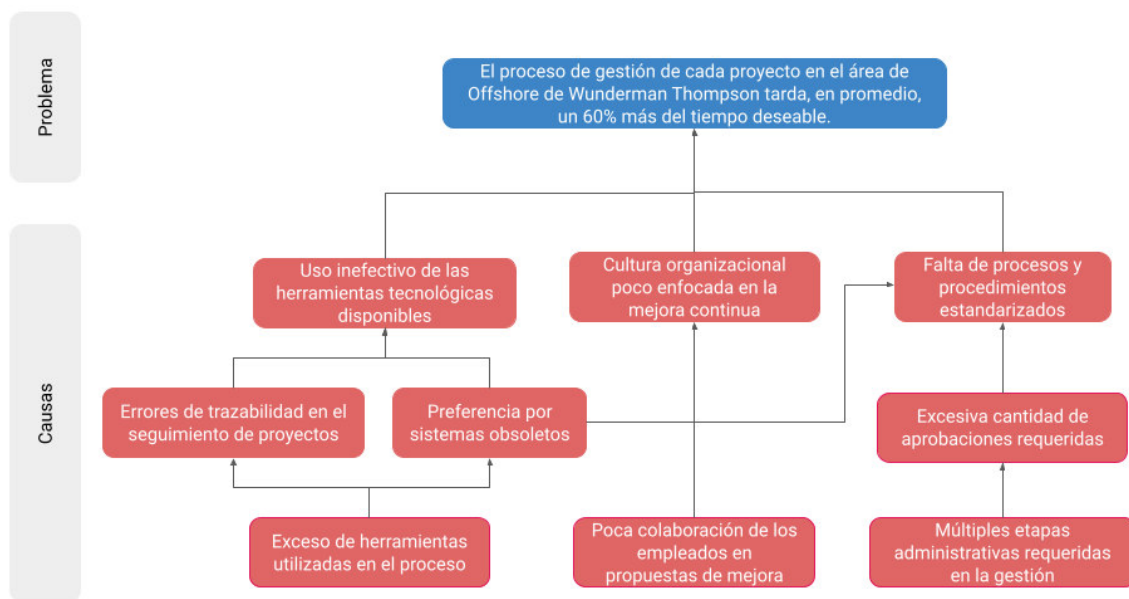


Figura 6. Árbol de causas. Elaboración propia

De esta manera, se puede evidenciar que las principales causas del problema encontrado se centran en el uso inefectivo de las herramientas tecnológicas disponibles, una cultura organizacional poco enfocada en la mejora continua y en la falta de procesos y procedimientos estandarizados.

Con respecto a la primera, existe un exceso de herramientas utilizadas en el proceso analizado. Así, por más que cada una funcione correctamente, el hecho de que haya tantas dificulta la trazabilidad y ralentiza el seguimiento. Luego, se generan los mencionados errores en el seguimiento de proyectos y es difícil para los colaboradores tener claridad sobre el status de cada uno de ellos. La última variable de esta causa, se centra en la preferencia de sistemas obsoletos por encima de los más modernos y eficientes. Así, además de ya tener que usar 3 sistemas diferentes, los empleados utilizan uno más que no es parte del proceso real, el ERP elaborado *in-house*, y que es considerado obsoleto por la empresa.

Más adelante, en relación a la cultura organizacional poco enfocada en la mejora continua, esta se puede explicar por la poca colaboración de los empleados en busca de propuestas de mejora y a la ya mencionada preferencia por la obsolescencia y la familiaridad, a la innovación. Esto es considerado una causa debido a que los empleados aún eligen utilizar el sistema obsoleto, además de los otros 3 que también deben actualizar, principalmente por simplicidad y por falta de proactividad. Este último punto, está en línea con la poca colaboración debido a que los empleados buscan cumplir con su trabajo de la manera que puedan, sin buscar oportunidades de mejora o analizar la mejor manera de ejecutar sus actividades. Así, existe cierto nivel de conformismo en la empresa y una actitud pasiva hacia el trabajo.

Por último, la falta de procesos y procedimientos claros se puede explicar por una excesiva cantidad de aprobaciones requeridas en las distintas etapas y a que además hay muchas de estas. El hecho que haya tantas fases diferentes, vinculando a múltiples áreas que además deben estar conformes con los elaborado en el proyecto, requiere que existan procesos y procedimientos sumamente detallados, eficientes y sencillos de entender. Del mismo modo, esto está directamente relacionado a la preferencia de sistemas obsoletos ya que, al no tener procesos claros, los colaboradores utilizan lo que consideren mejor o más rápido, en lugar de priorizar el sistema que mejor corresponda. Eso no existe actualmente en la empresa y es una causa importante del desorden y poca claridad en los pasos a seguir en cada iniciativa.

5. Árbol de problemas

De esta manera, se elaboró el árbol de problemas mostrado en la figura 7. Aquí se tomó lo analizado en los árboles de causas y efectos y se descomponen en relación al problema encontrado, con el fin de comprender la estructura y brindar opciones para posibles soluciones.

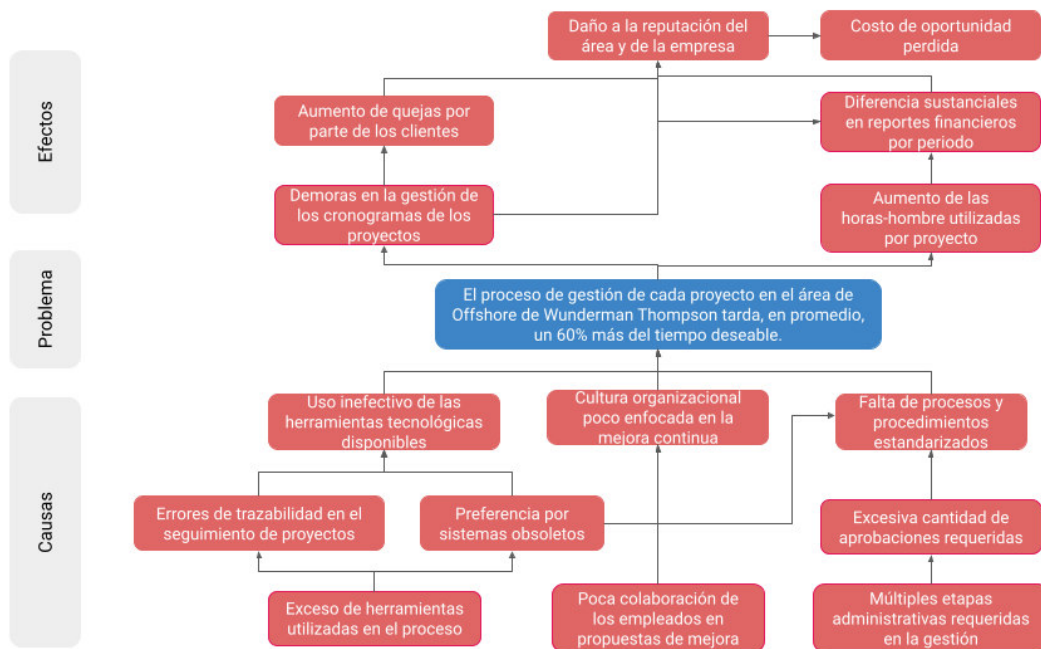


Figura 7. Árbol de problemas. Elaboración propia

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

1. Árbol de objetivos

Con el fin de analizar correctamente el caso propuesto y elaborar una posible solución luego de revisar el árbol de problemas, se ha desarrollado el árbol de objetivos. Este diagrama invierte los elementos negativos en afirmaciones positivas, estableciendo objetivos estratégicos que permiten orientar las acciones hacia la solución del problema central. A través del árbol de objetivos se visualiza la lógica de intervención, facilitando la planificación y priorización de soluciones viables y coherentes. Con esto, se espera ajustar el proceso de gestión de proyectos en el área de Offshore para que tome el tiempo deseado y cumplir el objetivo, que es de 35 horas-hombre según lo definido por la empresa. (G.Esquivel, 2024).

Así, para iniciar, será importante contar con una cantidad adecuada de herramientas en el proceso y utilizar sólo las que sean realmente necesarias. Con esto, se reducirán los errores en la trazabilidad de los proyectos y los empleados tendrán preferencia por los sistemas más modernos y eficientes que tengan a su disposición. De esta manera, se podría llegar a tener un uso efectivo de las herramientas tecnológicas disponibles y contribuir al objetivo central. Además, se contará con una elevada colaboración de los empleados al proponer nuevas oportunidades de mejora e ideas innovadoras.

Esto irá en línea con un cambio en la cultura organizacional para que esta se encuentre mucho más orientada con la mejora continua y el desarrollo de la empresa. Para terminar con los medios, se espera contar con una eficiente cantidad de etapas administrativas en el proceso, para así también sólo contar con una cantidad adecuada de aprobaciones requeridas y,

finalmente, cumplir con una serie de procesos y procedimientos estandarizados y claros para todos los colaboradores.

En cuanto a los fines, principalmente se espera que los cronogramas de trabajo de los proyectos se encuentren a tiempo y en cumplimiento con lo ofrecido a los clientes. Además, habría una reducción de las horas-hombre utilizadas en la gestión y estas no superarían a lo presupuestado inicialmente. Con ello, los reportes financieros del área serían precisos y las quejas de los clientes estarían dentro de lo esperado y continuarían reduciéndose con el tiempo. Finalmente, esto repercutirá en una buena reputación del área y de la empresa a nivel regional como resultado de las buenas prácticas implementadas y las mejoras realizadas. Así, se espera que como resultado de la mejora en el proceso de gestión de proyectos del área Offshore, también haya un aumento de ventas y de la rentabilidad. De esta manera, se presenta el árbol de objetivos en la Figura 8.

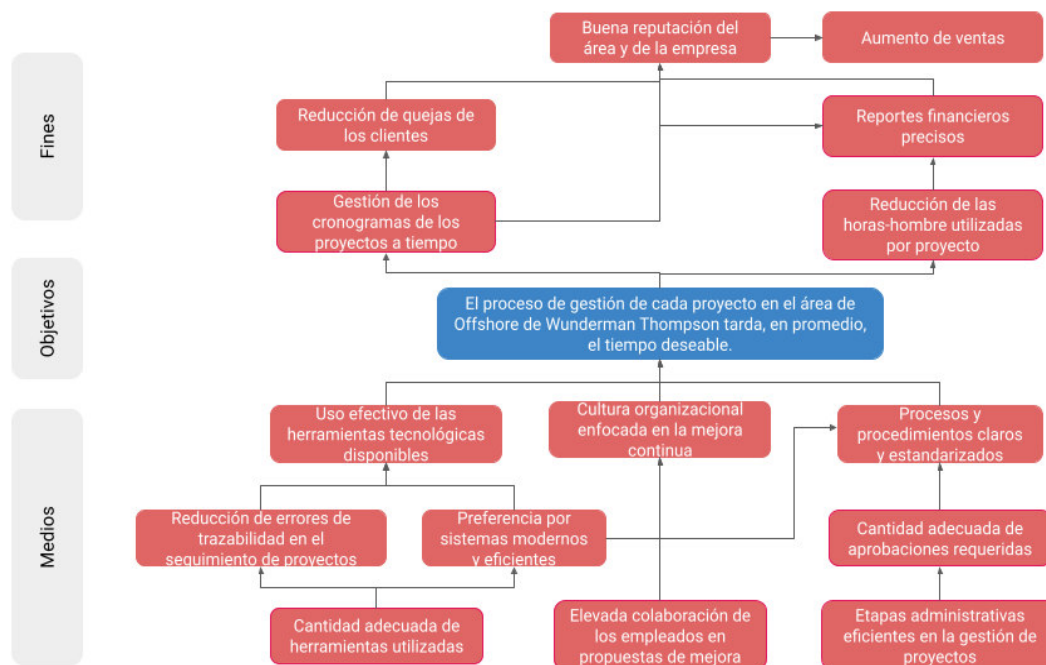


Figura 8. Árbol de objetivos. Elaboración propia

2. Árbol de acciones

Luego, con el fin de poder alcanzar el objetivo del presente trabajo y los fines que se establecieron, es necesario detallar las acciones que lograrán generar los medios correspondientes para poder solventar el problema planteado. De esta manera, se elaboró el árbol de acciones y se desarrollaron 3 en específico como propuesta de solución.

La primera consiste en la reformulación de las herramientas tecnológicas que son utilizadas en el proceso. Con esta, se espera aumentar la eficiencia de los colaboradores, sólo brindar las mejores y más modernas herramientas para sus actividades y asegurar que no haya redundancia en las plataformas o sistemas que utilizan en los procesos diarios. Además, se busca que aumenten la capacidad actual y que maximicen el uso de las herramientas disponibles, tanto con capacitaciones como con implementaciones de nuevas aplicaciones.

Luego, se priorizará la incorporación de nuevas políticas y ajuste de procedimientos en el proceso de gestión de proyectos del área de Offshore. Esta acción implica que se detallarán nuevas actividades, se formularán otras y se eliminarán algunas. Con esto, se espera aumentar la eficiencia del proceso actual, reducir tiempos de gestiones administrativas que generan lentitud y brindar el mejor servicio posible a los clientes.

Por último, la tercera acción a realizar se basa en la transformación y cambio de la cultura organizacional. Aquí, se espera poder movilizar al área y a la empresa hacia una cultura más ágil, enfocada en la mejora continua y siempre adepta al cambio. Desde capacitaciones hasta workshops, es clave poder replantear cómo se lleva la cultura actualmente en la empresa y

qué es necesario para poder darle un cambio radical, que aumente la proactividad y disminuya la pasividad de los empleados.

Finalmente, cabe resaltar que estos planes de acción están directamente relacionados entre sí y es de suma importancia que todos puedan ser implementados en el mismo cronograma. El replanteo de las herramientas y la implementación de nuevos procedimientos será mucho más complejo y lento si es que no va de la mano con un cambio en la cultura organizacional. Del mismo modo, dicho cambio no podría cumplir con el objetivo planteado por sí sólo, ya que necesita de las otras dos ramas para poder atacar el problema completamente. Con ello, es vital que los tres planes de acción puedan ser revisados, analizados y planificados para ser implementados en simultáneo por la empresa. De esta manera, se presenta el árbol de acciones en la Figura 9.

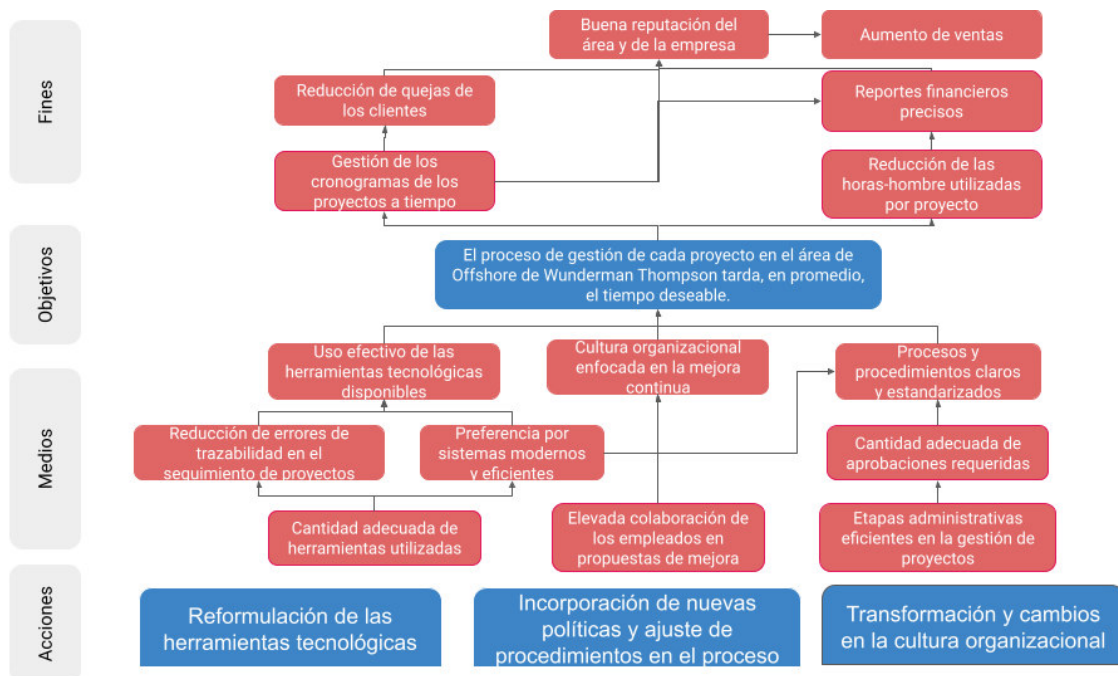


Figura 9. Árbol de acciones. Elaboración propia

3. Detalle de las acciones

Con el objetivo de cumplir los planes establecidos y solucionar el problema evidenciado, se ha propuesto una idea de solución que incluye a las tres actividades mencionadas previamente. Inicialmente, se plantea una reformulación de las herramientas tecnológicas utilizadas en el proceso analizado con el fin de mejorar la eficiencia, trazabilidad y maximizar el tiempo de los empleados. Luego, se propone incorporar nuevas políticas y ajuste de procedimientos en el proceso, debido a que el actual presenta múltiples oportunidades de mejora. Por último, se analiza la posible transformación y cambio de la cultura organizacional con la búsqueda de profundizar el concepto de la mejora continua y la proactividad en los empleados de la empresa.

3.1. Reformulación de herramientas tecnológicas

Como parte de las actividades y planes de acción propuestos, la reformulación y replanteo de las herramientas tecnológicas es una parte clave de la solución planteada y que busca mitigar el problema que actualmente enfrenta el área de Offshore de VML . De esta manera, esta reformulación consiste de cuatro partes cruciales: el escalamiento de Jira como herramienta principal de trabajo en la gestión, la desestimación y migración de datos del ERP actual, la implementación de un nuevo CRM y la incorporación de indicadores clave. Es importante mencionar que estos cambios se harán únicamente en el área de Offshore como un piloto, con el fin de validar su eficacia y utilizarlo como marco de referencia para luego aplicarlo a nivel de toda la empresa.

Como primer punto, es clave que la empresa, pueda transformar Jira en la herramienta centralizada de gestión de proyectos, capaz de integrar tareas, tickets, tiempos, costos y reportes de manera colaborativa y eficiente. Su uso actual es mínimo y es principalmente por obligación, más que por todos los beneficios que puede ofrecer. Así, la primera actividad de este plan de acción será identificar la versión más adecuada de la plataforma y analizar cómo se debe implementar. No obstante, a pesar de que la empresa ya cuente con una versión inicial de Jira, resulta importante realizar un análisis MDCA para poder evaluar las distintas alternativas del mercado.

Este se muestra en la Figura 10 y compara los principales proveedores disponibles en el mercado en base a múltiples criterios. El análisis se enfocó en la facilidad de integración, el total de costos operativos, la curva de aprendizaje para los empleados, el SLA de respuesta de cada sistema y el riesgo que representa. Así, con información obtenida desde la fuente de cada sistema y evaluando la versión *premium* de cada uno, se presenta la Figura 10.

Variable/Sistema	Valor	Azure	Asana	Jira	Monday
Integración	0,3	7	7	8	8
TCO	0,25	6	8	9	7
Curva de Aprendizaje	0,2	7	8	7	7
SLA de respuesta	0,15	9	8	8	8
Riesgo	0,1	8	7	8	7
Puntaje		7,15	7,6	8,05	7,45

Figura 10. Análisis MDCA de herramientas tecnológicas. Elaboración propia

Con este análisis, se llega a la conclusión que se debe implementar la versión Cloud de Jira Software Premium y también se pueden incorporar otras dos aplicaciones que se integran de forma nativa al sistema: Cost Tracker y Tempo Timesheets.

Jira Software Premium es un SaaS, en su versión Cloud, que incluye funciones pensadas en llevar al siguiente nivel la gestión de proyectos. Las principales son la gestión de tickets, tableros de Scrum y Kanban, backlogs y roadmaps por proyecto, automatizaciones, gestión de recursos, base de conocimientos, gestión de cambios y la posibilidad de integrarse con otras aplicaciones nativas. Sobre este último punto, la propuesta también incluye la incorporación de Tempo Timesheets, cuyo propósito es registrar el tiempo por usuario, tarea y proyecto; y Cost Tracker, que se centra en presupuestos, costos y márgenes de utilidad.

La incorporación de Jira Software Premium, Tempo Timesheets y Cost Tracker en el área permitirá transformar la gestión de proyectos en VML de forma integral. Esta combinación no sólo centraliza la planificación y seguimiento de tareas, sino que también aporta visibilidad total sobre tiempos, costos y márgenes, facilitando la toma de decisiones basada en datos reales. Además, mejora la eficiencia operativa, promueve la rendición de cuentas individual y permite proyectar con mayor precisión la rentabilidad de cada iniciativa. (Atlassian, 2024)

Pasando a la siguiente actividad, la mencionada incorporación del nuevo Jira también implica la desestimación por completo del ERP que se utiliza actualmente. Si bien el ERP normalmente es un sistema de registro operativo, el utilizado en VML tiene como parte importante de sus funciones a un sistema de gestión de trabajo por proyecto y usuario. Así, esta converge directamente con una de las facciones más importantes de Jira y por eso resulta

factible realizar el cambio. Este no será sólo a nivel de proceso, sino que es importante que se eliminen los accesos de los usuarios a esta herramienta para realmente fomentar su desuso y el cambio hacia sistemas más modernos. Del mismo modo, resulta vital migrar toda la información que existe actualmente a Jira para asegurar la trazabilidad y no perder ningún tipo de información.

Para lograrlo, se debe realizar un backup por completo y exportar los datos en un formato legible para Jira, como lo es CSV. Con ello, se podrán mapear todos los campos que serán incorporados, crear las épicas, proyectos, tareas y subtareas y finalmente importar toda la historia de datos desde el ERP. Finalmente, se validará lo migrado, se ajustará según corresponda y se documentarán los cambios. Es importante mencionar que sólo se migrará la información correspondiente a proyectos del área de Offshore y se hará progresivamente de acuerdo al orden de prioridad de los módulos.

Finalmente, el último plan de acción relacionado al reformulamiento de las herramientas tecnológicas es la incorporación de un CRM. Al desestimar el ERP, que contaba con un módulo enfocado en la relación con los clientes, es necesario que se implemente un nuevo sistema que permita reforzar los vínculos, organizar, automatizar y analizar las interacciones con los clientes. Además, es necesario contar con un sólo sistema que unifique la información de clientes y proyectos, permite analizar KPIs relevantes y facilite la gestión general de los clientes.

Así, al igual que para tomar la decisión sobre Jira, se debe realizar un nuevo análisis MDCA para poder seleccionar al mejor proveedor posible para la empresa. Este se muestra en la

Figura 11 y cuenta con las mismas variables, fuentes y sistema de puntuación que la presentada en la Figura 10.

Variable/Sistema	Valor	Salesforce	Zoho	HubSpot	Dynamics
Integración	0,3	8	7	9	8
TCO	0,25	7	9	7	7
Curva de Aprendizaje	0,2	7	8	8	7
SLA de respuesta	0,15	9	8	8	8
Riesgo	0,1	8	8	8	7
Puntaje		7,7	7,95	8,05	7,45

Figura 11. Análisis MDCA de CRM. Elaboración propia

Luego, del análisis realizado, se propone la implementación de HubSpot CRM como la opción que mejor se adapta a VML, con el fin de centralizar y automatizar el seguimiento de contactos, ventas, oportunidades y tareas comerciales. Diseñada para ser intuitiva y flexible, facilita la gestión de clientes potenciales, la segmentación de bases de datos, el envío de correos automatizados, el registro de interacciones y el análisis del rendimiento comercial. (HubSpot, 2024). Asimismo, mediante el uso de la aplicación Zapier, también se puede integrar con Jira, lo cual automatizaría aún más la gestión empresarial desde la generación del nuevo negocio hasta la implementación en las operaciones diarias. (Zapier, 2024)

Por otro lado, dado que implementar un CRM es un proceso largo y complicado, se priorizarán ciertos módulos que brinden la mayor cantidad de beneficios a la empresa. Dado que se iniciará sólo con el área de Offshore, es recomendable implementar los módulos de contactos, *deals*, tareas y reportes. Si bien estos no son todos los módulos disponibles, son los que mayor impacto en el corto plazo pueden representar para VML. Más adelante, de querer implementarse esta solución para toda la empresa o adicionar módulos como Servicios,

Marketing o Analítica, se podría escalar fácilmente a muchos más usuarios, clientes y otros módulos.

Para finalizar con la reformulación de herramientas tecnológicas, es crucial que la empresa pueda realizar un seguimiento cuantitativo de la implementación de los nuevos sistemas para poder determinar el impacto y el éxito real del proyecto. Asimismo, dado que la empresa no cuenta con dichos indicadores actualmente, le podrían dar una nueva visión del rendimiento real de sus sistemas y cómo continuar mejorándolos, no sólo a nivel técnico sino también a nivel funcional. Así, en la Figura 12 se proponen los siguientes indicadores y la manera en la cual se medirían, tanto a nivel técnico de sistema como funcional dentro de los procesos de la empresa. Las metas fueron decididas en conjunto con la empresa y suponen una mejora sobre la situación actual.

Indicador	Medición	Periodicidad	Meta
SLA de respuesta	Frecuencia Relativa	Semanal	>98%
Cantidad de Incidentes	Frecuencia Absoluta	Mensual	<12
Vulnerabilidades detectadas	Frecuencia Absoluta	Mensual	<5
Proyectos con duplicidad de registros	Frecuencia Relativa	Bimestral	<5%
Cantidad de aprobaciones por proyecto	Frecuencia Absoluta	Mensual	<3
Cantidad de propuestas de mejora	Frecuencia Absoluta	Trimestral	>6

Figura 12. Nuevos indicadores para herramientas tecnológicas. Elaboración propia

3.2. Incorporación de nuevas políticas y ajuste de procedimientos en el proceso

Luego, utilizando como fuente las entrevistas con la empresa y toda la información que se pudo obtener, se realizó el diagrama AS-IS del proceso de gestión de proyectos del área de Offshore. Este proceso, mostrado en el Anexo 2, muestra el flujo de principio a fin de cómo se gestiona un proyecto en el área y todos los participantes involucrados. Asimismo, dentro de este se encontraron múltiples oportunidades de mejora, relacionadas al problema identificado, que conllevaron a que la propuesta de solución involucre la incorporación de nuevas políticas y ajuste de los procedimientos actuales de dicho proceso. Dichos cambios se muestran en el Anexo 3 y están directamente relacionados al reformulamiento de las herramientas tecnológicas mencionado previamente.

Primero, se ha reformulado la primera sección del proceso, enfocado en la recepción y registro de los proyectos, con la eliminación de algunas actividades y el cambio de otras. Aquí, las actividades de ingresar el proyecto en las distintas plataformas se reemplazaron sólo por una: “ Recibir el brief e ingresarlo en el CRM”. Esta permite que se genere el proyecto en el nuevo CRM, con todos los datos e información relevante, y de manera automática, con los nuevos sistemas implementados, se genera también el proyecto en Jira.

Asimismo, se reemplazan las plataformas anteriores y las aprobaciones requeridas de las áreas, a través de políticas automáticas incluidas en el CRM. En este, sólo se permitirá ingresar proyectos que cumplan con requisitos de tiempos, márgenes y rentabilidad previamente establecidos con las áreas de Finanzas y Planning. Así, se agiliza el proceso y se reduce la cantidad de horas-hombre requeridas. Para terminar con esta etapa, el PM elabora el

cronograma e ingresa los tickets directamente en Jira, para luego informar a las áreas de Diseño y Desarrollo sobre las solicitudes.

Luego, se mantiene el proceso de ejecución actual hasta que las áreas requeridas hayan cumplido con lo solicitado. Aquí se encuentra un nuevo cambio en el procedimiento, la aprobación final, tanto de Diseño como de Desarrollo, la solicitará el PM encargado del proyecto. Esto agilizará la comunicación, será a través de Jira para asegurar la trazabilidad y disminuirá el tiempo de gestión que las áreas de técnicas consumen. Luego de ello, el proceso con el cliente se mantiene similar al anterior salvo porque se incluye la actividad de “Evaluar NPS” apenas se recibe la conformidad. El objetivo de esta será recibir feedback velozmente y poder entender qué tan satisfecho estuvo el cliente con el proyecto.

Por último, el proceso de cobranza también se agiliza al reducir las aprobaciones de Finanzas y Planning, dado que ya fueron aprobadas previamente en la nueva política aplicada en Jira en conjunto con la información provista por el nuevo CRM. Con esto, el ingreso del proyecto se confirma en menor tiempo que antes. De esta manera, la incorporación de nuevas políticas y el ajuste de los procedimientos del proceso le permitirá al área reducir sustancialmente el tiempo que se invierte en la gestión del proceso y busca solucionar el problema presentado.

Con lo propuesto, se reduce el tiempo invertido en el registro de los proyectos, las aprobaciones serán centralizadas por el PM mediante Jira para asegurar trazabilidad y simpleza y la cobranza será más ágil debido a las nuevas políticas que pre aprueban los proyectos desde los frentes de Planning y Finanzas. Así, en combinación con las nuevas herramientas tecnológicas, el proceso de gestión de proyectos será mucho más eficiente, se

reducirán los cuellos de botella y la empresa podría cumplir con el objetivo de que todo el proceso de gestión consuma 35 horas-hombre.

3.3. Transformación y cambios en la cultura organizacional

Para terminar con las acciones propuestas, que buscan solucionar el problema, se propondrá una transformación en la cultura organizacional que permita aplicar los cambios mencionados previamente de la mejor manera posible. Dado que reformular y plantear nuevas herramientas tecnológicas e implementar nuevas políticas y procedimientos en el proceso implican fuertes cambios en las operaciones diarias de los empleados del área de Offshore, es crucial poder utilizar una estrategia que motive a los empleados a participar activamente en la transición y en la búsqueda de la mejora continua.

Como primer punto, es importante apoyar la idea del cambio sin imponerlo como una obligación, sino como una integración hacia un propósito mayor. Para ello, habrá que comunicar por qué se hace el cambio y asegurar que todos los equipos entiendan que el objetivo de esto no es controlar, sino facilitar las labores diarias e impulsar el rendimiento del área y de la empresa (Kotter, 1996). Asimismo, es importante poder involucrar a los líderes como aliados del cambio, para así consolidar la confianza con el resto del equipo y generar una adopción más orgánica. (Sirkin et al, 2005)

Además, el modelo ADKAR de Prosci (Hiatt, 2018) plantea que para que una persona adopte un nuevo sistema debe pasar por cinco etapas: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. Este enfoque destaca la importancia de capacitar no solo en el “cómo usar” la herramienta, sino también en el “para qué” se usa, fomentando una cultura de mejora

continua. Por otro lado, estudios recientes de Atlassian (2023) y McKinsey (2020) coinciden en que el cambio cultural es el verdadero desafío de la transformación organizacional o digital, no la tecnología en sí. Por ello, acompañar la implementación con acciones de comunicación, medición de adopción, y celebración de avances es clave para asegurar el éxito sostenido de la transición.

Para aplicar dicho modelo en la adopción de tecnologías como Jira o Hubspot y en los cambios de procedimientos y políticas dentro del proceso de gestión, es clave comenzar por generar conciencia del problema actual, seguido de despertar el deseo de cambiar, explicando los beneficios específicos para cada rol. Luego, se debe ofrecer el conocimiento necesario para que el equipo entienda cómo usar las herramientas, a través de capacitación práctica y contextualizada. Estas, las cuáles tendrán una inversión inicial y luego serán recurrentes año a año, se enfocarán en el aprendizaje continuo de los empleados y en la familiarización con la herramienta. Con esto se espera un uso mucho más eficiente, veloz y que facilite las labores diarias en la empresa.

A medida que los empleados comiencen a operar con los nuevos sistemas, se necesita desarrollar su habilidad para usarla con autonomía, apoyándolos con acompañamiento, capacitaciones y workshops. Finalmente, para sostener el cambio en el tiempo, se debe reforzar el comportamiento deseado con métricas visibles, reconocimiento y soporte constante. Este modelo permite que la adopción no sea impuesta, sino vivida como una evolución natural dentro de una cultura de mejora continua (Hiatt, 2018).

Dicha adopción al cambio, será respaldada mediante capacitaciones funcionales, encuestas de satisfacción a los propios empleados de la empresa y workshops trimestrales. Según Davis y

Bagozzi (1989), la aceptación de sistemas tecnológicos está directamente influenciada por la percepción de utilidad y facilidad de uso, lo cual se construye a través de experiencias formativas positivas. Realizar capacitaciones que aborden problemas concretos de cada equipo no solo mejora la competencia técnica, sino que también refuerza el valor percibido de las herramientas. Así, la adopción a los nuevos sistemas se ve facilitada por los propios empleados al poder comprender los beneficios con los que cuentan y cómo les facilitarían las operaciones diarias.

Asimismo, además de las capacitaciones funcionales que se realizarán anualmente, es importante incluir workshops trimestrales para aumentar la sinergia de los equipos y apoyar el mensaje general del cambio. Estas serán instancias iterativas donde se generarán aprendizajes, se identificarán fricciones y se ajustarán los flujos de trabajo. Así, la cultura organizacional se transforma desde la práctica, integrando la herramienta como parte natural de los procesos y no como una imposición externa. En resumen, la transformación de la cultura organizacional será clave para facilitar la gestión del cambio, reducir la fricción en la adopción de nuevos sistemas y motivar a los empleados a poner en práctica los nuevos procedimientos de manera orgánica.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Inversión del proyecto

Con el fin de poder evaluar la inversión requerida para poder ejecutar el proyecto, se calcularon todos los costos iniciales que serán necesarios para poner en marcha la propuesta de solución. Para empezar, se considera un costo de S/ 12,000 soles en la adquisición, implementación y conexión con las redes de la empresa del HubSpot CRM. En la misma línea, se consideran S/ 14,500 para realizar el mismo trabajo para la herramienta Jira Software Premium. Ambas estimaciones de costo fueron realizadas utilizando la cantidad de horas-hombre requeridas y las licencias técnicas necesarias para poder ser implementadas dentro la infraestructura de sistemas de VML. de El último gasto enteramente tecnológico se centra en la migración de datos desde el ERP actual hacia los nuevos sistemas. Con esto, se requerirán S/ 8,700 para utilizar Zapier y poder realizar dicha migración de manera segura y eficiente.

Por otro lado, será necesario capacitar a los empleados en estos nuevos sistemas y darle soporte al equipo de Operaciones y Sistemas en todo el proceso de implementación. Así, se asumen S/ 5,000 en inversión para las mencionadas capacitaciones tecnológicas iniciales, con el fin de facilitar la incorporación de las novedades tecnológicas. Finalmente, será necesario rediseñar el proceso de gestión y definir todas las actividades a incorporar y para ello se necesitarán S/ 8,500. De esta manera, como se puede ver en el Anexo 4, se cuenta con una inversión inicial de S/ 48,700 para poder empezar a llevar a cabo el proyecto.

2. Costos del proyecto

Luego, se calcularon los costos anuales asociados al proyecto y en los que la empresa deberá incurrir para poder mantenerlo en ejecución. Primero, se requerirán S/ 21,000 para poder solventar las licencias anuales de los usuarios de Jira Software Premium. Para los sistemas relacionados a este, Tempo Timesheets y Cost Tracker, los gastos anuales para las licencias serán de S/ 3,100 y S/ 1,250 respectivamente. Del mismo modo, también será necesario realizar el pago anual para los usuarios de HubSpot CRM, cuyo monto asciende a S/ 5,200. Todos los costos de las licencias para los sistemas se calcularon en base a la cantidad de usuarios y el costo por cada uno de ellos en la plataforma.

Para terminar con los costos, como se mencionó en la propuesta de solución, la empresa debe asegurar una correcta adaptación al cambio y también capacitar correctamente a los empleados en el uso de los nuevos sistemas y familiarización de los procesos. Para esto, serán necesarios S/ 16,000 en workshops que aporten a la gestión del cambio y a la transformación de la cultura organizacional, mientras que para las capacitaciones técnicas se requerirán S/ 6000 anuales. Estas capacitaciones serán con un equipo especializado en las herramientas que permitirán fomentar el aprendizaje continuo y velar por el correcto uso y funcionamiento de los sistemas. La suma total de los costos anuales será de S/ 52,550 y el detalle se encuentra en el Anexo 5.

3. Ingresos del proyecto

Por otro lado, para poder calcular los beneficios esperados del proyecto, también será necesario proyectar los ingresos que la implementación de la solución podría brindar al área. Así, los ingresos esperados del proyecto se basan en la reducción de costos durante todo el proceso de gestión de proyectos del área de Offshore. El ingreso neto esperado es la diferencia entre los costos actuales y los costos luego de implementar el proyecto, que serían mucho menores.

Esta diferencia, calculada también utilizando como referencia los ingresos totales del área, significa aproximadamente entre S/ 90,000 y S/ 110,000 por año. Cabe resaltar que también se espera un aumento de las ventas como resultado de la propuesta de solución, sin embargo, para efectos de este cálculo, sólo se consideró la reducción de costos como el ingreso real ya que es la variable que se puede controlar con mayor exactitud y precisión. El detalle del cálculo se encuentra en el Anexo 6.

4. Periodo y tasa de descuento del proyecto

Con el objetivo de poder realizar el análisis financiero del proyecto, se tomará un periodo de 5 años. Asimismo, VML utiliza 20% como tasa mínima para aprobación de sus proyectos, con lo cual ese será el valor que se utilizará para la tasa de descuento del proyecto.

5. Flujo de caja

De esta manera, al tomar la inversión, los costos y los ingresos, el periodo y la tasa de descuento, se calculó el flujo de caja del proyecto. Este se muestra en la Figura 13.

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/91.170,45	S/95.380,01	S/99.783,93	S/104.391,19	S/109.211,18
Inversión	S/48.700,00					
Costos		S/52.550,00	S/52.550,00	S/52.550,00	S/52.550,00	S/52.550,00
Flujo de Caja	-S/48.700,00	S/38.620,45	S/42.830,01	S/47.233,93	S/51.841,19	S/56.661,18
Valor Presente	-S/48.700,00	S/32.183,71	S/29.743,06	S/27.334,45	S/25.000,57	S/22.770,86

VAN	S/88.332,65
TIR	83,51%
Tasa de Descuento	20%

Figura 13. Flujo de caja. Elaboración propia

6. Análisis del VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno)

Como se muestra en el flujo de caja de la Figura 13, el VAN estimado luego de 10,000 iteraciones es de S/ 88,332.65. Asimismo, la TIR promedio calculada utilizando los mismos datos fue de 83,51%. El primero es positivo y genera la expectativa de buenos ingresos para

la empresa, mientras que el segundo es superior a la tasa de descuento de 20%. De esta manera, se puede concluir que el pronóstico del proyecto es favorable y justifica su ejecución. Se puede observar el detalle del VAN y TIR en los Anexos 7 y 8.

Por otro lado, para poder complementar el análisis, también se calcularon dos escenarios adicionales. El primero, conservador, se centró en realizar el mismo flujo de caja pero reduciendo los ingresos del proyecto en un 10%. En este escenario, el VAN es mucho menor al ser de S/ 9,882.16 y la TIR también se reduce a 27,9%. No obstante, igual en un escenario un poco más pesimista, el proyecto seguiría siendo rentable y el pronóstico seguiría siendo favorable. Del mismo modo, se realizó un análisis optimista en donde los ingresos aumentaban 10% sobre el cálculo inicial. En este, el VAN alcanzaba los S/ 166,783.13 y la TIR sería de 134,84%.

En conclusión, en el escenario base y sobre el cual se va a centrar la propuesta, el proyecto resulta favorable para la empresa y es recomendable de ejecutar por lo expuesto en resultados de VAN y TIR. Asimismo, estos valores serían aún mayores en un escenario optimista en el cual aumentan los ingresos anuales e inclusive, en un supuesto escenario conservador en donde los ingresos disminuyen, la conclusión final igual revelaría que el proyecto es recomendable. De esta manera, luego del análisis completo en los tres escenarios, se puede determinar la rentabilidad del proyecto y la decisión de recomendar su ejecución.

7. Análisis de riesgos

En base a los datos obtenidos, se puede calcular los valores de VAR y CVAR. El primero, consiste en la máxima pérdida esperada para un nivel de riesgo dado, en este caso, de 5%.

Así, el valor restante para el VAR es de S/ 72,201.22. Por ello, se puede determinar que este monto es la mínima ganancia esperada para un nivel de riesgo de 5%.

Por otro lado, el CVAR consiste del promedio de las pérdidas cuando se supera el nivel del 5% de riesgo. Así, la suma de todas las probabilidades por el valor de su VAN hasta el 5% de riesgo, generó como resultado S/ 3497,30. Por consiguiente, se puede concluir que dicho valor es el VAN promedio dado ese nivel de riesgo.

De esta manera, se puede concluir que luego de la evaluación de riesgos, el resultado es favorable para el proyecto. Aquí, la mínima ganancia estimada para un riesgo de 5% es de S/ 72,201.22, mientras que la ganancia promedio esperada para ese nivel de riesgo es de S/ 3497,30. Del mismo modo, se puede llegar a la misma conclusión a través de los gráficos de resultados del VAN y TIR, dado que el primero siempre es positivo y la segunda siempre es mayor a la tasa mínima de aceptación de la empresa. Ambos gráficos se encuentran en los Anexos 7 y 8.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Para poder implementar y ejecutar las acciones mencionadas en la propuesta de solución, es importante desarrollar un plan de implementación utilizando el método predictivo. Se seleccionó este debido a que se debe planificar todo el proyecto, de inicio a fin, bajo una secuencia lógica y con objetivos claros y definidos. En este plan, se determinará el alcance del proyecto, el cronograma de trabajo, el presupuesto requerido, los entregables y las actividades necesarias. Asimismo, se identificarán los posibles riesgos del proyecto y también se propondrá un plan enfocado en el cambio organizacional. De esta manera, se incluyen los siguientes documentos que forman parte del mencionado plan.

1. Acta de constitución

De acuerdo a lo indicado en el PMBOK (2017), el proyecto debe iniciar con un documento que autorice formalmente la existencia del mismo y permita a todas las partes interesadas participar. Este documento es el Acta de Constitución y ayudará en la definición de distintos aspectos de suma importancia para la correcta ejecución del proyecto. En este caso, la gerente del proyecto será Gisella Esquivel, Gerente del área de Offshore Projects. El documento correspondiente al Acta de Constitución se encuentra en el Anexo 9.

2. Alcance del proyecto

Más adelante, es necesario definir el alcance del proyecto para poder determinar la complejidad y lo que abarca realmente la ejecución de este. Por ello, se deben incluir todos

los entregables a ser presentados y las actividades que las áreas o colaboradores deben seguir para poder desarrollarlos. El documento mencionado se puede encontrar en el Anexo 10.

3. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Posterior a la definición del alcance del proyecto y la elaboración del Acta de Constitución, es necesario desarrollar la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT). Esta consiste en una descomposición de todas las fases requeridas para el proyecto y de todos los entregables que serán ejecutados en estas. Estas fases están directamente relacionadas con el Cronograma de trabajo, cada una de las actividades se encuentra contenida dentro de los paquetes de la EDT y la ejecución de los mismos se daría de manera secuencial con el fin de asegurar la trazabilidad. Con ello, se espera facilitar el análisis y entendimiento de los componentes del proyecto y de la magnitud del trabajo a realizar. Así, el documento correspondiente a este punto se encuentra en el Anexo 11.

4. Cronograma

Luego de la definición del EDT y los entregables que se deben desarrollar, el siguiente paso consiste en determinar el cronograma de trabajo para el proyecto. En este se definirá el tiempo requerido para cada fase y el orden en el que deben ejecutarse, por lo que es importante que se respeten esas definiciones para poder cumplir con el objetivo del proyecto. Asimismo, como se mencionó en la EDT, cada paquete de trabajo está relacionado a actividades planteadas en el cronograma. De esta manera, desde la planificación hasta el cierre, todas las actividades mencionadas en los paquetes de trabajo del EDT tienen una directa relación con cada etapa del cronograma, tanto en tiempo como en ejecución. Por otro

lado, el tiempo de implementación de cada etapa se definió en base a información obtenida de cada proveedor y de la complejidad de realizar cada una de las actividades. El cronograma del proyecto se encuentra en el Anexo 12.

5. Presupuesto del proyecto

El presupuesto para la implementación del proyecto será de S/ 48,700, el cual será tomado de las utilidades generadas por la empresa en el año anterior y permitirá solventar toda la inversión inicial. Asimismo, la empresa considera como un lineamiento tener un margen de 5% para poder maniobrar durante cualquier eventualidad que pueda aparecer durante la ejecución del proyecto.

6. Análisis de riesgos

En cuanto a los posibles riesgos del proyecto, en el Anexo 13 se puede observar la matriz que los engloba y a los planes de acción que se han desarrollado para cada riesgo identificado. Asimismo, estos se priorizarán de acuerdo a su posible impacto y a la probabilidad de ocurrencia identificada. Finalmente, se tomará en cuenta la reserva de gestión dentro del análisis financiero para poder suplir el posible impacto de los riesgos identificados en la matriz.

7. Plan estratégico de gestión del cambio organizacional

En base a los ocho pasos de Kotter (1996) para poder gestionar el cambio organizacional de manera exitosa, se han definido las siguientes acciones con el propósito de reducir las resistencias al cambio y facilitar, dentro de lo posible, la transición.

7.1. Crear sentido de urgencia

Para iniciar, es necesario crear un sentido de urgencia entre los colaboradores de la empresa que les permita interiorizar el motivo por el cual es necesario el cambio y también lo son las acciones que se deben implementar. Como indica Kotter, el cambio realmente inicia cuando los empleados pueden observar realmente la necesidad de ajustar su realidad y actuar conforme a lo necesario. En el caso del área de Offshore de VML, se deben poder transmitir las falencias que tiene el proceso de gestión de proyectos, los problemas generados por esto y los efectos que puede haber en el corto y mediano plazo. Comunicar estos puntos con datos concretos crea conciencia de que el cambio no es una opción, sino una necesidad estratégica.

7.2. Formar una coalición rectora

Más adelante, es importante poder formar un equipo de trabajo que ejecute en conjunto el plan desarrollado y se encargue de gestionar adecuadamente la implementación del cambio en la organización. Este grupo debe estar totalmente convencido de por qué y para qué es necesario el cambio, con el fin de poder transmitirlo efectivamente a los colaboradores de VML. Para el área de Offshore, se propone que dicha coalición esté compuesta por los

líderes de cada área funcional y por la Gerente de toda el área. Así, se podrá transmitir el mensaje de cambio a cada equipo, reducir resistencias e impulsar todas las aristas del proyecto.

7.3. Crear una visión para el cambio

Siguiendo con lo propuesto por Kotter, el tercer paso se basa en crear una visión y una estrategia clara para el cambio. Estas, como lo menciona el autor, ayudan a dirigir, alinear y motivar a todos los involucrados en el cambio. La visión, para este caso, implica la reducción del tiempo de gestión de proyectos a través de la integración con herramientas digitales más completas, la mejora de la planificación y trazabilidad, el replanteo de los procesos y un cambio en la cultura organizacional hacia la mejora continua. Con ello, se impulsa a los colaboradores hacia el cambio al poder brindarles un camino claro de lo que se busca y una visión definida de lo que se espera lograr.

7.4. Comunicar la visión

Luego de haber definido la visión, es necesario que los líderes encargados del proyecto puedan comunicarla de manera clara y concisa. Esta comunicación debe ser simple, directa, repetitiva y sostenida con el ejemplo para poder lograr el objetivo final, así como una mayor disposición de los empleados hacia el cambio. Así, mediante reuniones y canales digitales, los líderes deben comunicar constantemente lo que se espera obtener del cambio, tener disponibilidad para responder consultas constantemente y asegurarse que la visión esté clara y presente en el día a día de los colaboradores.

7.5. Eliminar los obstáculos

Por otro lado, Kotter argumenta que, si bien pueden surgir diferentes barreras y obstáculos que dificulten la transición y gestión del cambio, es responsabilidad de los líderes abordar dichos inconvenientes y buscar solucionar el problema. Relacionándolo al proyecto, será importante entender dichos obstáculos en la implementación de los nuevos sistemas y cómo abordar la búsqueda de soluciones. La coalición rectora debe hablar con los colaboradores que se opongan al cambio y obstaculicen la gestión, con el fin de entender sus necesidades, escuchar su punto de vista y considerar sus preocupaciones.

Asimismo, se debe identificar a los miembros de mayor influencia dentro del equipo para conversar directamente con ellos y asegurar que puedan entender completamente el proyecto y los motivos por los cuales es necesario implementarlo. De esta manera, ellos podrán transmitir estas ideas con el resto de trabajadores y motivarlos también a apoyar el cambio, al notar que los líderes están totalmente comprometidos y en sincronía con la visión del proyecto.

7.6. Planear y crear triunfos a corto plazo

El siguiente punto se centra en mantener alta la motivación de los empleados a lo largo de todo el proyecto y asegurar que siempre sientan que hay progreso y que se está logrando lo planeado. Por ello, Kotter recomienda incentivar y crear pequeños triunfos, de acuerdo a los hitos del cronograma, al celebrar logros juegos de cada sesión o brindar retroalimentación positiva a los miembros del equipo. Por último, hacia el final del proyecto o cuando este ya haya sido culminado, se podrá felicitar especialmente a los trabajadores por su destacada

labor, agradecerles por su disposición y así motivarlos aún más a seguir utilizando las nuevas herramientas que se les ha brindado a través del proyecto. Para VML, esto podría significar celebrar pequeños hitos durante todo el proceso de implementación, felicitar cada cambio en el proceso y valorar la disposición de los empleados durante el período de cambio.

7.7. Consolidar las mejoras y construir sobre el cambio

Una vez concluido el proyecto, es importante que la coalición rectora pueda consolidar todas las mejoras que se han realizado y pueda construir sobre el cambio ya implementado. Para lograrlo, deberán recopilar toda la información relevante, a través de KPIs e indicadores, para tener resultados cuantificables y medibles en el tiempo. De esta manera, la coalición rectora podrá ganar credibilidad con los empleados a través de logros cuantitativos y así continuar implementando proyectos que fomenten la mejora continua. Para VML, esto significaría aplicar los indicadores propuestos, realizar seguimiento constante sobre lo implementado y continuar fomentando la transformación y el uso de las nuevas herramientas y procesos.

7.8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Como último punto, Kotter menciona que más allá de sólo analizar los resultados del proyecto, es vital que el cambio en sí sea sostenible en el largo plazo para la empresa. Para ello, es importante comunicar el éxito del proyecto a toda la empresa y no sólo al área que estuvo involucrada durante el mismo. En este caso, se podrían celebrar los workshops De esta manera, se podrá expandir el conocimiento, ofrecer la oportunidad de mejorar a las demás áreas de la empresa y así fomentar la cultura del cambio organizacional de manera correcta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

En conclusión, el problema identificado se basa en que el tiempo empleado en la gestión de un proyecto del área de Offshore de VML es superior al que se espera. Con ello, todas las hipótesis planteadas fueron validadas cuantitativamente y se pudo identificar la causa de cada una. Así esto se debe principalmente a ineficiencias y falta de estandarización en el proceso, un uso inefectivo de las herramientas tecnológicas disponibles y a una cultura organizacional poco enfocada en la mejora continua. Como resultado de esto, existen demoras en la gestión de los cronogramas de proyectos, aumentan las horas-hombre destinadas a estos, se elevan las quejas de los clientes y finalmente se deriva a un daño a la reputación del área y también de la empresa.

Por consiguiente, la propuesta de solución cuenta con tres aristas claves que ayudarían a VML a mitigar el problema identificado y lograr los objetivos definidos: el replanteo y reformulación de las herramientas tecnológicas utilizadas en el proceso, la definición de nuevas políticas y cambios en los procedimientos actuales del proceso y la transformación y cambio de la cultura organizacional para poder implementar los dos planes de acción correctamente y fomentar la proactividad y la mejora continua.

Con estas, se espera poder cumplir los objetivos relacionados a la correcta gestión de los cronogramas de los proyectos, una reducción de las horas-hombre utilizadas, reducción de quejas y aumento de NPS, una buena reputación del área y de la empresa y finalmente un crecimiento en las ventas. En esta línea, el principal beneficio que se podría obtener sería reducir la brecha del 60% de tiempo excesivo invertido en la gestión de proyectos. Este se

vería reflejado en cuatro indicadores clave: horas-hombre utilizadas por proyecto, cantidad diaria de horas-hombre utilizadas, NPS del área y finalmente en la cantidad de proyectos ejecutados.

Por otro lado, como se mencionó previamente, una parte fundamental del proyecto será poder medir sus resultados. Así, será crucial utilizar los nuevos indicadores para poder cuantificar el impacto real de las implementaciones, tanto a nivel técnico (SLA, incidencias, vulnerabilidades) como funcional (proyectos con duplicidad, propuestas de mejora, cantidad de aprobaciones).

Por último, tras haber realizado el análisis de la viabilidad económica del proyecto, se puede determinar que la ejecución del mismo sería rentable para VML al tener un VAN positivo, contar con una TIR superior a la tasa de descuento y tener un periodo de recupo de la inversión corto. La inversión requerida es razonable, se espera un incremento en los ingresos del área entre S/ 90,000 y S/ 110,000 y, a mediano plazo, se estima que las ventas también aumenten como resultado de una mejora en la reputación del área y de la empresa a nivel regional.

2. Recomendaciones

Con el objetivo de que VML pueda sostener estos cambios en el tiempo y que el impacto sea duradero, es necesario que la empresa pueda implementar correctamente las tres aristas de la solución a una mayor escala dentro de la organización. Si bien el alcance de este proyecto sólo incluye el área de Offshore, sería recomendable que esta experiencia se use como un piloto y sirva de marco de referencia para lo que se debe realizar de manera

general. Así, es importante que la empresa pueda sostener las capacitaciones tecnológicas y los workshops orientados a la mejora continua para poder asegurar que el impacto no se diluya con el tiempo y que se puedan seguir observando los resultados del proyecto más adelante.

Por otro lado, con respecto a los aspectos tecnológicos, sería beneficioso para VML que se realice un seguimiento periódico a los nuevos sistemas implementados y a su rendimiento. Aquí, es tan importante poder medir la capacidad y utilización que los empleados les están dando, como su potencial tecnológico real. De esta manera, se pueden detectar a tiempo cualquier impacto negativo por uso ineficiente de las herramientas o porque estas no están cumpliendo su objetivo de la mejor manera. Del mismo modo, sería sumamente útil que se mantenga el seguimiento al NPS de los clientes y se evalúe en el corto y mediano plazo para poder evidenciar los efectos de la implementación del proyecto. A través de ello, se podrá medir realmente el impacto de las soluciones establecidas y se podrá tomar decisiones informadas en base a lo que los clientes están percibiendo de los servicios ofrecidos.

Finalmente, en resumen, se recomienda a la empresa que continúe buscando oportunidades de crecimiento y mejora continua en otras áreas funcionales. Si bien el área de Offshore es nueva y era propensa a aumentar su eficiencia y rendimiento, el mismo ejercicio puede y debe realizarse en otras gerencias y departamentos de VML . Es posible que en otros equipos el sentido de complacencia y pasividad esté presente, que se utilicen herramientas tecnológicas poco eficientes o que los procesos sean repetitivos y poco útiles. Por ello, se recomienda que continúen a la vanguardia de las novedades del mercado, sean proactivos y sigan posicionándose como líderes a nivel local y regional.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Agencias de Medios del Perú (AAM). (2023). *Barómetro de Medios 2023*.

LatinSpots. Recuperado de

https://static.latinspots.com/institucional-latinspots/BarometrodeMedios_21AAM.pdf

Atlassian. (2023). *Digital transformation and culture: Why the soft stuff is the hard stuff*.

Recuperado de <https://www.atlassian.com/digital-transformation/organizational-culture>

Atlassian. (2024). *Integrate with third-party tools*. Recuperado de

<https://support.atlassian.com/jira-cloud-administration/docs/integrate-with-third-party-tools/>

Business Empresarial. (2023). *VML continúa su crecimiento acelerado en Latinoamérica*.

Recuperado de

<https://www.businessempresarial.com.pe/wunderman-thompson-continua-su-crecimiento-acelerado>

Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. *MIS Quarterly*

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación.

Esquivel, G.(2024). *Comunicación personal*.

Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. McGraw-Hill.

Hiatt, J. (2018). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.

HubSpot. (2024). *Integrate with third-party apps*. Recuperado de <https://knowledge.hubspot.com/integrations>

HubSpot. (2024). *Integrate with third-party apps*. Recuperado de <https://knowledge.hubspot.com/integrations>

IAB Perú. (2023). *WPP fusiona Wunderman Thompson y VMLY&R para crear VML, un powerhouse global*. <https://iabperu.com/2023/10/17/wpp-fusiona-wunderman-thompson-y-vmlyr-para-crear-vml-un-powerhouse-global>

ISO (2015). *Norma ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Organización Internacional de Normalización.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing (15.ª ed.)*. Pearson Educación.

Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

McKinsey & Company. (2020). *How to create an agile culture*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-culture>

Mercado Negro. (2025). *Proyecciones de crecimiento del mercado publicitario en Perú*.
Mercado Negro. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/actualidad/proyecciones-apuntan-a-un-crecimiento-de-67-en-iversion-publicitaria-este-2025-en-peru/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Inc.

Piñeiro, L. (2018). *Gestión de cobranzas: estrategias y técnicas para la recuperación de créditos*. Ediciones Granica.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK) (6ª ed.)*. Project Management Institute Inc.

Project Management Institute (PMI). (2021). *Guía del PMBOK® – Séptima Edición*. PMI.

Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). *The hard side of change management*. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>

Vargas, R. V. (2010). *Manual práctico de indicadores de desempeño en proyectos*. Ed. Brasport.

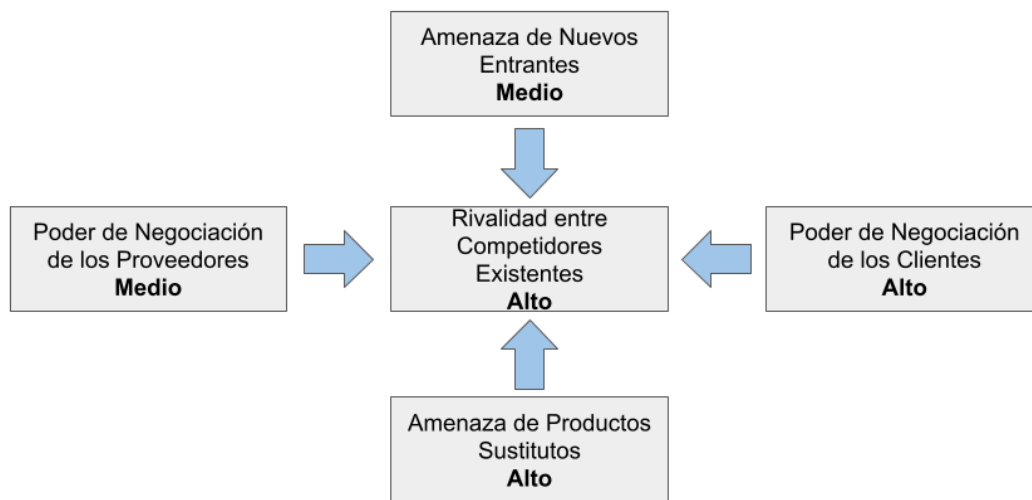
VML. (2025). *About Us*. Recuperado de <https://www.VML.com/about-us>

Zapier. (2024). *HubSpot + Jira Integrations*. Recuperado de <https://zapier.com/apps/hubspot/integrations/jira>

ANEXOS

Anexo 1: Fuerzas de Porter.

Adaptación del análisis presentado en el Capítulo I.

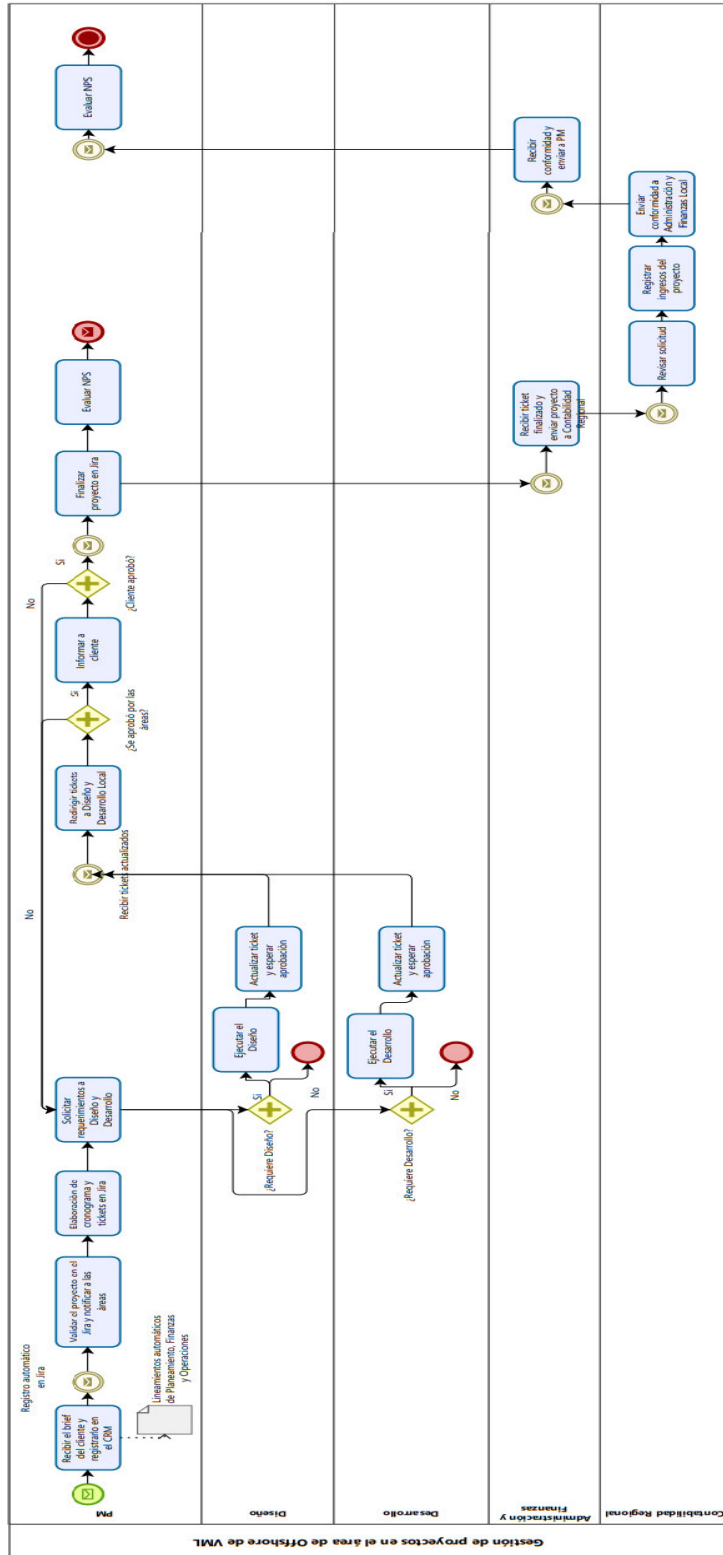


Fuente: Adaptación de Porter (2008). Elaboración propia

Anexo 3: Diagrama TO-BE del Proceso de Gestión de Proyectos del Área de Offshore

Situación esperada del proceso mencionado en análisis de la propuesta de solución del del

Capítulo VI.



Fuente: VML . Elaboración propia

Anexo 4: Inversión inicial del proyecto

Detalle de la inversión esperada en el proyecto según lo propuesto en el Capítulo VII.

Concepto	Monto
Implementación Hubspot CRM	S/12.000,00
Implementación Jira	S/14.500,00
Migración de datos mediante Zapier	S/8.700,00
Capacitaciones tecnológicas	S/5.000,00
Rediseño del proceso	S/8.500,00
Total	S/48.700,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Costos del proyecto

Detalle de los costos esperados anuales según lo propuesto en el Capítulo VII.

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Jira Software Premium	S/21.000,00	S/21.000,00	S/21.000,00	S/21.000,00	S/21.000,00
Tempo Timesheets	S/3.100,00	S/3.100,00	S/3.100,00	S/3.100,00	S/3.100,00
Cost Tracker	S/1.250,00	S/1.250,00	S/1.250,00	S/1.250,00	S/1.250,00
Usuarios HubSpot CRM	S/5.200,00	S/5.200,00	S/5.200,00	S/5.200,00	S/5.200,00
Workshops	S/16.000,00	S/16.000,00	S/16.000,00	S/16.000,00	S/16.000,00
Capacitaciones	S/6.000,00	S/6.000,00	S/6.000,00	S/6.000,00	S/6.000,00
Total	S/52.550,00	S/52.550,00	S/52.550,00	S/52.550,00	S/52.550,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Ingresos del proyecto

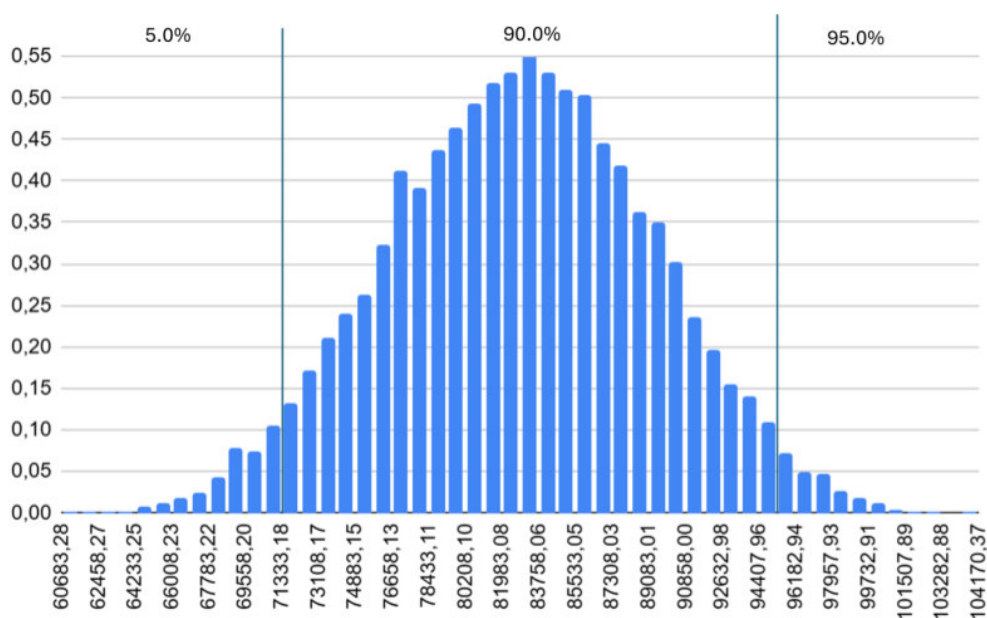
Detalle de los ingresos esperados anuales según lo propuesto en el Capítulo VII.

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por Ventas	S/434.145,00	S/454.190,51	S/475.161,57	S/497.100,91	S/520.053,24
Costos de gestión sin implementar el proyecto	S/243.121,20	S/254.346,68	S/266.090,48	S/278.376,51	S/291.229,81
Costos de gestión al implementar el proyecto	S/151.950,75	S/158.966,68	S/166.306,55	S/173.985,32	S/182.018,63
Ingresos netos por implementar el proyecto	S/91.170,45	S/95.380,01	S/99.783,93	S/104.391,19	S/109.211,18

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Resultados del VAN

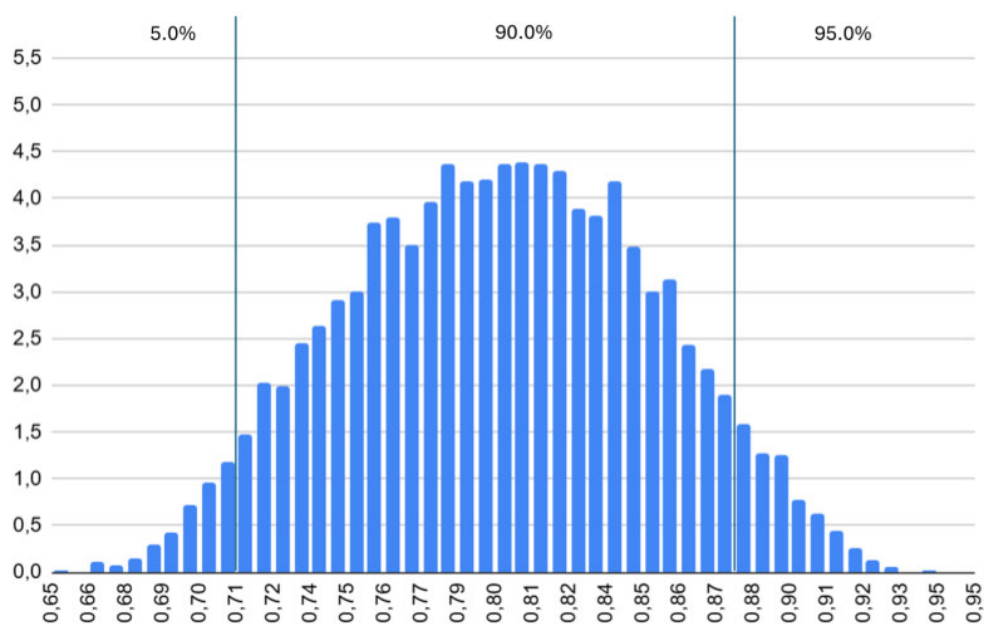
Gráfico del comportamiento esperado del VAN luego de 10,000 iteraciones.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Resultados de la TIR

Gráfico del comportamiento esperado de la TIR luego de 10,000 iteraciones.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Acta de Constitución del Proyecto

Información del proyecto necesaria para poder genera el Acta de Constitución del Capítulo VIII.

Rol	Nombre	Cargo	División
Patrocinador del proyecto	Paul Thorndike	Gerente General	Gerencia General
Gerente del proyecto	Gisella Esquivel	Gerente de Offshore Projects	Operaciones y Sistemas

Propósito y justificación del proyecto

El propósito del proyecto es brindar una propuesta de solución para reducir el tiempo consumido en la gestión de proyectos del área de Offshore de VML , debido a que actualmente toma mucho más del que se espera.

Descripción del proyecto

La primera parte del proyecto consiste en replantear y reformular las herramientas tecnológicas que se utilizan en el proceso de gestión de proyectos. Aquí, se buscará eliminar ciertos sistemas que son obsoletos y que no aportan valor, para incluir otros mucho más eficientes. También se incorporarán nuevas políticas y se ajustarán ciertos procedimientos que facilitarán los procesos y permitirán a los empleados ser más ágiles en sus labores. Finalmente, para poder asegurar que estos cambios realmente impacten en las operaciones diarias y tengan un alcance duradero en la empresa, se buscará transformar y cambiar la cultura organizacional con el fin de orientarla hacia la mejora continua y la proactividad relacionada a los cambios.

Requerimientos de alto nivel

- El proyecto debe desarrollarse y culminar según lo especificado en el cronograma de trabajo.

- El proyecto debe involucrar y solicitar apoyo de las áreas de Project Managers, Diseño y Desarrollo durante todo el proceso.
- El proyecto debe mantener el presupuesto establecido inicialmente y no superar los costos previamente aceptados.

Riesgos de alto nivel

- Fuerte resistencia al cambio por parte de los colaboradores involucrados en el proyecto.
- Retrasos en la implementación del proyecto que afecten el cronograma de trabajo.
- Exceder el presupuesto previamente aceptado.
- Problemas de integración con las nuevas herramientas tecnológicas.

Objetivos del proyecto

Objetivos del proyecto	Criterio de éxito	Aprobador
El proyecto debe haber sido implementado en el periodo establecido en el cronograma	Proyecto finalizado en la fecha definida	Gisella Esquivel
El proyecto reduce el tiempo del proceso de gestión de proyectos hasta el nivel esperado por la empresa	Reducción del tiempo del proceso de gestión de proyectos del área de Offshore	Gisella Esquivel
El proyecto debe desarrollarse en base	El costo final del proyecto no	Gisella

al presupuesto establecido	excede el presupuesto establecido	Esquivel
----------------------------	-----------------------------------	----------

Cronograma de hitos principales

Hito	Fecha límite
Inicio del proyecto	01 de agosto
Implementación de Jira Software Premium, Cost Tracker y Tempo Timesheets	29 de agosto
Capacitaciones en el uso de las nuevas herramientas	5 de setiembre
Desestimación de ERP	12 de setiembre
Implementación de nuevo CRM	21 de setiembre
Capacitaciones en el uso del CRM	24 de setiembre
Rediseño del proceso de gestión de proyectos	10 de octubre
Aplicación de nuevas políticas y cambios en procedimientos	28 de octubre
Workshops enfocados en la gestión del cambio y transformación organizacional	14 de noviembre
Capacitaciones finales y análisis de resultados	21 de noviembre
Cierre del proyecto	28 de noviembre

Presupuesto estimado del proyecto

El presupuesto esperado del proyecto es de S/ 48,700 y se asume una variación de +/- 5%.

Lista de Stakeholders

Nombre	Cargo	División
Paul Thorndike	Gerente General	Gerencia General
Gisella Esquivel	Gerente de Offshore Projects	Operaciones y Sistemas
Gisella Esquivel	Gerente de Operaciones y Sistemas	Operaciones y Sistemas
Juan Ontaneda	Jefe de Desarrollo Front-End	Operaciones y Sistemas
Bogar Cabanillas	Jefe de Infraestructura	Operaciones y Sistemas
Rocio Heredia	Gerente de Dirección Creativa	Dirección Creativa
Project Managers	Project Managers	Operaciones y Sistemas
Desarrolladores	Desarrolladores	Operaciones y Sistemas
Diseñadores	Diseñadores	Operaciones y Sistemas

Niveles de autoridad

La Gerente del proyecto, Gisella Esquivel, tiene toda la potestad para la toma de cualquier

decisión relacionada al proyecto. En este caso, estará directamente encargada de supervisar todo el desarrollo y será la responsable de sus resultados. Asimismo, se encargará de velar por el cumplimiento de los objetivos y deberá solicitar cualquier recurso adicional al patrocinador, de ser requerido.

Gestión del presupuesto

El objetivo será cumplir con el presupuesto previamente establecido, sin embargo también se considerará aceptable una posible desviación de hasta 5%.

Gestión de conflictos

En el caso de que surjan conflictos durante el desarrollo del proyecto, la postura debe ser la búsqueda de soluciones mediante el diálogo, empatía y buena fe. La gerente del proyecto velará porque todas las opiniones sean escuchadas y cada colaborador pueda dar su punto de vista, con el objetivo de buscar compromisos. En caso no se logre, se formará un comité neutral que pueda dar un veredicto no parcializado sobre el conflicto en cuestión.

Aprobaciones

Patrocinador del proyecto	Fecha	Firma

Gerente del proyecto	Fecha	Firma

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Alcance del Proyecto

Detalle de todo el alcance esperado del proyecto según lo mencionado en el Capítulo VIII.

Nombre del proyecto	Reducción del tiempo consumido en el proceso de gestión de proyectos del área de Offshore
Desarrollado por	Felipe Malachowski
Fecha del proyecto	04/07/25
Justificación del proyecto	El propósito del proyecto se basa en aplicar distintas mejoras al proceso de gestión de proyectos del área de Offshore de VML , con el fin de reducir el tiempo consumido y aumentar la agilidad y eficiencia de las actividades
Descripción del	La primera parte del proyecto consiste en replantear y reformular las herramientas tecnológicas que se utilizan en el proceso de gestión de proyectos. Aquí, se buscará eliminar ciertos sistemas que son obsoletos y que no aportan valor, para incluir otros mucho más eficientes. También se incorporarán nuevas políticas y se ajustarán ciertos procedimientos que facilitarán los procesos y permitirán a los empleados ser más ágiles en sus labores.

proyecto	Finalmente, para poder asegurar que estos cambios realmente impacten en las operaciones diarias y tengan un alcance duradero en la empresa, se buscará transformar y cambiar la cultura organizacional con el fin de orientarla hacia la mejora continua y la proactividad relacionada a los cambios.
Entregables del proyecto	<p>Los principales entregables del proyecto serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Definición y propuesta de implementación en el proceso de las nuevas herramientas tecnológicas. ● Sistemas implementados correctamente: Jira Software Premium, HubSpot CRM, Zapier, Tempo Timesheets y Cost Tracker. ● Diagramación y propuesta TO-BE del diagrama de proceso de gestión de proyectos. ● Plan de trabajo para las capacitaciones y workshops a implementar relacionados al cambio en la cultura organizacional.
Alcance del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación de las nuevas herramientas Jira Software Premium, HubSpot CRM, Zapier, Tempo Timesheets y Cost Tracker. ● Desestimación y migración de datos del ERP. ● Diagramación del proceso TO-BE de gestión de proyectos. ● Capacitaciones a los colaboradores en el uso de las nuevas herramientas. ● Definiciones y capacitaciones a los colaboradores para

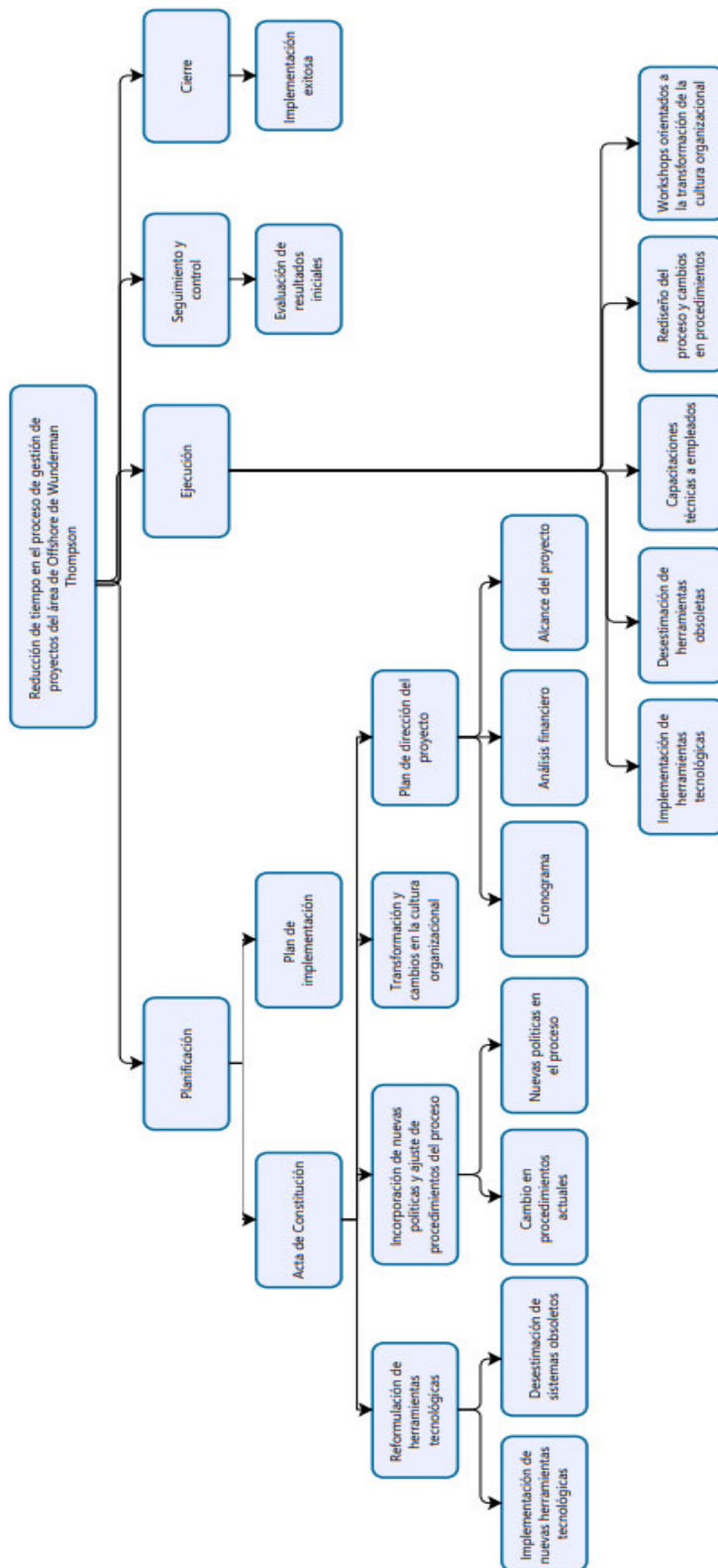
	fomentar la transformación en la cultura organizacional.
Fuera del alcance	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios a otro proceso que no sea el de gestión de proyectos del área de Offshore. ● Cambios en el proceso de obtención de nuevos contratos y participación en licitaciones de proyectos. ● Cambios a herramientas tecnológicas utilizadas para el desarrollo y ejecución de los proyectos del área. ● Implementación de los cambios para otras áreas de la empresa.
Supuestos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ● Se asume que la cantidad de clientes permanecerá estable en el tiempo. ● Se asume que los involucrados en el proceso buscarán mejorar y ser más eficientes en sus labores. ● Se asume que los colaboradores cuentan con las habilidades necesarias para poder participar de las soluciones propuestas. ● Se asume que no habrán cambios radicales en la organización de la empresa durante el proyecto.
Restricciones del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ● La duración del proyecto no debe exceder lo establecido en el cronograma. ● La realización del proyecto no requerirá de una mayor cantidad de personal. ● La ejecución del proyecto no debe exceder lo

	presupuestado inicialmente.
Organización del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ● Patrocinador del proyecto: Paul Thorndike ● Gerente del proyecto: Gisella Esquivel ● Otros miembros involucrados: Gerente de Operaciones y Sistemas, Jefe de Desarrollo Front-End, Jefe de Infraestructura, Gerente de Dirección Creativa, Project Managers, Desarrolladores y Diseñadores.
Objetivos del cronograma	El proyecto debe ejecutarse y entregarse según lo establecido en el cronograma de trabajo.
Objetivos de costos	El proyecto debe mantener una línea base de costos inferior a S/ 48,700.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Estructura detallada del EDT según lo mencionado en el Capítulo VIII.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Cronograma del Proyecto

Cronograma propuesto para el proyecto, en conjunto con el paquete del EDT, según lo mencionado en el Capítulo VIII.

Actividades/Fechas	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Inicio del proyecto																
Implementación de Jira Software Premium, Cost Tracker y Tempo Timesheets																
Capacitación de nuevas herramientas tecnológicas																
Desestimación de ERP																
Implementación de HubSpot CRM y vinculación con las demás herramientas																
Capacitación para el uso del CRM																
Rediseño del nuevo proceso de gestión de proyectos																
Aplicación de nuevas políticas y cambio de procedimientos																
Workshops enfocados en la gestión del cambio y transformación organizacional																
Capacitaciones finales sobre el uso de los sistemas y el nuevo proceso																
Presentación de resultados																
Cierre del proyecto																

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Análisis de Riesgos del Proyecto

Matriz de riesgos del proyecto según lo mencionado en el Capítulo VIII.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Prob*Impacto	Prioridad	Estrategia	Acciones
Fuerte resistencia al cambio por parte de los trabajadores	3	4	12	1	Mitigar	Aumentar la periodicidad y revisar los objetivos de las capacitaciones enfocadas en el cambio
No se culmina el proyecto en el plazo determinado	2	3	6	4	Mitigar	Controlar semanalmente el avance del proyecto y asegurar el cumplimiento de hitos según lo establecido en el cronograma
Se excede el presupuesto establecido	2	2	4	6	Mitigar	Controlar el gasto de manera periódica para asegurar que no haya excesos
Poca colaboración y baja motivación de los empleados	3	3	9	2	Mitigar	Aumentar la cantidad de recursos relacionados a fomentar los beneficios del proyecto

Errores en la implementación de nuevos sistemas	1	5	5	5	Transferir	Revisar nuevas opciones de sistemas que sean compatibles con la empresa y cumplan con los requisitos necesarios
Capacitaciones en el uso de nuevos sistemas poco exitosas	2	4	8	3	Transferir	Contratar a nuevos especialistas en los sistemas implementados para dictar las capacitaciones

Fuente: Elaboración propia