



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE
PROYECTOS DEL ÁREA DE SERVICIOS TRANSACCIONALES EN
UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA FINANCIERA**

**Trabajo de suficiencia profesional presentado para optar el Título profesional de
Licenciado en Administración**

Stephanie Giselle De La Cruz Bouby

Asesor: Erick Anticona Suárez

[0000-0002-3373-9165](tel:0000-0002-3373-9165)

Lima, agosto del 2022

RESUMEN

Debido a la coyuntura actual, luego del impacto por la pandemia Covid-19, la industria de Fusiones y Adquisiciones ha experimentado un aumento en el volumen de transacciones a partir del año 2021. Este efecto impacta directamente en la industria de asesoría financiera, específicamente en la realización de los procesos de “Debida diligencia” (*due diligence*). Dada la incertidumbre y necesidades del cliente de un entendimiento detallado y correcto de toda la transacción de adquisición. Dentro de este escenario, las empresas de asesoría aún presentan oportunidades de mejora con respecto a los tiempos de entrega pactados con los clientes, entendimiento integral del alcance del proyecto realizado y comunicación entre grupos de interesados. El presente trabajo tiene como objetivo elaborar una propuesta de mejora para la gestión de proyectos del área de servicios transaccionales, encargada de realizar los procesos de “Debida diligencia” (*due diligence*). A fin de lograr ello, se ha desarrollado la propuesta en base a la guía de buenas prácticas PMBOK, con respecto a las áreas de conocimiento más críticas y con mayor impacto en el resultado del proyecto.

ABSTRACT

Currently, due to the impact of the Covid-19 pandemic, the Mergers and Acquisitions industry has experienced an increase in the volume of transactions starting fiscal year 2021. This effect directly impacts in the financial advisory industry, specifically on the ones carrying out Due Diligence processes. Given the uncertainty and the needs of the client, such as a correct and deep understanding of the entire acquisition transaction. Within this scenario, consultancy companies still have improvement opportunities regarding (i) accomplishing delivery times agreed with clients, (ii) understanding of the scope of the project carried out, and (iii) communication between groups of stakeholders. The purpose of this work is to develop an improvement proposal for the management of projects in the transactional services area, which is in charge of carrying out the Due diligence processes. To achieve this, a proposal has been developed based on the PMBOK guide, regarding the most critical areas of knowledge and the ones with the greatest impact on the project's outcome.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	1
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
INTRODUCCIÓN	7
I. CONTEXTO DEL TRABAJO	8
1 Industria de Fusiones y Adquisiciones y asesoría financiera en Perú.....	8
1.1 Descripción de sector y actividad económica.....	8
1.2 Área de servicios transaccionales	9
1.3 Principales compañías (<i>Big 4</i>)	10
2 Asesoría Financiera en Deloitte	10
2.1 Misión y visión Deloitte	10
2.2 Análisis de la organización por el modelo de negocio Canvas.....	11
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1 Diagnóstico de problemática.....	12
2 Noción de problema.....	13
3 Factores con impacto en tiempos de entrega dentro del área de estudio	14
4 Problemas identificados	15
4.1 Incumplimiento de fechas de entrega pactadas	15
4.2 Falta de claridad en el alcance del proyecto	15
4.3 Ineficiente comunicación entre grupos interesados	15
5 Impactos.....	16
III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
1 Definición y ciclo de vida de un proyecto	18
2 Definición de procesos en la gestión de proyectos	19
3 Sustento de elección de metodología basada en la Guía del PMBOK.....	19
3.1 Necesidad de emplear metodologías para una adecuada gestión de proyectos	19

3.2	Elección de metodología	20
4	Guía del PMBOK.....	24
4.1	Gestión de la Integración del proyecto	26
4.2	Gestión del Alcance del proyecto.....	26
4.3	Gestión del Cronograma del proyecto	27
4.4	Gestión de los Costos del proyecto.....	27
4.5	Gestión de la Calidad del proyecto.....	27
4.6	Gestión de los Recursos del proyecto.....	28
4.7	Gestión de las Comunicaciones del proyecto	28
4.8	Gestión de los Riesgos del proyecto.....	28
4.9	Gestión de las Adquisiciones del proyecto.....	29
4.10	Gestión de los Interesados del proyecto	29
IV.	PROPUESTA DE ACTIVIDADES PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	31
1	Fase 1: Limitaciones de la propuesta	31
2	Fase 2: Definición de áreas de conocimiento a abordar.....	31
3	Fase 3: Objetivos de la investigación.....	32
3.1	General	32
3.2	Específicos.....	32
4	Fase 4: Procesos de la Guía del PMBOK involucrados.....	32
4.1	Inicio.....	32
4.2	Planificación.....	33
4.3	Ejecución	41
4.4	Monitoreo y control	43
V.	VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA	47
1	Objetivos	47
2	Indicadores.....	47
3	Valorización cualitativa	47
3.1	Problemática 1: Incumplimiento de tiempos de entrega:.....	48

3.2	Problemática 2: Falta de claridad en el alcance del proyecto:	48
3.3	Problemática 3: Ineficiente comunicación entre grupos interesados:.....	48
4	Valorización cuantitativa	50
4.1	Costos de implementación:.....	50
4.2	Cálculo de beneficios:	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		53
1	Conclusiones	53
2	Recomendaciones	54
BIBLIOGRAFÍA		55
ANEXOS		60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Cuadro comparativo entre las características de un enfoque ágil y tradicional para la gestión de un proyecto.....	21
Tabla 2 – Cuadro comparativo de ventajas y desventajas entre las metodologías tradicionales PMBOK, PRINCE2, ICB, SWEBOK y SSADM	23
Tabla 3 – Áreas de conocimiento seleccionadas.....	32
Tabla 4 – Grupos de interesados del proyecto	33
Tabla 5 – EDT del proyecto.....	34
Tabla 6 – Listado de hitos del proyecto	35
Tabla 7 – Secuencia de actividades del proyecto.....	36
Tabla 8 – Estimación de duración de actividades del proyecto	37
Tabla 9 – Matriz de comunicaciones de proyecto.....	42
Tabla 10 - Matriz de estatus de plan de comunicaciones del proyecto	44
Tabla 11- Plantilla de validación del alcance.....	45
Tabla 12 – Indicadores de soluciones propuestas en base a problemática del área de estudio	49
Tabla 13 – Rango tarifario por hora.....	50
Tabla 14 – Detalle de costos en base a horas hombre.....	50
Tabla 15 – Comparativa de horas hombre luego de implementación.....	51
Tabla 16 – Cuantificación de ahorro anual.....	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolución de tiempos pactados y reales (2018-2021)	12
Gráfico 2 – Priorización de esfuerzos en las áreas de servicios transaccionales	13
Gráfico 3 – Evolución de tiempos pactados y reales (2018-2021)	16
Gráfico 4 – Procesos de la dirección de proyectos basados en la guía del PMBOK	25
Gráfico 5- Diagrama de Gantt: Total de fases colapsadas, con línea base.....	39
Gráfico 6 - Diagrama de Gantt, detalle de actividades e hitos, definición de ruta crítica.....	40
Gráfico 7 - Diagrama de Gantt: Total de actividades e hitos, con línea base	46

INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos de las empresas de consultoría financiera se han enfocado en brindar un correcto análisis técnico; sin embargo, aún existe una brecha entre los tiempos de entrega pactados al inicio de un proyecto y las fechas en que efectivamente se entregan los reportes. Asimismo, resulta relevante mencionar que, dentro de este contexto, las empresas de consultoría son elegidas por los agentes involucrados en la transacción como resultado de recomendaciones, experiencias previas en otros procesos y contacto comercial directo. Esto evidencia la importancia de dejar un precedente en cada servicio brindado a fin de generar una ventaja competitiva frente a las demás empresas en este sector.

Dentro de la unidad de servicios transaccionales de la empresa de consultoría financiera elegida se cuenta con distintos procesos para la comercialización y controles internos al momento de abordar cada proyecto. Sin embargo, la gestión operativa y ejecución de dicha gestión presenta oportunidades de mejora relacionado al cumplimiento de las fechas de entrega pactadas con el cliente.

Una correcta aplicación de los lineamientos de gestión de proyectos dentro del área de estudio traerá como resultado el adecuado manejo de los agentes involucrados, cliente, intermediarios y asesores de “Debida diligencia” (*due diligence*). El impacto que se espera lograr como mejora en la organización analizada a través de una adecuada gestión de proyectos será principalmente en aspectos de mejora de los índices de cumplimiento de fechas y por consecuencia la imagen de la empresa ante los clientes, ahorro de costos internos y mejor manejo de tiempos operativos a fin de utilizarlo para la optimización de otros procesos de la empresa.

El presente trabajo de investigación busca realizar un diagnóstico de los procesos actuales y elaborar un plan de mejora para la gestión de proyectos en el área servicios transaccionales en una empresa de consultoría financiera, encargada de realizar el proceso de “Debida diligencia” (*due diligence*) a fin de optimizar tiempos de entrega, entendimiento del alcance y comunicaciones en dicha gestión.

Para la presente investigación, se ha determinado un alcance enfocado en la gestión de proyectos del área de Servicios Transaccionales de una empresa de consultoría financiera, desde el punto de vista de la propuesta técnica. Es decir, aborda la planificación, ejecución y monitoreo del proyecto.

A partir del resultado del diagnóstico, se planteará un plan de mejora que permita a la Empresa en estudio, optimizar los tiempos de entrega de la gestión de proyectos, reforzar el entendimiento del alcance y mejora en las comunicaciones entre grupos. Este plan de mejora no abarca aspectos de mejora tales como liderazgo, competencias de los consultores, no consiste en una evaluación de desempeño de los consultores. El alcance es específicamente en la mejora de gestión de proyectos en la parte operativa, es decir dentro el ciclo de vida de un proyecto, ya mencionado anteriormente.

I. CONTEXTO DEL TRABAJO

El objetivo de la presente investigación es presentar un diagnóstico y plan de mejora para el área de servicios transaccionales de una empresa de consultoría financiera peruana. Para ello, es necesario observar el comportamiento tanto de la industria de Fusiones y Adquisiciones como la de asesoría financiera, ya que se encuentran directamente relacionadas. Este capítulo busca detallar información precisa de ambas industrias, tendencias y principales agentes en el mercado peruano.

1 Industria de Fusiones y Adquisiciones y asesoría financiera en Perú

1.1 Descripción de sector y actividad económica

1.1.1 Industria Fusiones y Adquisiciones

La industria de Fusiones y Adquisiciones ha ido experimentando cambios en los últimos 5 años (2017-2021). Sobre todo, en el periodo desde 2019 a 2021, debido a los efectos de la pandemia mundial Covid-19 (Deloitte Corporate Finance LLC, 2021). Sin embargo, el año 2021 ha sido clave para su recuperación y crecimiento a niveles que superan, inclusive, los niveles pre-pandemia.

Este crecimiento está relacionado a las nuevas estrategias que surgieron producto de los cambios y nuevas necesidades de las empresas alrededor del mundo, viendo en las fusiones y adquisiciones una oportunidad de expandirse a nuevos sectores, ceder o incluir líneas de negocio, invertir en nuevos mercados debido al alto nivel de globalización, entre otros. Lo cual desemboca en múltiples potenciales transacciones, y el mercado latinoamericano no ha sido la excepción a esta tendencia. En el cual el número de transacciones ha ido evolucionando desde el 2019 con un total de 54k en volumen de transacciones, disminuyendo a 24k en 2020 y recuperándose con 46k en 2021. El volumen de transacciones Fusiones y Adquisiciones ha incrementado en 41% en 2021, alrededor de 3,633 (84% de las mismas fueron cerradas antes de fin de año) (Transactional Track Record, 2022).

El mercado de Fusiones y Adquisiciones de Perú se encuentra entre el top 6 de los países de Sudamérica (Transactional Track Record, 2022). En Perú se anunciaron 115 transacciones en 2021, 15% más que 2020. Del total, 101 (88%) se cerraron al cierre de 2021 (Transactional Track Record, 2022).

1.1.2 Industria asesoría financiera

Debido a su naturaleza y campo de negociación, el acompañamiento de asesoría financiera cumple un rol importante en las transacciones Fusiones y Adquisiciones.

La coyuntura del país y la incertidumbre, a consecuencia, ha representado un factor que puede perjudicar el mercado, se esperan impulsos en el ritmo de las transacciones en el futuro, así como ha sucedido en el año 2021. En circunstancias como la de los últimos años, con las distintas crisis que se experimentan, el asesoramiento financiero tiene un papel clave en la industria. De acuerdo con Junqueira (2022), existe una notable preocupación en los esfuerzos de Debida Diligencia y esto se debe

principalmente a causa de los periodos de crisis que pasan ahora las empresas en distintos países. Es así como cada vez más se observa al cliente de la transacción, involucrado en invertir sus recursos (económicos y tiempo) para una mejor comprensión de la potencial transacción y el propósito de la misma. Es así, que el mercado de asesoría financiera representa un papel clave de acompañamiento al cliente involucrado en estas negociaciones (Junqueira, 2022).

1.2 Área de servicios transaccionales

El área de servicios transaccionales forma parte del servicio de asesoría financiera, la cual está incluida dentro de la industria de otras actividades de asesoramiento empresarial (CIU: 74145). El área de servicios transaccionales está conformada por los asesores que realizan el proceso de Debida Diligencia (*due diligence*) financiero de una potencial transacción. Antes de completar el proceso de fusiones y adquisiciones las firmas interesadas en vender o comprar, optan por realizar un proceso de Debida Diligencia (*due diligence*). Este es un proceso de análisis de información para conocer las posibles contingencias y riesgos potenciales de la empresa objeto de la transacción. Para tener una visión clara de la situación mercantil, contable, legal, laboral o tributaria de la empresa. Este proceso permite adquirir la compañía objeto de la transacción con una asesoría más informada de los costos, beneficios y riesgos de la adquisición, y ofrece la oportunidad de renegociar o terminar una transacción de Fusiones y Adquisiciones (Wangerin, 2019).

De acuerdo con Wangerin (2019), no es ilógico predecir presiones competitivas y problemas entre los agentes de la transacción cuando se realizan escasos esfuerzos de Debida Diligencia (*due diligence*). A su vez está relacionado con una menor rentabilidad post-adquisición, una menor estimación de valorizaciones a valor de mercado de los activos y pasivos adquiridos. Estos hallazgos, marcan la importancia del proceso de Debida Diligencia como un factor no solo necesario sino determinante para las negociaciones, planificación de estrategias y futuros resultados.

Es necesario durante todo proceso de Debida diligencia (*due diligence*) que se realiza, identificar a los clientes, es decir tener en claro quiénes son y lo que buscan (Shust & Dostov, 2020). Existe una relación entre el comportamiento del negocio, el compromiso con el cliente y desarrollar redes de negocio útiles para el crecimiento del mismo (Robinson, 2019). En el caso de los procesos llevados a cabo por el área seleccionada, se cumple este principio, ya que es básico una buena relación con el cliente a fin de garantizar la recomendación del proyecto.

Un correcto análisis llevado a cabo de manera cuidadosa y comprometida es la base para todo buen proceso de Debida diligencia (*due diligence*), ya que es la base de la que se relacionan diversos grupos de interés. La fiabilidad y cuán robusta es la firma es clave para este tipo de procesos (Hansen & Tang-Jensen, 2015).

Por todo lo expuesto anteriormente, el proceso de Debida Diligencia es un componente importante en las transacciones de Fusiones y Adquisiciones. Y según se comentó previamente, el contexto actual

incrementa la necesidad de buenas prácticas de este proceso, de manera rápida y con la precisión de calidad necesaria. Es por ello que este proceso demanda de parte de los equipos que lo realizan un alto nivel de fiabilidad, en la data, las recomendaciones y entregables en general que desarrollan.

1.3 Principales compañías (Big 4)

De acuerdo con el ranking de compañías asesoras de servicios financieros, presentado por el *Corporate Finance Institute*, durante el año 2021, son 4 las compañías asesoras más grandes con la mayor concentración de ingresos del mercado total de transacciones de Fusiones y Adquisiciones en el mercado global que conforman este sector. Las compañías se ubican en el siguiente orden por volumen de ingresos durante el año fiscal 2021: Deloitte, PwC, Ernst & Young y KPMG (Big 4 Accounting Firms, 2022).

Las dos primeras firmas cuentan en el 2021 con el 56.87% de la participación promedio total del grupo; donde el primero concentra el 52.57% del número de transacciones terminadas antes de cierre de fiscal (Big 4 Accounting Firms, 2022). Por ello, el presente trabajo se enfocará en la mejora de gestión de proyectos en una de estas.

2 Asesoría Financiera en Deloitte

2.1 Misión y visión Deloitte

- **Misión**

Contribuir a la excelencia de nuestros clientes y nuestra gente.

- **Visión**

Ser modelo de excelencia

La actual coyuntura ha presentado nuevos desafíos en los mercados y a su vez han dado pie a nuevas oportunidades existentes que demandan una nueva orientación estratégica. La visión y estrategia que se maneja actualmente está en la búsqueda de convertir a Deloitte en el modelo de excelencia en todos los sectores de actividad y en todos los servicios que la firma brinde (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2022). La Compañía espera seguir evolucionando e innovar en nuevas formas de atender de mejor manera las necesidades de su cliente.

Busca ser a firma elegida para atraer a los mejores talentos, por su cultura, prestigio y diversidad. Asimismo ser elegida por los clientes más importantes, atraídos por el amplia gama y profundidad de los servicios brindados. Finalmente busca enfocarse en ser un modelo de excelencia, estableciendo medidas de éxito de acuerdo a sus altos estándares (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2022).

2.2 Análisis de la organización por el modelo de negocio Canvas

Con la finalidad de analizar los elementos claves de éxito del modelo de negocio de la empresa Deloitte Corporate Finance, se realizará un breve análisis de los 9 elementos que conforman el modelo de negocio Canvas propuesto por Osterwalder & Pigneur (2013):

- La propuesta de valor: La propuesta de valor de la empresa en análisis se basa en la calidad de análisis debido a que al existir 4 grandes compañías en la industria, es preciso que no se falle en los estándares de calidad, y el segundo aspecto es el acompañamiento, porque la Empresa consolida a los clientes en base al servicio integral a los mismos, siendo un agente cercano a fin de lograr un correcto entendimiento en cada asesoría brindada.
- Segmentación de mercado: La organización en análisis se desenvuelve en un nicho de mercado de distintas industrias, ofreciendo el servicio de asesoramiento financiero durante procesos de fusiones y adquisiciones.
- Canales: existe el área comercial como canal directo que tiene como función recopilar la información de la demanda de asesoría y adicionalmente ofrecer servicios complementarios a sus clientes. Asimismo, con respecto al área en específico es directamente el socio del área quien realiza en su mayoría el contacto con los potenciales clientes.
- Relaciones con clientes: los principales clientes de la organización son los líderes de las industrias en Perú, principalmente en los sectores de consumo masivo, entretenimiento y salud en el año 2021.
- Actividades clave: La actividad clave de la organización es la búsqueda y recaudo de información fidedigna, así como su análisis. Es por esta razón que la organización cuenta con su área especializada para los procesos de asesoría financiera, valorizaciones y debida diligencia.
- Recursos clave: Se posee dos recursos claves: físicos debido a que todo el análisis se realiza a través del mobiliario de equipos de computadoras portátiles e impresoras y humanos porque cuenta con personal administrativo y técnico especializado en la materia.
- Asociaciones clave: los principales proveedores de la Empresa son los bancos intermediarios en las transacciones, y los fondos de inversión. Estos conforman uno de los medios principales de captación de clientes.
- Estructura de costos: la organización en análisis posee 3 principales costos: el primero es el pago de los alquileres de las oficinas, el segundo es el pago a los trabajadores técnicos y administrativos, y finalmente el pago de los servicios complementarios de las oficinas.
- Fuentes de Ingresos: son establecidos mediante las propuestas por el servicio completo de asesoría especificado en el contrato. Calculado en base a las horas hombre de cada trabajador, de acuerdo con la tarifa que mantienen de acuerdo con su cargo y antigüedad, así como la propuesta de valor otorgada para el servicio.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

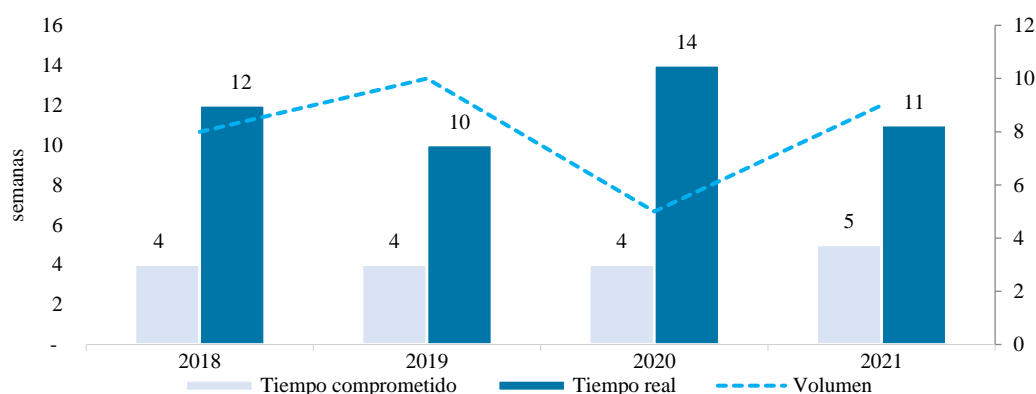
1 Diagnóstico de problemática

El área de servicios transaccionales en una empresa de consultoría financiera se encarga de realizar los reportes de “Debida Diligencia” (*due diligence*), los cuales consisten en la investigación de la compañía objeto de la transacción, enfocándose en aspectos financieros relevantes para la potencial decisión de inversión. Han sido muchos los esfuerzos en las que las grandes compañías consultoras, descritas en el capítulo anterior, han incurrido.

Sin embargo, en el tiempo se han observado ciertas oportunidades de mejora con respecto a los tiempos de entrega en comparación a los tiempos pactados según la propuesta inicial enviada al potencial cliente. El tiempo de duración de un proceso de “Debida Diligencia” (*due diligence*) cumple un papel clave dentro del escenario de la potencial transacción (compra-venta de la empresa objeto). Debido a que, para que un asesor acceda a información sensible, se establece en una carta de declaración de intenciones por ambas partes, la exclusividad para realizar los análisis de “Debida Diligencia” (*due diligence*). La cual es válida por un plazo determinado en que se le da permiso de realizar su evaluación financiera a la parte interesada en invertir. Es así que resulta relevante realizar un diagnóstico detallado sobre los principales factores de la problemática de la gestión de proyectos del área en estudio.

Durante el periodo comprendido entre los años 2018 y 2021, el área de servicios transaccionales de la Empresa ha ido evolucionando en términos de volumen y tiempos de entrega. Para el diagnóstico, en primer lugar, se realizaron análisis y procesamiento de datos históricos a fin de identificar aspectos de mejora. Se recogió data histórica de proyectos pasados realizados por la Compañía a fin de analizar los niveles de incumplimiento de fechas.

Gráfico 1 – Evolución de tiempos pactados y reales (2018-2021)



Fuente: Elaboración propia con información recabada de base de datos histórica de la Empresa

Los esfuerzos de estas empresas de consultoría financiera se han enfocado en brindar un correcto análisis técnico; sin embargo, aún existe una brecha entre los tiempos de entrega pactados al inicio de un proyecto y las fechas en que efectivamente se entregan los reportes. Asimismo, resulta relevante

mencionar que, dentro de este contexto, las empresas de consultoría son elegidas por los agentes involucrados en la transacción como resultado de recomendaciones, experiencias previas en otros procesos y contacto comercial directo. Esto evidencia la importancia de dejar un precedente en cada servicio brindado a fin de resaltar frente a las demás empresas en este sector.

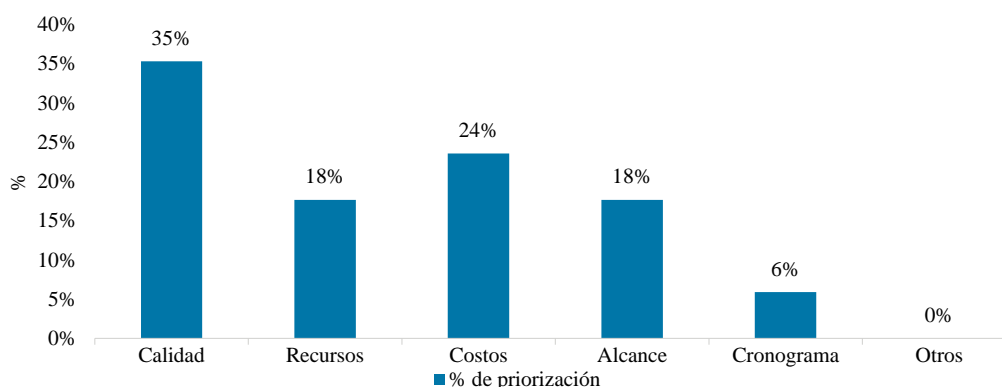
2 Noción de problema

Para la presente investigación, se realizaron 17 entrevistas a profundidad a socios, directores y gerentes del sector. Estas incluyen socios, gerentes y directores de 3 de las 4 compañías más grandes del sector, clientes del servicio e intermediarios o asesores de la potencial transacción (Véase Anexo 1). A fin de identificar oportunidades de mejora y a su vez ahondar más con respecto a las relaciones comerciales con los clientes y cómo las demoras afectan en la elección de la organización que brinda los servicios de consultoría.

Además, se realizó una encuesta específica sobre cada proceso por área de conocimiento de PMBOK al área de servicios transaccionales de la empresa seleccionada. Con el objetivo de determinar cuáles son las causas (problemas o retos) por las cuales se acostumbra no cumplir con las fechas de entrega.

De las entrevistas a socios y directores con participación en el mercado de Fusiones y Adquisiciones, se identificaron las áreas donde usualmente se han enfocado las grandes compañías de asesoría financiera a lo largo del tiempo. Estos son, (i) calidad, (ii) manejo de recursos a incurrir y (iii) costos, de los cuáles éste último ha sido un factor por el cual las compañías buscan competir en cuánto a la captación de un nuevo cliente para el servicio.

Gráfico 2 – Priorización de esfuerzos en las áreas de servicios transaccionales



Fuente: Elaboración propia con información recabada de base de datos

Dentro de la unidad de servicios transaccionales de la empresa de consultoría financiera elegida se cuenta con distintos procesos para la comercialización y controles internos al momento de abordar cada proyecto. Sin embargo, la gestión operativa y ejecución de dicha gestión presenta oportunidades de mejora relacionado al cumplimiento de las fechas de entrega pactadas con el cliente.

3 Factores con impacto en tiempos de entrega dentro del área de estudio

Dentro de la encuesta (Véase Anexo 2) y entrevistas realizadas al equipo actual de servicios transaccionales de la Empresa, en la que se les consultó sobre los motivos que según su opinión eran los principales para la falta de llegada a los tiempos pactados. Los encuestados respondieron en su mayoría que son tres los principales motivos para tales demoras, estas corresponden a factores tanto internos como externos.

- **Factores externos**

En cuanto a factores externos, corresponde principalmente al tiempo de espera para el envío de información a procesar y analizar por el equipo. Este punto depende en su mayoría de la compañía objeto de la transacción, y en menor cantidad, al correcto seguimiento de tareas e información pendiente que da el asesor. Es posible mejorar la visibilidad y relevancia de estas demoras por parte del envío de información. Esto con una mejora de las comunicaciones entre los grupos de interesados en el proyecto, la cual será desarrollada más adelante.

- **Factores internos**

Con respecto a los factores internos, es decir, relacionados enteramente a la gestión y capacidades del equipo del área de servicios transaccionales. Estos son los de definición de actividades, lo cual ocasiona los sobre tiempos debido a tiempos muertos entre actividades realizadas por el equipo. Asimismo, esto ocasiona una demora en la distribución de tareas de cada equipo de trabajo por proyecto.

El segundo tiene que ver con las comunicaciones desde el inicio del proyecto, es decir con la definición del alcance y objetivos, y la correcta distribución de esta información alrededor de los grupos de interesados (cliente, compañía objeto de transacción y asesores financieros, es decir banco intermediario y asesores de debida diligencia).

Con la información recabada según lo expuesto anteriormente, se procedió a identificar específicamente cuáles son los principales problemas identificados dentro del área de servicios transaccionales más críticos y con mayor impacto en los resultados de los proyectos del área de servicios transaccionales encargados de realizar el proceso de “Debida diligencia” (*due diligence*).

4 Problemas identificados

4.1 Incumplimiento de fechas de entrega pactadas

Tal y como se observa anteriormente, por lo general, en las compañías de asesoramiento financiero se asesoran en un promedio de 9 a 10 transacciones por año en la Empresa elegida, en las que existe una brecha de 11 semanas de retraso en promedio (una desviación del 175% sobre el periodo de plazo de entrega pactado) en el periodo histórico. Existen demoras en las distribuciones de actividades entre el equipo asignado para cada proyecto, tiempos muertos ocasionados por la espera de la siguiente actividad por parte de cada miembro del equipo, y dobles trabajos sobre las mismas actividades a falta de visibilidad de tareas de cada miembro. Según la información recabada de las encuestas y entrevistas las principales causas de esto, se logró identificar 3 problemas principales detrás de estos impactos negativos en los resultados del proyecto.

4.2 Falta de claridad en el alcance del proyecto

Según los entrevistados, no existe una instancia previa al desarrollo del proyecto. Muchas veces esto corresponde a la premura con que se realizan los proyectos y las presiones en los tiempos, pero se evade una pieza fundamental en las actividades del proyecto, tal como lo es la definición y distribución del alcance del proyecto a todos los miembros del equipo.

Esto puede involucrar a su vez a los otros grupos de interés, ya que se ocasionan errores en los envíos o solicitudes de información que no existe, no se tiene preparada y/o no aplica a la empresa. Lo cual trae, como consecuencia, inconvenientes en las sesiones, dobles trabajos de corrección y por su puesto una mala imagen frente al cliente que entiende la relevancia de estos procesos para la correcta toma de decisiones.

4.3 Ineficiente comunicación entre grupos interesados

De acuerdo con las entrevistas de profundidad a clientes e intermediarios, existe una brecha entre la información compartida y la real procesada, esto por tiempos de diferencia entre el avance o hallazgos por parte de los asesores. Tales como diferencias en los detalles de información, probables contingencias, o inconsistencias en la data que retrasa o supone un doble trabajo al tener que volver a empezar la tarea. Los entrevistados señalan que las reuniones de inicio de proyecto son muchas veces de entendimiento de negocio, pero no se tocan temas como requerimientos de información o análisis de data más específicos. Así mismo la comunicación no está siempre agendada previamente, por lo que no hay claridad de cuándo se comunican los cambios y cuando se aplican.

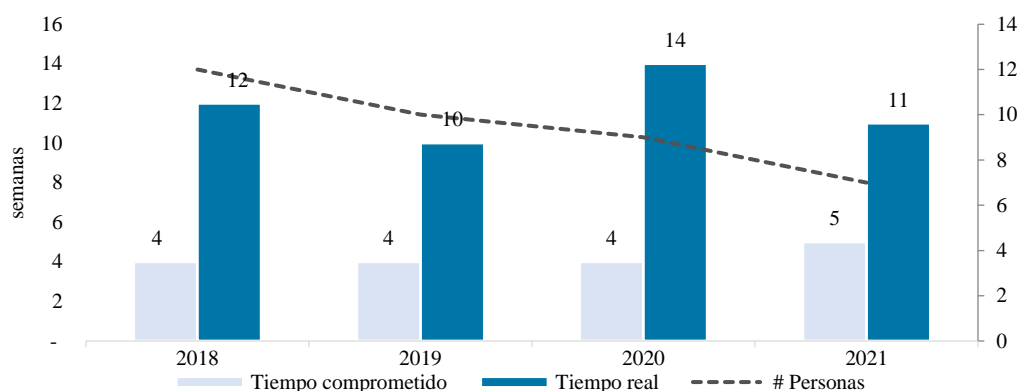
Esto involucra a todos los grupos de interés, generando probable incertidumbre entre ellos, o inclusive llevándolos a realizar compromisos con fechas de entrega que simplemente no se pueden cumplir.

5 Impactos

Para la evaluación de impactos, como se mencionó anteriormente, además de la encuesta, se realizaron entrevistas a profundidad a 17 gerentes y socios (7 de la empresa objeto de estudio, 4 gerentes actual o previamente laborando en las 4 empresas más grandes detalladas anteriormente, 2 gerentes de asesores intermediarios y 4 gerentes de compañías que han sido objeto de la transacción en periodos anteriores).

Dentro de los impactos se tiene la mala imagen ocasionada por el incumplimiento de fechas, costos extras de horas laborables (taxis, horas registradas de equipo) o solicitud de equipo de apoyo de otras sedes regionales de servicios transaccionales. Además de un clima laboral estresante durante periodos largos de realización de proyectos uno tras otro. Lo cual ha contribuido a una reducción de miembros del equipo por el ritmo de trabajo.

Gráfico 3 – Evolución de tiempos pactados y reales (2018-2021)



Fuente: Elaboración propia con información recabada de base de datos histórica de la Empresa

El impacto que se espera lograr como mejora en la organización analizada a través de una adecuada gestión de proyectos será principalmente en aspectos de (i) mejora de los índices de cumplimiento de fechas y por consecuencia la imagen de la empresa ante los clientes, (ii) ahorro de costos internos producido por reducciones potenciales de sobrecostos de tiempos laborables extendidos. Realizando una correcta gestión de proyectos, las horas hombre registradas podrían disminuir, lo cual posteriormente llevaría a un mayor margen, y a optimizar los costos por horas hombre utilizadas en otros proyectos. Luego, está la (iii) posibilidad de mejorar el margen de ganancia por proyecto, (iv) mejora de clima laboral debido a una mayor visibilidad y monitoreo de tareas y (v) mejor manejo de tiempos operativos a fin de utilizarlo para la optimización de otros procesos de la empresa (capacitaciones técnicas y , elaboración de propuestas, entre otros) y (vi) comunicación eficiente con el cliente.

Una correcta aplicación de los lineamientos de gestión de proyectos dentro de esta unidad de servicios transaccionales traerá como resultado el adecuado manejo de los agentes involucrados, cliente, equipo de consultoría y banco de inversión (en algunos casos). El impacto que se espera lograr como mejora

Por todo lo expuesto anteriormente, se procede a elaborar una propuesta de mejora detallada más adelante, para la gestión de proyectos a fin de que la empresa de consultoría pueda optimizar los tiempos de entrega y como consecuencia generar impactos positivos para la organización.

III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se desarrollarán los siguientes conceptos: qué es un proyecto y sus principales características, definición de ciclo de vida de un proyecto, los procesos que lo conforman y las metodologías para la gestión de proyectos, asimismo, se sustentará la decisión de elegir una metodología basada en la Guía del PMBOK y se profundizará en los conceptos de esta Guía.

1 Definición y ciclo de vida de un proyecto

Un proyecto se define como un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único. Ambos atributos van a estar presentes de forma inherente a cualquier proyecto de determinada industria. Un proyecto se desarrollará con un inicio y un fin determinados, con un tiempo delimitado y una duración cuantificable (Chamoun Nicolás, 2002). Asimismo, cada proyecto tiene características particulares y funciones que desarrollar, por lo que recibe la calidad de ser único en su tipo, las circunstancias, los recursos, y objetivos varían. Lo mismo sucede en cuanto a los proyectos del área seleccionada para investigación. Si bien es cierto los proyectos abordados por el área para realizar un proceso de “Debida diligencia” (*due diligence*) siguen los mismos parámetros; las circunstancias, clientes, compañía objeto y periodo histórico a analizar siempre serán distintos.

Es por ello por lo que Besner & Hobbs (2013) señalan la importancia de contextualizar las buenas prácticas en la gestión de proyectos. No solo por tipo de proyecto, sino por industria, grupo, entre otros. Debido a que es preciso entender las necesidades en escenarios reales, con la complejidad llevada a cabo de cada uno. Por lo que este trabajo de investigación no solo explora de manera teórica las buenas prácticas, sino que realiza un diagnóstico del área de estudio.

Visto desde la perspectiva del cliente, un proyecto sería la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que aborda una necesidad. La cual por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros, por ejemplo, la demanda de un producto en específico que no pueden satisfacer por sí mismos (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014).

El éxito de un proyecto, por lo tanto, se mide por la capacidad de completar el mismo de acuerdo con las especificaciones deseadas, con el presupuesto especificado, y de acuerdo a las fechas pactadas, todo ello mientras se mantiene al cliente satisfecho (Zwikael & Globerson, 2002). Para una apropiada culminación de un proyecto, ambos planeamiento y ejecución deben ser correctamente implementados.

Todo proyecto posee un ciclo de vida, este se define como la serie de fases por las que pasa un proyecto desde su inicio hasta concluirse. Una fase en un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas de manera congruente con los objetivos del proyecto. Asimismo, cada una de ellas, culmina con un entregable (Project Management Institute, 2017, p. 547). El número y duración de las fases dependerán de las necesidades de gestión y control de las organizaciones que participan en el proyecto.

Según Morris (2000), si el ciclo de vida es uno de los factores más importantes por las que se diferencia un proyecto de algo que no lo es, entonces la disciplina de entendimiento de gestión de proyectos podría ser generalmente aplicable a todos los proyectos, cualesquiera sea el tipo de cada uno. Entonces para abordar la problemática en la gestión es necesario conocer específicamente a qué fase del ciclo de vida afecta.

2 Definición de procesos en la gestión de proyectos

Los procesos en la dirección de proyectos se definen como una serie sistemática de actividades dirigidas a cumplir un resultado final, es así como necesitará de una o más entradas y se generarán salidas para otros procesos (Project Management Institute, 2017). Una de las características de un proceso bien gestionado, es que muestre con claridad las interacciones con otros procesos y con el cliente, con respecto al servicio brindado en general (Pérez Fernandez de Velasco, 2015).

Un proceso también se define como las medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de resultados o bienes o servicios. Este envuelve elementos relacionados tales como entradas, salidas, técnicas, herramientas, entre otros. (Martínez & Chávez, 2010)

De acuerdo con Andía, Marín y Lara (2020), un enfoque en los procesos, en las gestiones de proyectos de inversión financiera, permite a las organizaciones identificar y manejar las actividades que contienen. Para lograr este propósito, integran los procesos de manera sistemática. Esto permite identificar los procesos y analizarlos a fin de acordar cuales deben perfeccionarse, para garantizar una mejora en el resultado del proyecto. Se entiende un sistema como un “todo” compuesto con muchas partes, y cada parte atribuye un propósito a este sistema. Sin embargo, de ninguna forma puede cumplir dicho propósito por sí sola (Gomez & Aguilar, 2020).

El concepto de madurez en procesos, según las técnicas y herramientas que se sigan, muestran que mejorar la madurez de cualquier proceso desemboca en dos resultados importantes: reducción de la variabilidad de los componentes del proyecto, y a una mejora del resultado principal de los procesos (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003).

3 Sustento de elección de metodología basada en la Guía del PMBOK

3.1 Necesidad de emplear metodologías para una adecuada gestión de proyectos

Abbasi & Jaafari (2018) señalan que, luego de un extenso análisis del crecimiento de gestión de proyectos en el tiempo, la gestión de proyectos es un campo que crece rápidamente, no solo a través del número de publicaciones, pero en los miembros de industrias interesados en el campo. Para ello, dada que la literatura es extensa, es preciso un adecuado análisis de metodologías propuestas y el sector de la industria donde se aplica. Además, es necesario entender la diferencia entre buenas prácticas y prácticas comunes, a través de identificar correctamente qué aspectos atienden, como riesgos, incertidumbre, optimización y oportunidades (Chapman, 2006).

Existe una importante cuantificación del valor que genera la implementación de la gestión de proyectos en una organización. Esta se mide desde enfoques distintos, la más aceptada es con respecto a la medición del éxito de acuerdo con la perspectiva de los interesados (Thomas & Mullaly, 2008).

A su vez, la gestión de proyectos bien manejada puede ser vista como un activo valioso de la empresa, abordándose desde el punto estratégico, equipa a la organización con fuentes de ventajas que permiten que sobresalga con respecto a sus principales competidores (Milosevic, 2003).

En el último periodo previo al año 2020, es notorio cómo las industrias continúan subrayando las necesidades en problemas usuales como calidad en el producto o servicio, no cumplir con el presupuesto y demás. Esas mismas industrias señalan que existen algunos problemas desatendidos anteriormente, tales como la necesidad de un enfoque más estratégico enfocado en el planeamiento de la gestión de proyectos y en los beneficios que esto aporta a las organizaciones (Winter & Szczepanek, 2008). Es por esto último que se afirma que durante mucho tiempo, las distintas industrias se han venido desarrollando, respetando las prácticas convencionales desde el inicio de sus operaciones, y buscan innovaciones en tecnología y en calidad de un producto o servicio. Sin embargo, aún queda mucho por recorrer en cuanto a el enfoque en la gestión de proyectos de las empresas. Es más, muchas de ellas solo inician a emplear o analizar la inclusión de una adecuada gestión de proyectos cuando se experimentan grandes fallos en los resultados de proyectos realizados (Seelhofer, 2018).

De acuerdo con *Standish Group* (2018), que se encarga de analizar tendencias, así como factores de éxito de una amplia gama de proyectos en el *Standish Group Chaos Report* de cada año. Señala que dos de cada tres proyectos fracasan, y todavía una cantidad importante de inversiones es perdida debido a las malas gestiones de proyecto de las organizaciones. (The Standish Group, 2018)

Es preciso encontrar una metodología que apoye a la gestión, ya que la mayoría de los miembros del equipo del área seleccionada participan en más de un proyecto al mismo tiempo. Cerca de 90% de los proyectos, en cuanto al volumen, desarrollados en las distintas industrias son desarrollados de manera simultánea (HPayne, 1995).

3.2 Elección de metodología

No existe de por sí una guía estándar para realizar una correcta selección de la metodología para una industria o área en específico. No solo depende de las características propias del proyecto, sino que, como se menciona anteriormente, esto puede depender del tipo de industria u organización.

Es por ello que para el presente trabajo de investigación se realizará un análisis de tipos de metodologías, para posteriormente seleccionar y analizar ventajas y desventajas de metodologías con el enfoque seleccionado, específicamente para el tipo de proyectos en estudio, antes descrito. Todo ello a fin poder identificar la metodología que cumpla con las necesidades y especificaciones de los proyectos del área de servicios transaccionales de una empresa de consultoría financiera.

Como se mencionó anteriormente, la siguiente tabla muestra una descripción entre las dos más grandes familias de metodologías, las de enfoque tradicional y las de enfoque ágil.

Tabla 1 – Cuadro comparativo entre las características de un enfoque ágil y tradicional para la gestión de un proyecto

Características	Enfoque ágil	Enfoque tradicional
Estructura organizativa	Iterativa	Lineal
Escala de proyectos	Pequeños y medios	Grandes
Requisitos	Dinámicos	Bien definidos antes de empezar
Implicación del cliente	Alta	Baja
Modelo de desarrollo	Entrega evolutiva	Ciclo de vida
Participación del cliente	Los clientes participan desde el momento en que se empieza a realizar el trabajo.	Los clientes se involucran al principio del proyecto, pero no una vez que la ejecución ha comenzado.
Gestión de escalado	Cuando ocurren problemas, todo el equipo trabaja junto para resolverlo.	El problema se escala a los gerentes del proyecto.
Preferencias del modelo	El modelo ágil favorece la adaptación.	El modelo tradicional favorece la anticipación.
Producto o proceso	Menos enfoque en los procesos formales y directivos.	Más enfocados sobre los procesos que sobre el producto.
Planificación	Se planifica de Sprint en Sprint.	Se planifica todo con gran detalle.
Estimación del esfuerzo	El Scrum Master facilita las tareas y el equipo hace la estimación.	El gestor del proyecto estima y obtiene la aprobación del propietario del proyecto.
Revisiones y aprobaciones	Las revisiones se realizan después de cada iteración.	Constantes revisiones y aprobaciones por parte de los líderes del proyecto.

Fuente: Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio Comparativo y propuesta de guía de elección de Girón, 2021.

De acuerdo con la manera en que abordan los proyectos cada tipo de metodología, existe un claro impacto relacionado en el éxito del proyecto. El enfoque ágil por su parte tiene impactos positivos más significativos en dos dimensiones que se le atribuyen al éxito del proyecto, impacto positivo en los miembros del equipo y la preparación con mira hacia cambios en el futuro (Lalic, Lalic, Delić, Gracanin, & Stefanovic, 2022).

Para definir cualquier tipo de estrategia, es necesario entender las distintas fases que determina Porter en la formación de una estrategia: determinar la posición actual de la empresa, determinar qué está pasando en el entorno, y finalmente determinar una nueva estrategia para la Compañía (Harmon, 2019).

Es por ello que para realizar una selección, es preciso responder preguntas como cuál es la prioridad del cliente, cómo es la interacción con el mismo, cuánto dura el proyecto. Con respecto a los recursos, cuál es el tamaño del equipo, la jerarquía de roles, como se comunican. Finalmente, de acuerdo a los resultados del proyecto, determinar si se trabaja sobre una solución flexible, cuál es el número de entregas y observar cuál es el riesgo con respecto a errores o cambios.

Para un proyecto de realización de Debida diligencia (*due diligence*), visto anteriormente, vemos que se tratan de proyectos a gran escala con una estructura jerárquica lineal. Ya se tienen los requisitos marcados desde antes de que inicie el proyecto, generalmente en las cartas de intención de los acuerdos de transacciones.

Asimismo, si bien es cierto el cliente busca un acompañamiento del asesor durante las negociaciones de la adquisición; no funciona en sentido opuesto. El cliente no está involucrado en la ejecución del mismo sino que está muy enfocado en los resultados. Es necesario planificar todo con gran detalle debido a la fiabilidad que se demanda de este tipo de servicios. Por todo lo expuesto anteriormente se decide seleccionar una metodología con enfoque tradicional.

En la siguiente sección se observa un cuadro comparativo entre las metodologías con enfoque tradicional más populares y que se relacionan de manera general con este tipo de proyectos. Se realizó un análisis de 5 metodologías, de sus ventajas y desventajas en base a los proyectos del área de servicios transaccionales. De este análisis de diferentes metodologías en gestión de proyectos, debido a los procesos estandarizados que demanda la información financiera que se presenta en los reportes de “Debida Diligencia” (*due diligence*) y la necesidad de implementar prácticas documentadas se selecciona la metodología con enfoque en la guía del PMBOK. A su vez, el PMBOK permite identificar cual o cuáles son los procesos por área de conocimiento que se encuentran críticos en un departamento o área en una organización.

Tabla 2 – Cuadro comparativo de ventajas y desventajas entre las metodologías tradicionales PMBOK, PRINCE2, ICB, SWEBOK y SSADM

Metodología	Descripción	Ventajas	Desventajas
PMBOK	Estándar de gestión de proyectos propuesto por el PMI (Project Management Institute), único que se encuentra acreditado por ANSI (American Standards Institute). La guía recoge un total de 47 procesos, divididos en 5 procesos básicos o macroprocesos (grupos de procesos), y 10 áreas de conocimiento.	La necesidad de cerrar cada hito o etapa. A su vez, se realiza una planificación y diseño detallados, a un nivel de detalles muy amplio, que los hacen muy sencillos de entender.	Existen múltiples áreas de conocimiento, no es posible centrarse en todas para una propuesta de mejora de una sola vez. Es necesario un análisis adicional para ver cuál de ellas contribuye mejor al dolor de la organización a investigar.
PRINCE2	PRINCE2 deriva de otra anterior (PRINCE) que fue desarrollada por la CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency). Es una metodología estructurada basada en procesos, cubriendo todos los aspectos en organización, gestión y control de los proyectos. Busca garantizar el cumplimiento de plazos, planificación de forma viable y rentable. Para ello, define un ciclo de vida claro, basado en principios, grupos de procesos y áreas de gestión.	Cliente y desarrolladores no dejan ningún punto abierto y están de acuerdo y comprometidos al 100%.	Poca flexibilidad en el desarrollo y un elevado coste para la modificación o adaptación de un producto, pues se trabaja con una documentación cerrada y se sigue avanzando hasta que se obtiene el producto completo, que se entrega al cliente.
ICB	ICB es un estándar internacional para la competencia en dirección de proyectos, acrónimo de IPMA Competence Baseline. ICB se centra en dirección de proyectos, detalla las competencias y funciones necesarias para una correcta gestión de proyectos. Es una metodología muy útil con respecto a los grupos de interesados.	Como el alcance y las estimaciones se acotan al principio, el seguimiento del proyecto es mucho más fácil, pues se trata de un desarrollo secuencial definido, y busca avanzar continuamente.	Se puede sufrir el descontento del cliente con el producto entregado, ya que sólo participa en la documentación y no lo ve, ni se involucra hasta el final del proceso.
SWEBOK	SWEBOK es un estándar internacional, en concreto el ISO/IEC TR 19759:2005. Implementado y publicado por la IEEE Computer Society. Es un “cuerpo de conocimiento”, esto quiere decir, un conjunto de conceptos, términos y actividades para abarcar un dominio profesional, estandarizado y respaldado por la sociedad científica y organismos pertinentes. Sin embargo, no está limitado y se dirige a la Ingeniería de Software, sino que trata de proporcionar una metodología para la gestión de proyectos de forma general.	La obligatoriedad de cerrar cada etapa para comenzar con la siguiente permite al equipo trabajar en otros proyectos (que se encuentran en otras etapas).	Si bien es cierto el objetivo es que sea aplicable a todas las áreas de gestión de proyectos en general, incluye contenido específico al rubro de Tecnología de la información muy propio de este mercado.
SSADM	SSADM por las siglas de la metodología pública Structured Systems Analysis and Design Method, desarrollada por LBMS (Learmoth y Burchet Management Systems), continuada por CCTA (Central Computing and Telecommunications Agency). Se trata de una metodología de aproximación en cascada para su uso en el desarrollo de proyectos de TI, considerada la más completa de las metodologías estructuradas por su riguroso enfoque en la documentación para el diseño y por la garantía comprobada y experiencia de sus usuarios durante todos estos años.	Una vez cerrados los requisitos, el cliente se libera y no es necesario estar en contacto con él durante el desarrollo.	Burocracia en la documentación que debido al entorno incremental del volumen de transacciones no será posible aplicar y será difícilmente sostenible en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los datos son extraídos de Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio Comparativo y propuesta de guía de elección de Girón, 2021

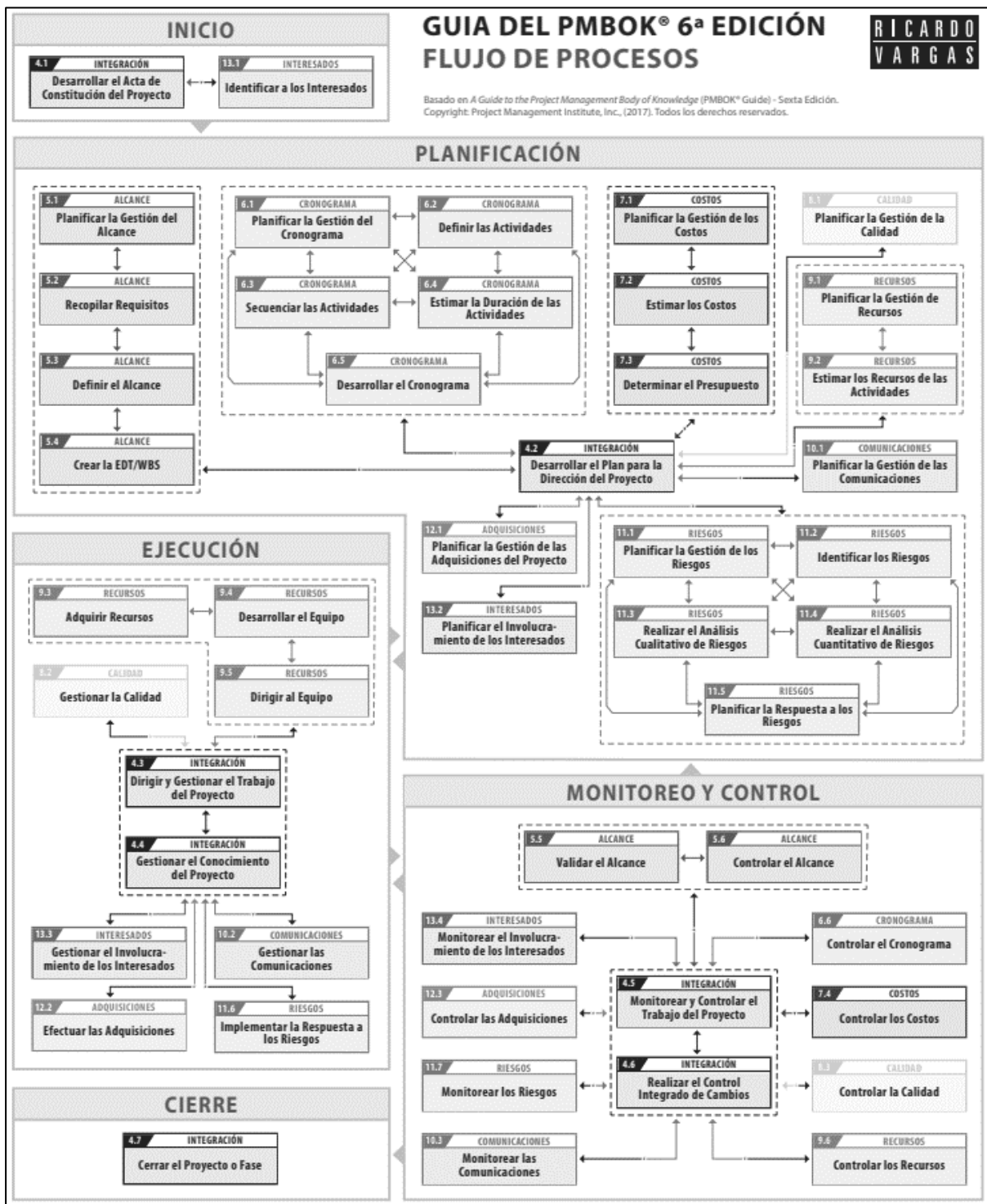
4 Guía del PMBOK

La guía del PMBOK conforma una base sobre la cual las organizaciones pueden desarrollar metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, entre otros principios necesarios para la adecuada práctica de dirección de proyectos. Esta guía también permite la construcción de fases en el ciclo de vida en un proyecto (Project Management Institute, 2017, p. 2).

Esta guía detalla un total de 47 procesos agrupados en 10 áreas de conocimiento diferenciadas. Estas se definen como el conjunto de conceptos y términos que conforman la debida área de especialización. Las cuales son: integración del proyecto, alcance del proyecto, tiempo del proyecto, los costos del proyecto, calidad del proyecto, recursos del proyecto, las comunicaciones del proyecto, los riesgos del proyecto, las adquisiciones del proyecto y gestión de los interesados del proyecto (Project Management Institute, 2017, p. 18).

Debido a ello resulta relevante conocer cada área y los procesos que conforman las mismas, dentro de su grupo de dirección de proyectos. A su vez, conocer como se interrelacionan, para un correcto entendimiento de todos los factores capaces de impactar en el resultado del proyecto. En la siguiente sección se describirá cada una de las áreas y la naturaleza de los procesos que la conforman.

Gráfico 4 – Procesos de la dirección de proyectos basados en la guía del PMBOK



Nota: La infografía es extraída de Adaptación Infográfica de Ricardo Vargas, 2017.

A continuación, se detallan todas las áreas de conocimiento descritas en la guía del PMBOK, ordenadas de acuerdo a su aparición por número de área. Para esta primera parte se describirán todas las áreas, en el siguiente capítulo se definirá qué área abordar de acuerdo con la investigación realizada en el área de servicios transaccionales en estudio.

4.1 Gestión de la Integración del proyecto

Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar las actividades que conforman los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. Esta área incluye la unificación, consolidación, comunicación e interrelación de los demás procesos. Las acciones que aquí se encuentran deben aplicarse de inicio hasta el fin del proyecto. Asimismo, incluye tomar decisiones, sobre temas como: asignación de recursos, equilibrio de demandas que compiten entre sí, adaptación de los procesos para cumplir con los objetivos del proyecto, entre otros (Project Management Institute, 2017, p. 69)

Entre ellos se tiene los procesos de cierre, que consisten en documentar la información sobre proyectos anteriores una vez cerrados. La experiencia previa produce un conocimiento muy importante para la gestión de proyectos, si bien es cierto, muchas veces se revisan los resultados. Es preciso revisarlos de manera consciente para explicar la causalidad, y repasar los motivos que determinaron el éxito o fracaso del mismo (Williams, 2007).

Es preciso dentro de un área que trabaja en base a proyectos, la investigación continua sobre la gestión de estos. Esto último debido a que la experiencia y el conocimiento específico que tienen los directores de proyecto no siempre es completamente entendida y por lo tanto no fácilmente transferible (Akkermans, Keegan, Huemann, & Ringhofer, 2019). Es preciso establecer buenas prácticas para que este conocimiento no se pierda.

Los procesos de la gestión de proyectos no son la excepción en la búsqueda de sostenibilidad en el tiempo para sus resultados. De hecho, es uno de los desafíos más grandes en las compañías, es preciso evaluar la integración de todos los procesos a fin de lograr el objetivo del proyecto, sea producto o servicio de lograr sostenibilidad en el tiempo (Armenia, Dangelico, Nonino, & Pompei, 2019).

4.2 Gestión del Alcance del proyecto

Esta área de conocimiento incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido integralmente, y de esta manera culminar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance se trata principalmente en definir y controlar qué está incluido y que no lo está dentro de un proyecto (Project Management Institute, 2017, p. 129).

De acuerdo con Turner & Cochrane (1993), los proyectos exitosos se pueden medir de dos formas, cuán bien definidos están los objetivos y qué tan bien definidos están los métodos para lograr esos objetivos. La falta de una definición clara y una investigación no determinante son dañinos para seguir avanzando hacia una correcta gestión (Padalkar & Gopinath, 2016).

Resulta interesante los esfuerzos para esta área de conocimiento, ya que existen siempre nuevas problemáticas a abordar que aún no han sido estudiadas con respecto a la gestión y propósitos en la gestión de proyectos (Chofreh, Gonia, Malik, Khan, & Klemeš, 2019).

4.3 Gestión del Cronograma del proyecto

La Gestión del Cronograma del Proyecto se compone por los procesos necesarios para administrar y culminar el proyecto a tiempo (Project Management Institute, 2017, p. 179). Está compuesto por los procesos de:

4.3.1 Planificación (6.1)

Establece las políticas y procedimientos para documentar la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma.

4.3.2 Definición de actividades (6.2)

Proceso en el que se identifican y documentan las acciones específicas a realizar para llevar a cabo los entregables del proyecto.

4.3.3 Secuenciar actividades (6.3)

En este proceso se desarrolla y documenta las relaciones de las actividades entre sí, predecesoras y sucesoras, entre otras herramientas para definir la secuencia.

4.3.4 Estimar la duración de actividades (6.4)

Se realiza la estimación de la cantidad de periodos de trabajo necesarios para culminar cada una de las actividades previamente definidas.

4.3.5 Desarrollo de cronograma (6.5)

Analiza la secuencia de actividades, duraciones, requisitos y restricciones del cronograma para generar el modelo del cronograma del proyecto a ejecutar. El cual posteriormente será monitoreado y controlado.

4.3.6 Control del cronograma (6.6)

Consiste en monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma y gestionar los cambios a la línea base de este.

4.4 Gestión de los Costos del proyecto

Esta área de conocimiento está compuesta por los procesos de estimar, presupuestar, financiar y buscar financiamiento; así como controlar los costos de modo que se lleve a cabo el proyecto dentro del presupuesto aprobado determinado previamente (Project Management Institute, 2017, p. 231).

4.5 Gestión de la Calidad del proyecto

La Gestión de la Calidad del Proyecto abarca los procesos necesarios para incorporar la política de calidad de la organización. Se observan temas relacionados a la planificación, gestión y control de los requisitos para la calidad del proyecto y el producto. Con el fin de satisfacer las necesidades de cada

grupo de interesados. Esta área de conocimiento está relacionada con actividades de mejora de procesos de manera continua como lo desarrolla la organización encargada de la ejecución (Project Management Institute, 2017, p. 271).

Existen factores medibles para cuantificar la complejidad de los proyectos, y cada una mide y evalúa la gestión de proyectos desde su propio criterio (Qureshi & Kang, 2015). Es preciso analizar la industria y los proyectos realizados a fin de adecuar la mejor forma de gestión de la calidad.

4.6 Gestión de los Recursos del proyecto

Incluye todos los procesos relacionados a identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para concluir el proyecto de manera exitosa. Estos procesos ayudan a garantizar que estos recursos necesarios y apropiados para la ejecución estarán disponibles tanto para el director y equipo del proyecto en el tiempo y lugar precisos para el desarrollo del mismo (Project Management Institute, 2017, p. 307)

4.7 Gestión de las Comunicaciones del proyecto

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto consiste en asegurar que cada una de las necesidades de información del proyecto se cumpla, así como las interacciones de sus interesados. Busca satisfacer estas necesidades a través del desarrollo de objetos e implementación de actividades a fin de conseguir un intercambio eficaz de información.

La misma se compone por dos partes. En primer lugar, desarrolla una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados. Luego, lleva a cabo las actividades necesarias de implementación de la estrategia de comunicación (Project Management Institute, 2017, p. 259).

Los proyectos usualmente enfrentan exceso de tiempo y costos incurridos, una de las principales fuentes de esto son las debilidades que presentan las organizaciones para seguir dirigiendo de la manera en la que siempre lo han hecho. No se puede hacer o manejar de una misma forma esperando resultados diferentes (Pundir, Pundir, Ganapathy, & Sambandam, 2007). Por ello, es preciso nuevos enfoques en distintas áreas tales como Comunicaciones, a fin de explorar nuevas áreas críticas de la gestión de proyectos.

4.8 Gestión de los Riesgos del proyecto

La Gestión de los Riesgos del Proyecto se compone por la planificación, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de esta y finalmente el monitoreo de los riesgos del proyecto. Tiene como objetivo aumentar la probabilidad y también el potencial impacto de riesgos positivos y mitigar los riesgos negativos. Todo ello con el fin de optimizar las posibilidades de que un proyecto tenga éxito (Project Management Institute, 2017, p. 395).

Resulta complicado gestionar en medio del caos, el desorden y complejidad son un tema que desafía la lógica tradicional de cómo deben funcionar las cosas. La cultura moderna ha crecido bajo la premisa de

que el análisis lógico y racional llevará exactamente a los resultados deseados (Singh & Singh, 2002). Sin embargo, muchas veces no es así. Una adecuada gestión de riesgos permitirá evaluar y encontrar soluciones a las potenciales contingencias no esperadas en si mismas, pero si previstas en cómo manejarlas. El manejo de la incertidumbre es visto como una condición necesaria para una efectiva gestión de proyectos, las fuentes de incertidumbre son bastante amplias y tienen impactos relevantes en los resultados del proyecto (Atkinson, Crawford, & Ward, 2006).

Entender y lidiar con lo desconocido resulta desafiante para un director de proyecto, y pueden ser mitigadas con una correcta gestión de riesgos. A través de herramientas y técnicas específicas (Ramasesh & Browning, 2014). Un concepto clave cuando se habla acerca de incertidumbre es la falta de cumplimiento de la información necesaria, en la que se puede experimentar ambigüedades, complejidades e inexactitud (Michael T. Pich, 2002). Todos estos son desafíos que enfrentan los clientes al enfrentarse a una potencial transacción de Fusiones y Adquisiciones. Diferentes tipos de circunstancias dan pie a distintos tipos de organizaciones, se enfrentan a distintos niveles de complejidad e incertidumbre. Por lo que desarrollan distintas estructuras de acuerdo con ello (Thompson, 2008).

El manejo de riesgos es uno de los puntos clave en el proceso de gestión, y numerosas herramientas están disponibles para apoyar esta gestión. En base a esto, es posible identificar la mejor técnica para este tipo de gestión orientada a los resultados del proyecto de análisis en una industria específica (Raz & Michael, 2001).

4.9 Gestión de las Adquisiciones del proyecto

Esta área se compone por los procesos relacionados a la compra o adquisición de bienes o resultados que son necesarios de obtener fuera del equipo que compone el proyecto en cuestión. Incluye procesos como la gestión y control requeridos para desarrollar y administrar contratos, órdenes de compra, entre otros.

Este aspecto puede ser cumplido por miembros seleccionados del equipo de trabajo, autorizados para adquirir los bienes o servicios que se necesitan para desarrollar el proyecto. Asimismo, puede ser cumplido por personal de gerencia o el área de compras de la organización, de ser el caso (Project Management Institute, 2017, p. 459)

4.10 Gestión de los Interesados del proyecto

La Gestión de los Interesados abarca todos los procesos que son necesarios para identificar a todas las personas, grupos y organizaciones que puedan tener impactos sobre el proyecto o ser afectados por el mismo. Esto se realiza con el fin de analizar las expectativas de cada uno y como se traducen en cambios para el resultado del proyecto. Asimismo, esto se realiza para desarrollar estrategias de gestión que ayuden a lograr la participación eficaz de los interesados, así como sus decisiones en la ejecución del

proyecto (Project Management Institute, 2017, p. 503). Los procesos involucrados en esta área apoyan al área que desarrolla el proyecto para así analizar las expectativas de los interesados, evaluar su grado de impacto y así desarrollar estrategias de involucramiento eficaz de los interesados en apoyo a las decisiones de proyecto, a su planificación y a su ejecución.

Es necesario también tomar en cuenta los objetivos múltiples que tienen los proyectos, ya que no solo se trata de un grupo de interesados, sino de más de dos o tres equipos para los cuáles es necesario satisfacer necesidades (Kai Guo, 2022). Es por ello que también es preciso identificar, existen sesgos en cuanto a los comportamientos en la gestión de proyecto, tales como malos entendidos en la representación de necesidades, mal planeamiento, sobre confianza en las capacidades de entendimiento de un equipo y disponibilidad. (Flyvbjerg, 2021)

La complejidad continuamente se va desarrollando en un proyecto cuando existe una falta de consenso de los equipos de trabajo (José R. San Cristóbal, 2018), la existencia de brechas de expectativas puede ser un claro motivo para esto.

Existen categorías de los factores para el éxito de un proyecto, y el impacto en los grupos de interesados es un factor medible para este propósito. Lo que a su vez impacta directamente en el progreso y eficiencia del proyecto (Gunduz & Almuajebh, 2020).

IV. PROPUESTA DE ACTIVIDADES PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se aplicarán los conceptos desarrollados previamente sobre las áreas de conocimiento, y procesos que involucra cada una, de la guía de buenas prácticas PMBOK. El objetivo de esta sección es generar la metodología con enfoque de PMBOK que mejor se adapte a los principales puntos de mejora del área de servicios transaccionales de una empresa de consultoría financiera. Con el fin de desarrollar la propuesta de mejora, esta se dividirá en 4 fases para su elaboración. En primer lugar, se indicarán las limitaciones de la propuesta; luego se definirá qué áreas de conocimiento se abordarán, tomando en cuenta las limitaciones. En tercer lugar, se establecerá el objetivo general junto con los específicos; y finalmente, se desarrollará la metodología aplicada a la gestión de proyectos por procesos de cada área de conocimiento.

1 Fase 1: Limitaciones de la propuesta

- No se abordarán temas técnicos, ya que solo se abordarán temas de gestión de proyecto para el ciclo de vida del mismo, no capacidades técnicas.
- No se abordarán todas las áreas de conocimiento por la cantidad de procesos que involucran y el poco tiempo con el que cuenta el área actualmente para incluir procesos adicionales. Se empezará por las tres áreas más críticas de acuerdo a la encuesta realizada y que además, según las entrevistas a profundidad, guardan relación con los puntos más importantes de un proceso de Debida Diligencia (*due diligence*): el objetivo del proyecto, los equipos involucrados y el periodo de tiempo en que se desarrolla.
- La propuesta elaborada está relacionada a los procesos internos como área, los tiempos en que se demoren los equipos externos en envío de información es una métrica de la que no se puede tomar acción, ya que depende enteramente de la compañía objeto de la transacción.
- Se tomarán en cuenta proyectos estudiados durante el año 2021, e información histórica en algunos casos, como base para la definición, distribución y estimación de tiempos de duración para la elaboración de la propuesta.

2 Fase 2: Definición de áreas de conocimiento a abordar

Por medio de la encuesta a todo el equipo del área sobre qué procesos (de cada área de conocimiento) se realizaban y cuáles no. De acuerdo con las principales carencias identificadas durante la fase de investigación exploratoria, las áreas con mayor falta de procesos realizados durante un proyecto de TS son las de (i) Cronograma (área con menor puntuación en el 91.3% de procesos), (ii) Alcance (área con menor puntuación en el 81.9% de procesos) y (iii) Comunicaciones (área con menor puntuación en el 74% de procesos), para mayor detalle sobre la encuesta y preguntas sobre cada proceso por favor revisar el Anexo N° 2.

Tabla 3 – Áreas de conocimiento seleccionadas

Área de conocimiento encuestada	Porcentaje de procesos críticos
Cronograma	92%
Alcance	82%
Comunicaciones	74%
Riesgos	67%
Interesados	67%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Nota: Basado en la encuesta realizada al área de Servicios Transaccionales de Deloitte.

3 Fase 3: Objetivos de la investigación

3.1 General

- Desarrollar el plan para la implementación de metodología con enfoque PMBOK en el área de servicios transaccionales de una empresa de consultoría financiera.

3.2 Específicos

- Realizar el plan de gestión de alcance, definiendo el objetivo y las actividades detalladas del proyecto en análisis, buscando el éxito de este.
- Realizar el plan de gestión de tiempo, en el cual se fijará la línea base del tiempo que se propone para el desarrollo del proyecto.
- Realizar la gestión de las comunicaciones, que incluirá los tres grupos de interesados necesarios para la realización del proyecto.

4 Fase 4: Procesos de la Guía del PMBOK involucrados

4.1 Inicio

4.1.1 Interesados

- **Proceso 13.1 Identificar los interesados**

A fin de planificar la gestión de las comunicaciones, según lo planteado en objetivos específicos. Es necesario la identificación de los interesados como uno de los procesos de entrada para generar la matriz de comunicaciones (Project Management Institute, 2017). Es por ello que se iniciará por el proceso 13.1, como parte del primer grupo de procesos de la dirección de proyectos (Grupo de Procesos de Inicio).

Este proceso consiste en identificar a los interesados del proyecto, analizar cada uno de ellos de manera que se tenga conocimiento sobre su participación, influencia y posibles impactos en el éxito del proyecto. A continuación, se desarrolla la lista de interesados, en general, para ser tomado como base aplicable para cada uno de los tipos de Debida diligencia (*due diligence*), no tiene la intención de ser exhaustivamente descriptiva, pero si de contener los grupos más importantes.

Tabla 4 – Grupos de interesados del proyecto

Nº	Interesados	Nomenclatura a utilizar	Participación
1	Cliente	C	Contrata el servicio, se trata de la parte interesada en adquirir la empresa objeto de la transacción. Este necesita información de manera oportuna y clara para la futura negociación de la transacción.
	Gerente de Fusiones y Adquisiciones	CGF	
	Analistas a cargo	CA	
	Equipo	CE	
2	Intermediario (Banco o Fondo de inversión)	I	Recomienda tomar el servicio de Debida Diligencia de manera formal con un tercero. Acompaña en el proceso de estudio y negociación de la transacción de manera integral, no solo financiero.
	Gerente de Finanzas Corporativas	IGF	
	Analistas a cargo	IA	
	Equipo	IE	
3	Compañía objeto	CO	En la transacción es la empresa que será adquirida. Este equipo brindará la información financiera para el análisis en el proceso de Debida Diligencia (<i>due diligence</i>).
	Gerente General	OGG	
	Gerente de Finanzas / Contabilidad	OGF	
	Analistas Contables	OA	
4	Asesores de Debida Diligencia	DD	Realizan el proceso de Debida Diligencia (<i>due diligence</i>) Financiera. Reciben la información de la Compañía objeto y la analizan para la redacción del reporte, para uso del cliente e intermediarios. Acompaña al cliente en dudas sobre el comportamiento financiero de la Compañía objeto.
	Socio a cargo	DDS	
	Gerente a cargo de proyecto	DDG	
	Analistas encargados	DDAE	
	Asistente	DDA	

Fuente: Elaboración propia, 2022

4.2 Planificación

4.2.1 Alcance

- **Proceso 5.2: Recopilar Requisitos**

Determina, documenta y gestiona las necesidades y requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. Proporciona la base para definir el alcance del entregable, en este caso el reporte de Debida Diligencia (*due diligence*) y alcance del proyecto en sí. (Project Management Institute, 2017)

- Desarrollarse en el plazo pactado según propuesta, desde el envío de información.
- Desarrollarse según las políticas de calidad de la compañía.
- Asegurar la revisión del reporte de Debida diligencia (*due diligence*) por el cliente antes de su entrega final.
- Entregar un Reporte de Debida diligencia (*due diligence*).

- **Proceso 5.3. Definir el Alcance**

Desarrollar un análisis de información financiera de la empresa objeto de la transacción a fin de encontrar posibles contingencias o riesgos que perjudiquen la futura transacción. Así como brindar visibilidad sobre la posición financiera de la empresa.

- **Proceso 5.4. Crear la EDT/WBS**

Para la creación de la EDT, es necesario ciertos insumos de entrada. Dentro de las cuales se encuentra la información histórica. Para este punto se recopilaron información de proyectos desde el lado del

comprador (comúnmente conocido como *buyside*, por su nombre en inglés), debido a que este flujo contiene las actividades básicas, y para el del vendedor se agregan pasos adicionales. El objetivo de esta plantilla de EDT es lograr colocar las actividades base para que sirva de guía para futuros proyectos de ambos lados de la transacción.

Asimismo, para la elaboración se consultó con los encargados del área (analistas *senior*) y gerentes con más de 8 años de experiencia en el rubro para armar la EDT base, posteriormente se pasó por la aprobación de los gerentes encargados y el socio del área de servicios transaccionales.

Para su elaboración se consideró que sean actividades relevantes para procesos de debida diligencia en general, desde el lado del vendedor, comprador, formato extendido, entre otros, no tiene el propósito de ser detalladamente descriptivo relacionado a un tipo específico de proceso de Debida diligencia (*due diligence*) financiero.

Tabla 5 – EDT del proyecto

Código EDT	Actividades
1	Fase 1: Revisión inicial información disponible
1.1	Entendimiento del sector y sus normas particulares
1.2	Recepción de informes internos (de control, gestión, cartas y actas).
1.3	Recepción de Estados Financieros auditados para el periodo en análisis.
1.4	Realizar primera revisión de información disponible
1.5	Identificar las principales necesidades de información
1.6	Obtención de información financiera detallada de la Compañía objeto de la transacción
1.7	Corroborar la integridad de la data numérica
1.8	Procesamiento de información financiera de la Compañía objeto de la transacción
1.9	Recepción de archivos de conciliación de detalles operativos
1.10	Lectura de documentos de Gerencia (actas de gerencia, junta de accionistas, entre otros)
2	Fase 2: Análisis e Identificación de riesgos
2.1.	Identificar las principales áreas de riesgo
2.2.	Identificar las principales necesidades de información
2.3.	Entrega de listado de partidas inusuales de la empresa
2.4.	Entrega de cartas de abogados sobre contingencias
2.5.	Análisis de potenciales contingencias, cartas de abogados, informes de Gerencia entre otros
3	Fase 3: Ejecución del trabajo y reuniones periódicas
3.1.	Análisis exhaustivo de la información facilitada por parte de los distintos equipos
3.2.	Entrega de políticas contables
3.3.	Entendimiento de políticas contables
3.4.	Análisis de tendencias o estacionalidad en el periodo de análisis
3.5.	Entrega de contratos materiales / relevantes
3.6.	Análisis de otros aspectos relevantes
3.7.	Análisis de información recabada de las reuniones con la Dirección del Target
3.8.	Análisis de enfoque a aplicar de las reuniones con el Cliente
3.9.	Preparación y cuantificación de métricas reportadas (EBITDA, capital de trabajo, deuda neta)
4	Fase 4: Informe Final y conclusiones
4.1.	Redacción y presentación de informe borrador
4.2.	Recabar últimos comentarios de cliente
4.3.	Analizar respuestas adicionales obtenidas de la Compañía
4.4.	Emisión de informe final de Debida Diligencia

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.2.2 Cronograma

- **Proceso 6.2 y 6.3. Definir y secuenciar las actividades**

Mediante este proceso se identifican y documentan las acciones específicas a realizar para desarrollar los entregables del proyecto. Posteriormente se procede a relacionar estas acciones entre sí para secuenciarlas. (Project Management Institute, 2017)

Para identificar las actividades incluidas en la gestión del proyecto, es preciso hablar de los hitos que posteriormente se usarán en el cronograma. Los hitos son las actividades que no tienen duración, son solo acciones de recepción, en este caso, que son necesarias para la secuencia posterior de actividades.

Tabla 6 – Listado de hitos del proyecto

Nº	Hitos
1	Recepción de informes internos (de control, gestión, cartas y actas).
2	Recepción de Estados Financieros auditados para el periodo en análisis.
3	Obtención y procesamiento de información financiera detallada de la Compañía objeto de la transacción
4	Recepción de archivos de conciliación de detalles operativos.
5	Entrega de listado de partidas inusuales de la empresa.
6	Entrega de cartas de abogados sobre contingencias.
7	Entrega de políticas contables.
8	Entrega de contratos materiales / relevantes.

Fuente: Elaboración propia, 2022

Las entradas necesarias para secuenciar las actividades es el plan para la dirección del proyecto, y para secuenciarlas es necesario el uso de una de las herramientas y técnicas que describe la guía de buenas prácticas. Para esta sección se utilizó el método de diagramación por precedencia en formato de tabla. Posteriormente esto trae como salida el diagrama de red del cronograma del proyecto, el que se utilizará para la construcción del Diagrama de Gantt más adelante.

- **Proceso 6.4 Estimar la duración de las actividades**

Luego, para la estimación de la duración de las actividades (proceso 6.4), debido a que son actividades previamente realizadas (en el caso de las fases 1 – 4) se utilizó juicio de expertos, basado en la información histórica de proyectos realizados en el área. Este esquema de duración de actividades fue aprobado por los (3) gerentes encargados de los proyectos encargados y por el socio del área en Perú.

Tabla 7 – Secuencia de actividades del proyecto

Código EDT	Actividades	Actividades predecesoras
0	Fase 0: Planificación de proyecto	
0.1	Creación / edición de EDT / WBS	
0.2	Aprobación de socios y gerentes	1.1
0.3	Elección y asignación de actividades al equipo de trabajo	1.1,1.2
0.4	Distribución de información de manera interna	1.3
1	Fase 1: Revisión inicial información disponible	
1.1	Entendimiento del sector y sus normas particulares	1.2
1.2	Recepción de informes internos (de control, gestión, cartas y actas)	1
1.3	Recepción de Estados Financieros auditados para el periodo en análisis.	1
1.4	Realizar primera revisión de información disponible	2.2,2.3
1.5	Identificar las principales necesidades de información	2.4
1.6	Obtención de información financiera detallada de la Compañía objeto de la transacción	2.5
1.7	Corroborar la integridad de la data numérica	2.6
1.8	Procesamiento de información financiera de la Compañía objeto de la transacción	2.6, 2.7
1.9	Recepción de archivos de conciliación de detalles operativos	2.7
1.10	Lectura de documentos de Gerencia (actas de gerencia, junta de accionistas, entre otros)	2.2
2	Fase 2: Análisis e Identificación de riesgos	
2.1.	Identificar las principales áreas de riesgo	2.8, 2.9, 2.10
2.2.	Identificar las principales necesidades de información	3.1
2.3.	Entrega de listado de partidas inusuales de la empresa	3.1
2.4.	Entrega de cartas de abogados sobre contingencias	3.1
2.5.	Análisis de potenciales contingencias, cartas de abogados, informes de Gerencia entre otros	3.1, 3.3, 3.4
3	Fase 3: Ejecución del trabajo y reuniones periódicas	
3.1.	Análisis exhaustivo de la información facilitada por parte de los distintos equipos	2.8, 3.1, 3.5
3.2.	Entrega de políticas contables	2.10, 3.1
3.3.	Entendimiento de políticas contables	4.2
3.4.	Análisis de tendencias o estacionalidad en el periodo de análisis	2.8, 3.1
3.5.	Entrega de contratos materiales / relevantes	
3.6.	Análisis de otros aspectos relevantes	4.1, 4.5
3.7.	Análisis de información recabada de las reuniones con la Dirección del Target	4.1
3.8.	Análisis de enfoque a aplicar de las reuniones con el Cliente	4.7
3.9.	Preparación y cuantificación de métricas reportadas (EBITDA, capital de trabajo, deuda neta)	4.1, 4.7, 4.8
4	Fase 4: Informe Final y conclusiones	
4.1.	Redacción y presentación de informe borrador	3.5, 4.9
4.2.	Recabar últimos comentarios de cliente	5.1
4.3.	Analizar respuestas adicionales obtenidas de la Compañía	5.2
4.4.	Emisión de informe final de Debida Diligencia	5.3

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 8 – Estimación de duración de actividades del proyecto

Código EDT	Actividades	Duración	Unid.
0	Fase 0: Planificación de proyecto		
0.1	Creación / edición de EDT / WBS	3	HH
0.2	Aprobación de socios y gerentes	2	HH
0.3	Elección y asignación de actividades al equipo de trabajo	2	HH
0.4	Distribución de información de manera interna	1	HH
1	Fase 1: Revisión inicial información disponible		
1.1	Entendimiento del sector y sus normas particulares	4	HH
1.2	Recepción de informes internos (de control, gestión, cartas y actas).	0	HH
1.3	Recepción de Estados Financieros auditados para el periodo en análisis.	0	HH
1.4	Realizar primera revisión de información disponible	1	Días
1.5	Identificar las principales necesidades de información	4	HH
1.6	Obtención de información financiera detallada de la Compañía objeto de la transacción	0	HH
1.7	Corroborar la integridad de la data numérica	2	días
1.8	Procesamiento de información financiera de la Compañía objeto de la transacción	3	días
1.9	Recepción de archivos de conciliación de detalles operativos	0	HH
1.10	Lectura de documentos de Gerencia (actas de gerencia, junta de accionistas, entre otros)	10	HH
2	Fase 2: Análisis e Identificación de riesgos		
2.1.	Identificar las principales áreas de riesgo	2	días
2.2.	Identificar las principales necesidades de información	2	días
2.3.	Entrega de listado de partidas inusuales de la empresa	0	HH
2.4.	Entrega de cartas de abogados sobre contingencias	0	HH
2.5.	Análisis de potenciales contingencias, cartas de abogados, informes de Gerencia entre otros	3	Días
3	Fase 3: Ejecución del trabajo y reuniones periódicas		
3.1.	Análisis exhaustivo de la información facilitada por parte de los distintos equipos	5	Días
3.2.	Entrega de políticas contables	0	
3.3.	Entendimiento de políticas contables	1	días
3.4.	Análisis de tendencias o estacionalidad en el periodo de análisis	3	días
3.5.	Entrega de contratos materiales / relevantes	0	HH
3.6.	Análisis de otros aspectos relevantes	3	días
3.7.	Análisis de información recabada de las reuniones con la Dirección del Target	2	días
3.8.	Análisis de enfoque a aplicar de las reuniones con el Cliente	2	días
3.9.	Preparación y cuantificación de métricas reportadas (EBITDA, capital de trabajo, deuda neta)	6	días
4	Fase 4: Informe Final y conclusiones		
4.1.	Redacción y presentación de informe borrador	5	días
4.2.	Recabar últimos comentarios de cliente	2	días
4.3.	Analizar respuestas adicionales obtenidas de la Compañía	3	días
4.4.	Emisión de informe final de Debida Diligencia	8	días

Fuente: Elaboración propia, 2022.

- **Proceso 6.5 Desarrollar el cronograma**

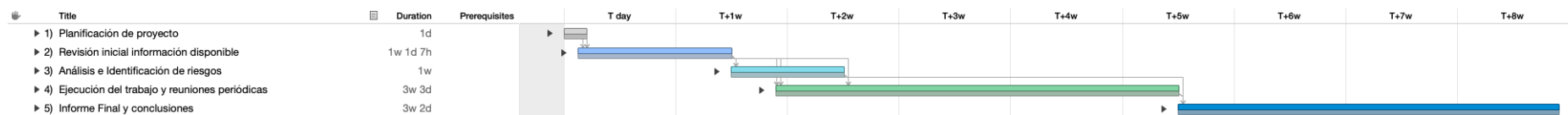
En este proceso se analiza la secuencia de actividades, duración de estas y recursos que se tienen para el equipo (previamente desarrollados en la matriz de grupos de interesados). A fin de generar un modelo de programación para la ejecución y control del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Este proceso genera como salida un modelo de programación con semanas planificadas y fechas exactas para completar cada una de las actividades del proyecto. Para desarrollar este proceso son necesarias las entradas de plan de dirección de proyecto, la lista de actividades, las estimaciones de duración, la lista de hitos, los diagramas de red de cronograma y los recursos.

Como herramientas y técnicas para desarrollar el cronograma se realizó el análisis de la red del cronograma y el método de la ruta crítica, este último se utiliza para estimar la mínima duración y el nivel de flexibilidad en la programación (Project Management Institute, 2017). Los siguientes gráficos muestran el diagrama de Gantt por fase, luego el desglose por actividad y la ruta crítica subrayada en rojo. Cabe mencionar que en el segundo gráfico se observa un total de 8 semanas desde el inicio de planificación del proyecto, y 6 semanas desde el envío de información relevante total para el análisis a desarrollar. Esta última cantidad es la fecha que se señala como pactada en la propuesta que se envía al cliente inicialmente. Dentro de las salidas para este proceso se encuentran la línea base del cronograma (subrayada en color gris en todos los gráficos), el cronograma del proyecto, los datos del cronograma, calendario y actualizaciones a documentos anteriores de ser requeridos.

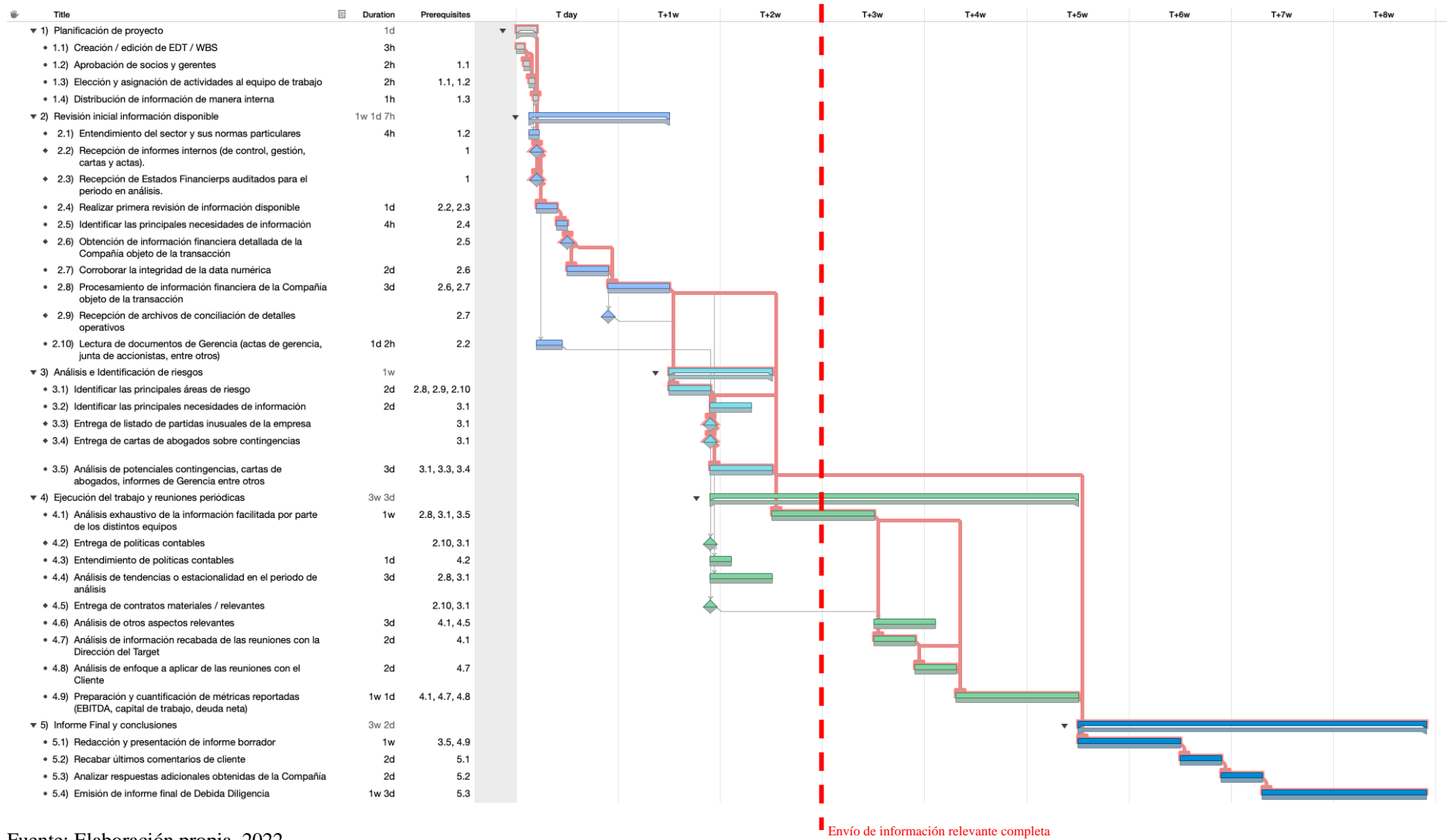
Con respecto a la gestión de adelantos y retrasos, de las entrevistas realizadas se concluye que la herramienta de comprensión de cronograma sería la ideal a utilizar con la técnica de ejecución rápida, ya que esta permite la ejecución de actividades en paralelo que normalmente se realizan en secuencia. El proceso de Debida diligencia (*due diligence*) lo permite, ya que conforme llega la información es posible avanzar con los análisis correspondientes.

Gráfico 5- Diagrama de Gantt: Total de fases colapsadas, con línea base



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfico 6 - Diagrama de Gantt, detalle de actividades e hitos, definición de ruta crítica



Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.2.3 Comunicaciones

- **Proceso 10.1 Planificar la gestión de las comunicaciones**

Este proceso busca desarrollar un plan y enfoque apropiados para las actividades de comunicación de proyecto. Para realizar este plan es necesario reconocer las necesidades de información de cada interesado o grupos de interesados. Así como las necesidades del proyecto (Project Management Institute, 2017). Para las entradas de este proceso es necesario el plan de dirección de proyecto, la identificación de interesados (13.1). Para el desarrollo del plan de gestión de comunicaciones se utilizó el juicio de expertos anteriormente detallado y el análisis de requisitos de información. Así como reuniones con el equipo para determinar todas las necesidades de información por interesado dentro del proyecto. Como salida se realizó el plan de gestión de comunicaciones a través de la matriz de comunicaciones por objetivos.

4.3 Ejecución

4.3.1 Comunicaciones

- **Proceso 10.2 Gestionar las comunicaciones**

En este proceso se establecerá la garantía para distribuir apropiadamente y almacenar la información de la gestión de las comunicaciones. Si en algo cambian el objeto de la comunicación, los encargados o el destinatario deberá ser reportado de manera oportuna al líder de proyecto y gestionar una reasignación de las comunicaciones, de ser necesario.

Se hace uso de presentaciones de informe de proyecto, así como se detallan en la matriz de comunicaciones para el área; además de un adecuado sistema de información para la dirección de proyectos. Por medio de la comunicación interactiva, mediante sesiones de preguntas y respuestas, muestras de avances de informes y comunicación de estado de envío de información.

En esta sección también se tiene como salida las actualizaciones de documentos tales como el cronograma de proyecto o el registro de interesados, en caso surjan nuevas necesidades, adiciones o reemplazos de miembros en los distintos equipos.

Dentro de este proceso se incluye la preparación de la agenda invitar a los participantes esenciales según la matriz y garantizar su asistencia. Monitorear que se aborden los objetivos correspondientes a la reunión o al alcance de proyecto.

Tabla 9 – Matriz de comunicaciones de proyecto

Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
¿Qué comunicar?	Motivo	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia
EDT de proyecto y asignación de actividades	Planificación de proyecto	DDAE – DDA	Reunión interna	DDG	DDG	Semana 0	1 sola vez
Presentación de Compañía objeto	Entendimiento de operatividad de la Empresa	I – C -DD	Presentación general	OA	OGG - OGF	Semana 1	1 sola vez
Presentación de Sector	Entendimiento de normas del sector	I – C -DD	Presentación general	OA	OGG - OGF	Semana 1	1 sola vez
Información para solicitar	Preparación para envío a Compañía objetivo	DDG	Reunión interna	DDAE - DDA	DDAE	Semana 1	1 sola vez
Listado inicial de requerimiento de información	Entendimiento y confirmación de información requerida	CO	Reunión inicial	DDG - DDAE	DDG	Semana 2	1 sola vez
Listado inicial de requerimiento de información	Entendimiento y confirmación de información disponible	DD	Sesión de preguntas y respuestas	Compañía objeto	OGF	Semana 2	1 sola vez
Decisión de información a solicitar	Determinar información final a solicitar	DDG	Reunión interna	DDAE - DDA	DDAE	Semana 2	1 sola vez
Estatus de información enviada y adicionales	Comunicar avance de envíos y de procesamiento de información	C – I	Sesión de preguntas y respuestas	DDAE - DDG	DDG - DDS	Semana 2	1 vez por semana
Estatus de información pendiente	Identificar ítems relevantes pendientes	CO	Sesión de preguntas y respuestas	DDAE-DDG	DDG-DDS	Semana 2	1 vez por semana
Estado de avance de reporte DD	Dar visibilidad de avance y permitir modificaciones a tiempo	C – I	Sesión de preguntas y respuestas	DDAE-DDG	DDG-DDS	Semana 3	1 vez por semana
Dudas adicionales sobre información	Absolver dudas sobre información	CO	Sesión de preguntas y respuestas	DDAE-DDG	DDG-DDS	Semana 4	1 vez por semana
Enfoque deseado de DD y su avance	Conocer el punto en que el cliente se encuentra, qué necesita adicionalmente	DD	Sesión de preguntas y respuestas	C – I	IGF - CGF	Semana 5	1 sola vez
Comentarios sobre reporte enviado	Absolver y modificar dudas o comentarios de cambios	DD	Sesión de preguntas y respuestas	C – I	IGF - CGF	Semana 6 y 7	1 o 2 veces
Aceptación de último reporte DD	Presentar el reporte final y absolver dudas finales	C-I	Reunión de presentación final	DDAE-DDG	DDG-DDS	Semana 8	1 sola vez

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.4 Monitoreo y control

4.4.1 Comunicaciones

- **Proceso 10.3 Monitorear las comunicaciones**

Este proceso tiene como objetivo principal garantizar que se atiendan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados, solo esto va a garantizar el flujo óptimo de comunicación, como se indica en el plan de comunicaciones y de involucramiento de los interesados. Este proceso no es aislado, sino que se lleva a lo largo de todo el proyecto (Project Management Institute, 2017). Es por ello por lo que la matriz de comunicaciones más el estatus de cada comunicación principal es un documento que deberá manejarse y revisarse de manera periódica (semanalmente para efectos de esta área en estudio), a fin de lograr el seguimiento correcto de la práctica.

Este proceso tiene como objetivo principal garantizar que se atiendan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados, solo esto va a garantizar el flujo óptimo de comunicación, como se indica en el plan de comunicaciones y de involucramiento de los interesados. Este proceso no es aislado, sino que se lleva a lo largo de todo el proyecto (Project Management Institute, 2017). Es por ello por lo que la matriz de comunicaciones más es estatus de cada comunicación principal es un documento que deberá manejarse y revisarse de manera periódica (semanalmente para efectos de esta área en estudio), a fin de lograr el seguimiento correcto de la práctica.

Tabla 10 - Matriz de estatus de plan de comunicaciones del proyecto

Objetivo ¿Qué comunicar?	Usuario		Responsabilidad		Tiempo		Status
	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia	¿Se hizo o no se hizo?
EDT de proyecto y asignación de actividades	DDAE – DDA	Reunión interna	DDG	DDG	Semana 0	1 sola vez	Pendiente
Presentación de Compañía objeto	I – C -DD	Presentación general	OA	OGG - OGF	Semana 1	1 sola vez	Pendiente
Presentación de Sector	I – C -DD	Presentación general	OA	OGG - OGF	Semana 1	1 sola vez	Pendiente
Información para solicitar	DDG	Reunión interna	DDAE - DDA	DDAE	Semana 1	1 sola vez	Pendiente
Listado inicial de requerimiento de información	CO	Reunión inicial	DDG - DDAE	DDG	Semana 2	1 sola vez	Actualizar semanalmente
Listado inicial de requerimiento de información	DD	Sesión de preguntas y respuestas	Compañía objeto	OGF	Semana 2	1 sola vez	Actualizar semanalmente
Decisión de información a solicitar	DDG	Reunión interna	DDAE - DDA	DDAE	Semana 2	1 sola vez	Actualizar semanalmente
Estatus de información enviada y adicionales	C – I	Sesión de preguntas y respuestas	DDAE - DDG	DDG - DDS	Semana 2	1 vez por semana	Actualizar semanalmente
Estatus de información pendiente	CO	Sesión de preguntas y respuestas	DDAE-DDG	DDG- DDS	Semana 2	1 vez por semana	Pendiente
Estado de avance de reporte DD	C – I	Sesión de preguntas y respuestas	DDAE-DDG	DDG- DDS	Semana 3	1 vez por semana	Pendiente
Dudas adicionales sobre información	CO	Sesión de preguntas y respuestas	DDAE-DDG	DDG- DDS	Semana 4	1 vez por semana	Pendiente
Enfoque deseado de DD y su avance	DD	Sesión de preguntas y respuestas	C – I	IGF - CGF	Semana 5	1 sola vez	Pendiente
Comentarios sobre reporte enviado	DD	Sesión de preguntas y respuestas	C – I	IGF - CGF	Semana 6 y 7	1 o 2 veces	Pendiente
Aceptación de último reporte DD	C-I	Reunión de presentación final	DDAE-DDG	DDG- DDS	Semana 8	1 sola vez	Pendiente

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.4.2 Alcance

- **Proceso 5.6 Validar el alcance**

Como se mencionó anteriormente, es necesario que la EDT sea modificada para cada proyecto en particular, si bien es cierto en esta propuesta se proporciona una plantilla base; es necesario que cada proyecto cuente con su propia EDT de acuerdo con el alcance y necesidades del mismo. Para ello, se establece que la EDT sea aprobada por ciertos miembros del equipo. En este caso serían el socio encargado del área y el gerente de proyecto, ya que ambos participan en la propuesta de servicio aprobada por el cliente. Además de que se agrega un ítem adicional de aceptación del equipo para asegurar su compromiso con la EDT y por si determinan que se deben hacer cambios adicionales. Esta plantilla deberá ser llenada luego de la creación de la EDT y antes de el desarrollo del cronograma.

Tabla 11- Plantilla de validación del alcance

Código EDT	Actividades	Aprobación EDT
1	Socio de área	Sí / No
1.1.	Gerente Encargado de Proyecto	Sí / No
1.2.	Equipo asignado al proyecto	Sí / No

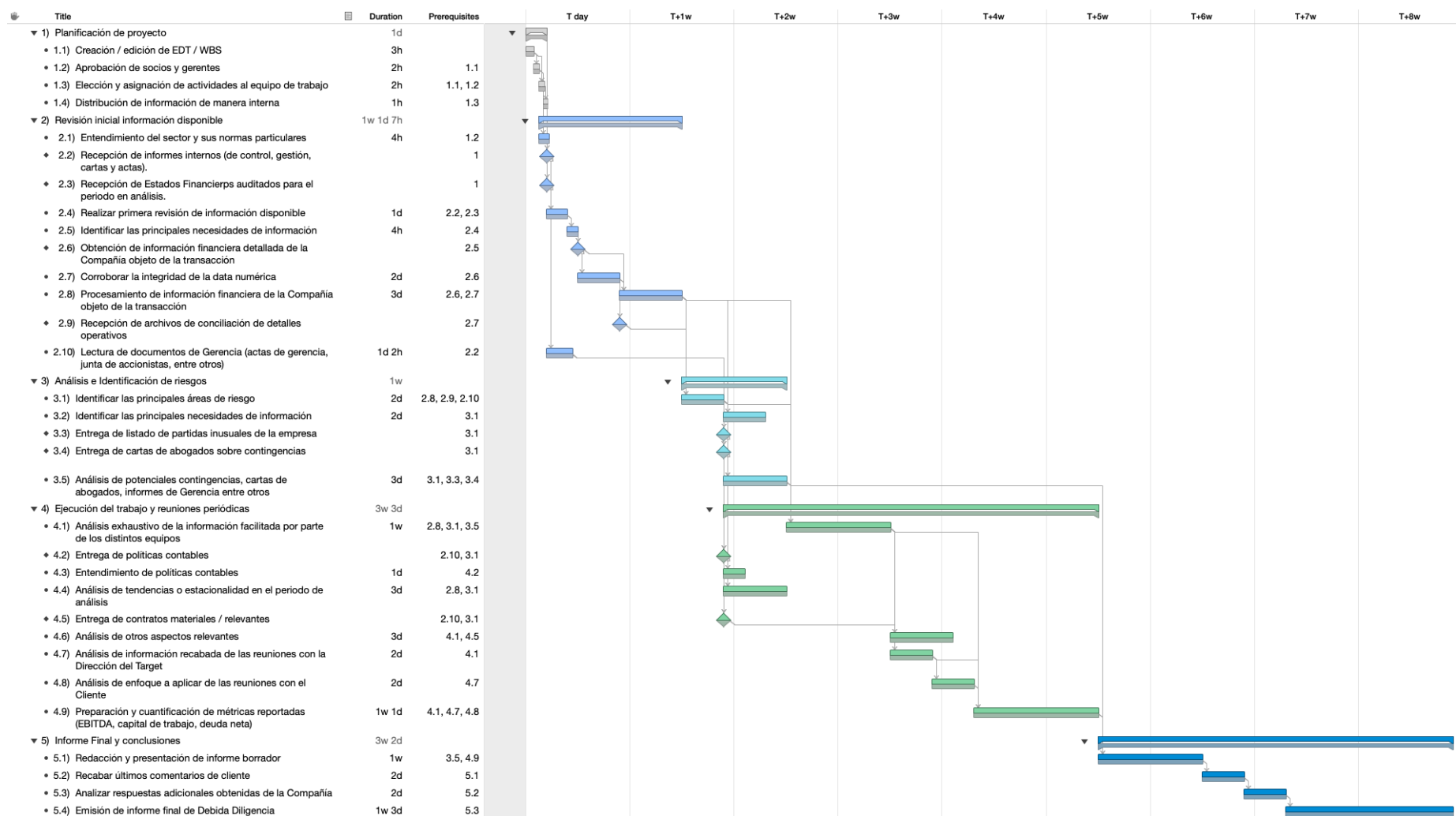
Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.4.3 Cronograma

- **Proceso 6.6 Monitorear el cronograma**

Mediante este proceso se da seguimiento al estado del proyecto con el fin de actualizar el cronograma de este, y gestionar cambios en la línea base del cronograma. En el Gráfico Diagrama de Gantt detallado con hitos y actividades con línea base, se observa la línea base subrayada en color gris, esta indica el cronograma según la estimación inicial de actividades, y las barras de colores señalan el movimiento actual, el propósito es estar lo más apegado a la línea base y en su defecto comunicar correctamente los cambios en tiempos, que sufren las actividades del proyecto.

Gráfico 7 - Diagrama de Gantt: Total de actividades e hitos, con línea base



Fuente: Elaboración propia, 2022

V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA

En esta sección, se desarrollará la valoración del impacto a ser generado por el plan de mejora propuesto en la gestión de proyectos para el área de servicios transaccionales de una empresa de consultoría financiera. A fin de responder a la problemática antes expuesta, la valoración tomará como base los 3 problemas identificados.

1 Objetivos

- Eliminar los tiempos muertos de espera de distribución de actividades en el desarrollo del proyecto.
- Eliminar la reactividad y promover la programación y asignación ordenada de actividades de acuerdo con fechas acordadas como equipo de proyecto.
- Mejorar el entendimiento integral de la transacción, y enfoque del cliente para el proyecto desde el inicio de proyecto.
- Evitar doubles trabajos o trabajo operativo perdido por no ir de acorde al enfoque principal del proceso de Debida diligencia (*due diligence*) contratado.
- Mejorar la comunicación interna como equipo y externa, de cara hacia el cliente. A fin de conocer y estar atento a las necesidades del cliente durante el desarrollo del proyecto
- Mejorar la visibilidad de puntos pendientes de entrega relevantes, a fin de proporcionar una visión correcta de información y de tiempos durante el proyecto, para el cliente y la compañía objeto de la transacción.

2 Indicadores

A fin de que las soluciones propuestas por área de conocimiento sean medibles en el tiempo, y permitan un seguimiento de impactos positivos; se manejarán ciertas métricas que permitan dar un seguimiento al avance.

- Satisfacción del cliente
- Tiempos de entrega / Tiempos pactados, actualmente en 175%
- Horas perdidas en el día por espera de distribución de actividades
- Precisión de cronograma sobre línea base
- Ítems cumplidos en matriz de comunicaciones

3 Valorización cualitativa

Como parte de la valorización cualitativa de la propuesta, se ha establecido que los principales impactos positivo que tendría serían: el cumplimiento de tiempos de entrega, mejora de comunicaciones entre los grupos de interesados y entendimiento del alcance. Esto beneficiaría de manera significativa los problemas anteriormente descritos, es por ello por lo que a continuación se detalla el grado de mitigación en cada uno de los problemas:

3.1 Problemática 1: Incumplimiento de tiempos de entrega:

El desarrollo de la EDT, la secuencia de actividades, así como el detalle de cronograma a cumplir, permitirá una mejor visibilidad de las tareas a realizar. Por su parte, mitigará los esfuerzos y horas hombre muertas durante el retraso de distribución de actividades

La implementación lograría reducir dicho problema, ya que existirán actividades correctamente definidas y asignadas de acuerdo al rol de cada miembro de equipo, haciendo que cada uno de ellos funcione a niveles de potencia más eficientes que anteriormente, lo que significa que el nivel de brecha entre lo pactado y entregado sea menor; así mismo es preciso re organizar y re plantear los tiempos que se comunican al cliente a fin de que la brecha sea la mínima posible, ahora que se logre mayor visibilidad de los tiempos y las demoras establecidas.

3.2 Problemática 2: Falta de claridad en el alcance del proyecto:

La implementación de un adecuado control y definición del alcance logrará disminuir dicho problema debido a que a que no será necesario la repetición constante o las preguntas de manera periódica sobre el objetivo del proyecto, o si es necesario realizar o consultar por una actividad adicional, debido a que ello ya estará establecido.

Debido a la implementación de reuniones de inicio se obtendrá una mejor visibilidad no solo de parte del equipo de manera interna sino del cliente quien a su vez en numerosas ocasiones no tiene noción alguna del avance de cuerdo a los objetivos pactados en un inicio desde la propuesta.

3.3 Problemática 3: Ineficiente comunicación entre grupos interesados:

La implementación de una identificación previa, así como reuniones de inicio con todos los equipos de los grupos interesados, y finalmente las reuniones periódicas preestablecidas al inicio del proyecto. Darán como resultado una mejora visible en términos de entregas de borradores, revisiones de números preliminares de capital de trabajo, pasivos y estacionalidad de los ingresos.

Asimismo, será posible establecer reuniones específicas de revisión de cambios, y se comunicará de manera adecuada y oportuna la falta de información, inconsistencias de estas o demoras en las entregas. A fin de agilizar y mejorar la comunicación integral de todos los interesados en el proyecto.

Por lo anterior expuesto, la organización en análisis requiere ser más eficiente en la gestión de proyectos, esto permitirá controlar los tiempos y procesos que harán seguimiento a la propuesta, con la finalidad de adaptar un modelo de gestión de proyectos con la implementación de metodología de PMBOK, en función a esto se establece el presente trabajo de investigación. Asimismo, será posible establecer reuniones específicas de revisión de cambios, y se comunicará de manera adecuada y oportuna la falta de información, inconsistencias de estas o demoras en las entregas. A fin de agilizar y mejorar la comunicación integral de todos los interesados en el proyecto.

Tabla 12 – Indicadores de soluciones propuestas en base a problemática del área de estudio

Problemas	Indicadores				
	Satisfacción de cliente	Tiempos de entrega / tiempos pactados	Horas perdidas	Cumplimiento de cronograma	Ítems completados en la matriz de comunicaciones
P1: Incumplimiento de tiempos de entrega:	La definición y correcta asignación de actividades desde el inicio del proyecto, produce una mejora en los tiempos. Lo cual se traduce en una mayor satisfacción al cliente al tener el reporte de manera oportuna para revisarlo y estar preparados para futuras negociaciones.	La definición y correcta asignación de actividades desde el inicio del proyecto, produce una mejora en los tiempos. Como ya vimos una reducción de 11 a 8 semanas en total, y 6 semanas desde la entrega de toda la documentación requerida.	Reducción de horas muertas en las que solo se espera por la siguiente asignación o en la que se realizan dobles trabajos sobre una misma actividad contribuye a la reducción de tiempos de entrega.	Tener la visibilidad general de los tiempos y la meta de duración por actividad, ayuda a monitorear de manera periódica que se cumpla lo descrito en el cronograma y llegar a los tiempos pactados según propuesta.	Las sesiones de información relevante pendiente con el equipo de la compañía objeto de la transacción, ayudan a presionar a través del intermediario y el cliente para acelerar su envío. De esta manera evitar retrasos por falta de información. Asimismo, esto ofrece visibilidad sobre cambios en los tiempos pactados.
P2: Falta de claridad en el alcance del proyecto	No aplica	Disminución de brecha al tener en claro durante toda la ejecución cuál es el enfoque, y las asignaciones por cada miembro.	La falta de claridad puede ocasionar que se realicen análisis fuera del alcance del proyecto, o enfocarse más en análisis que no resultan relevantes en cuanto al enfoque.	No aplica	Las sesiones incorporadas de entendimiento de negocio, revisión de alcance de la propuesta ayudan a evitar desviaciones entre miembros del equipo sobre el proyecto a ejecutarse.
P3: Ineficiente comunicación entre grupos interesados	Los clientes valoran la capacidad del asesor financiero para acompañar y absolver dudas durante el proceso de Fusiones y Adquisiciones, y futura negociación. Esta nueva matriz determina reuniones periódicas y sesiones de preguntas y respuestas para mantener una comunicación eficiente y evitar brechas de expectativas.	No aplica	Evita reuniones sin programación e improvisadas en que no se sabe qué información o estado de avance mostrar.	Da visibilidad y comunica de suceder algún retraso por parte de algún equipo dentro de los interesados.	El estado de ítems completados permite un correcto seguimiento y facilita la comunicación entre todos los grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia, 2022

4 Valorización cuantitativa

4.1 Costos de implementación:

Para la medición de los costos de implementación se utilizará la variable de tiempo y cómo esta se traduce monetariamente para la Empresa en análisis. Esto último debido a que esta propuesta de mejora implica la inclusión de procesos dentro de la planificación y monitoreo de proyecto, por lo que supone horas extras al proceso que antes se seguía; sin embargo, mitiga horas perdidas por equivocaciones o tiempos de espera, los cuales se desarrollarán en la siguiente sección de cálculo de beneficios.

Para cuantificarlo de manera monetaria se utilizarán rangos tarifarios conservadores promedio de años anteriores para cada miembro de equipo. Debido a que por un tema de confidencialidad no es posible compartir los montos originales de la Empresa analizada. Asimismo, las tarifas varían por tamaño de proyecto, región y descuento aplicado. De esta manera, se trabajarán los siguientes rangos para los asistentes, analistas encargados y gerentes. No se calcularán costos específicos para gerentes senior, directores o socios por lo anteriormente mencionado.

Tabla 13 – Rango tarifario por hora

Miembro de equipo	Rango tarifario
Gerente	200 – 300 USD
Analistas encargados	100 – 200 USD
Asistentes	80 – 100 USD

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Nota: Información calculada en base a promedios de tarifas de años anteriores.

4.1.1 Costos por proceso incluido en el área de análisis

Se utilizará el promedio del rango tarifario por miembro de equipo.

Tabla 14 – Detalle de costos en base a horas hombre

Nombre de tarea	Duración	Equipo	Costos USD
Reunión para la designación del equipo de trabajo	2HH	G	500
Definir el alcance (5.3)	1HH	G	250
Definir las actividades (6.2)	3HH	AE	450
Crear el EDT / WBS (5.4)	2HH	AE	500
Estimar los recursos de las actividades (6.4)	1HH	G	250
Estimar la duración de las actividades (6.5)	2HH	AE	500
Planificar la gestión de comunicaciones (7.1)	2HH	AE	500
Total de días	14 HH		2,950

Fuente: Elaboración propia, 2022

4.2 Cálculo de beneficios:

Como parte de la valorización cuantitativa de la propuesta de mejora planteada, se ha establecido que el principal impacto positivo al implementar el método PMBOK para desarrollar nuevos proyectos, es la reducción de 3 semanas en promedio en las actividades regulares para terminar un proyecto nuevo.

Adicionalmente el método PMBOK incorpora dentro de sus actividades destinados a la creación de un EDT, la cual servirá para posteriormente ser replicado para los demás proyectos a realizar por el área de servicios transaccionales.

Las horas detalladas en la sección proyecto regular, se obtuvieron promediando los proyectos realizados en la segunda mitad del año 2021 (5 en total) con equipos de participación de más de 3 personas del equipo de servicios transaccionales Perú, de la Empresa seleccionada.

Tabla 15 – Comparativa de horas hombre luego de implementación

Nombre de tarea	Implementación (HH)	
	Proyecto con PMBOK	Proyecto regular
Iniciación de proyecto		
Reunión para la designación del equipo de trabajo	3HH	1HH
Organización y preparación		
Definir el alcance (5.3)	1HH	
Definir las actividades (6.2)	3HH	16 – 24HH
Crear el EDT / WBS (5.4)	2HH	16HH
Estimar los recursos de las actividades (6.4)	1HH	5HH
Estimar la duración de las actividades (6.5)	2HH	10HH
Desarrollar el cronograma (6.6)	8 sem (320HH)	11 sem (440HH)
Planificar la gestión de comunicaciones (7.1)	2HH	10HH
Total de días	331HH	506HH

Fuente: Elaboración propia, 2022

Del presente análisis de beneficios se ha calculado un beneficio de 175 HH, un ahorro relevante en costos por hora de cada miembro del equipo.

Adicionalmente a los recursos de tiempo, se evaluó el beneficio económico que la propuesta de valor supone, tomando en consideración las horas cargables al proyecto, como costos de personal. Se tomó como referencia los proyectos realizados en la primera mitad del año 2021 de la empresa, para determinar un aproximado (no son los costos reales sino un promedio) de lo que supondría el ahorro a darse de implementar esta propuesta en los próximos proyectos.

4.2.1 Cuantificación de ahorro en costos (USD 000)

Hallado en base al porcentaje de participación de cada uno de los miembros del equipo en los últimos 5 proyectos de la segunda mitad del año 2021 que es el que se toma de referencia para el presente capítulo. Este porcentaje se aplicó en el total de ahorro en HH calculado previamente. Lo cual se traduce

en un total de 175HH para todo el equipo, sería un total de USD 22.9k por proyecto realizado. Este beneficio se multiplicó por el promedio de proyectos en 2019 y 2021 tomados por el área, 9 en total. Esto último se traduce en un beneficio anual de USD 206.1k para el servicio de manera anual.

4.2.2 Cuantificación del beneficio generado por implementación

Tabla 16 – Cuantificación de ahorro anual

Nº	Equipo de Servicios Transaccionales	Tarifa por hora en USD	Valor promedio considerado	Participación en actividades por proyecto	Total ahorro en horas en promedio	Total ahorro USD
7	Asesores de Debida Diligencia					
1	Socio a cargo	ND	ND	10%	17.5 HH	ND
1	Gerente a cargo de proyecto	200 – 300 USD	250 USD	20%	35 HH	8.8k
2	Analistas encargados	100 – 200 USD	150 USD	30%	52.5 HH	7.8k
3	Asistente	80 – 100 USD	90 USD	40%	70 HH	6.3k
Total proyectos anuales promedio (9)						206.1k

Fuente: Elaboración propia, 2022

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1 Conclusiones

- Debido a la incertidumbre causada por la coyuntura actual, el presente trabajo de investigación concluye que, son mayores los esfuerzos que deben hacerse para que los servicios de asesoramiento financiero en el proceso de “Debida Diligencia” (*Due diligence*) ofrezcan visibilidad oportuna, clara y objetiva a los clientes.
- Del análisis realizado en el presente trabajo de investigación, se concluye que no solo es la calidad y entregas a tiempo lo único que el cliente valora de un asesor financiero durante el proceso de “Debida Diligencia” (*Due diligence*), sino también considera muy importante el correcto acompañamiento del asesor, es decir brindar información y absolver dudas de manera oportuna y dispuesta a las necesidades del cliente.
- El diagnóstico realizado en el presente trabajo de investigación, permitió identificar la problemática que presentan los equipos que brindan servicios de asesoramiento financiero en el proceso de “Debida Diligencia” (*Due diligence*). Esta se basa en tres puntos específicos: incumplimiento de fechas de entrega pactadas, falta de claridad del alcance de proyecto e ineficiente comunicación entre los grupos interesados. A partir de esta información, se plantea la propuesta de mejora del presente trabajo de investigación.
- Como resultado del análisis de diferentes metodologías en gestión de proyectos en el presente trabajo de investigación, se obtuvo como resultado que la implementación de una propuesta de mejora de gestión de proyectos con enfoque tradicional será la más idónea para el área en estudio. Esto debido a los procesos estandarizados que demanda la información financiera que se presenta en los reportes de “Debida Diligencia” (*Due diligence*). De las metodologías tradicionales se elige la guía con enfoque PMBOK, dado que permite identificar cual o cuáles son los procesos que necesitan más atención y su implementación requiere buenas prácticas estandarizadas para cada área de conocimiento.
- Para la investigación se realizaron 17 entrevistas a profundidad a socios, directores y gerentes del sector. Estas incluyen miembros de 3 de las 4 compañías más grandes del sector, clientes e intermediarios. Además, se encuestó el área de servicios transaccionales de la empresa seleccionada específicamente sobre cada una de las áreas de conocimiento y los procesos que incluye la guía PMBOK. De la investigación realizada, se concluye que las principales áreas de conocimiento más críticas a atender de la gestión actual de proyectos, en el proceso “Debida Diligencia” (*Due diligence*) son las de Cronograma, Comunicaciones y Alcance. Esto último por presentar menor cantidad de procesos incluidos y mayor impacto con respecto a los problemas identificados en el área.

2 Recomendaciones

- Se recomienda aplicar la misma metodología basada en el PMBOK orientada a otras áreas de conocimiento importantes como la de gestión de riesgos. Debido a dos razones principales, a que es un área de conocimiento con pocos procesos de la guía PMBOK incluidos como parte de la gestión de proyectos de asesoría financiera; y a que los procesos de “Debida Diligencia” (*Due diligence*) registran cambios o contingencias que muchas veces hacen que se termine el proceso de adquisición. Una correcta gestión de riesgos ayudaría a mitigar los impactos generando un plan de acción por si alguna variable relevante cambia.
- Se recomienda implementar horas dedicadas dentro del plan de entrenamiento inicial de cada nuevo miembro del equipo para la explicación y futura utilización de la estructura de trabajo, matrices y tablas de estado de avance implementadas en el presente trabajo.
 - Se recomienda evaluar el posible cambio en los tiempos pactados presentados en las propuestas a las compañías cliente, si bien es cierto, este es un esfuerzo que deberá ser coordinado con otras áreas de la Empresa como comercial y ventas.
- Debido a que, a finales del año 2021, se publicó la séptima edición del PMBOK, la cual establece no las bases para una metodología, tal como lo hace su predecesora sino una filosofía de buenas prácticas aplicable a distintas metodologías tanto tradicionales como ágiles. Se recomienda la revisión de la filosofía a fin de afianzar futuras implementaciones en otras áreas de conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbasi, A., & Jaafari, A. (2018). Industry-focus innovations. *Journal of Modern Project Management*.
- Akkermans, J., Keegan, A., Huemann, M., & Ringhofer, C. (2019). Crafting Project Managers' Careers: Integrating the Fields of Careers and Project Management. *Project Management Journal*.
- Andía Valencia, W., Marín Chavez, O., & Lara Carhuacho, M. (2020). Investment projects: definition from the process perspective. *Universidad del Valle, Journal of Managment*.
- Armenia, S., Dangelico, R. M., Nonino, F., & Pompei, A. (2019). Sustainable Project Management: A Conceptualization-Oriented Review and a Framework Proposal for Future Studies. *Sustainability*.
- Atkinson, R., Crawford, L., & Wardd, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 697-698.
- Besner, C., & Hobbs, B. (2013). Contextualized Project Management Practice: A Cluster Analysis of Practices and Best Practices. *Project Management Journal*.
- Big 4 Accounting Firms. (2022). Obtenido de Big4AccountingFirms.com: <https://big4accountingfirms.com/big-4-accounting-firms-ranking/>
- Chamoun Nicolás, J. Y. (2002). *Adiministración profesional de proyectos*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana editores S.A. de C.V.
- Chapman, C. (2006). Key points of contention in framing assumptions for risk and uncertainty management. *International Journal of Project Management*, 303-313.
- Chofreh, A. G., Gonia, F. A., Malik, M. N., Khan, H. H., & Klemeš, J. J. (2019). The imperative and research directions of sustainable project management. *Journal of Cleaner Production*.
- Cooke-Davies, T., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between projectmanagement models. *International Journal of Project Management*.
- Deloitte Corporate Finance LLC. (2021). *Year in Review and 2021 Outlook*.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2022). Obtenido de Deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/deloitte-uruguay/articulos/mision-vision-y-compromiso-etico.html>
- Flyvbjerg, B. (2021). Top Ten Behavioral Biases in Project Management: An Overview . *Project Management Journal*.
- Gomez, I. G., & Aguilar, J. G. (2020). *Administración de operaciones*. Guayaquil, Ecuador: UIDE.

- Gunduz, M., & Almuajebh, M. (2020). Critical Success Factors for Sustainable Construction Project Management. *Sustainability*.
- Hansen, H. K., & Tang-Jensen, M. H. (2015). Making up corruption control: Conducting due diligence in a Danish law firm. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 365-385.
- Harmon, P. (2019). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals, 4th ed.* Maryland, United States: Elsevier Inc.
- HPayne, J. (1995). Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review. *International Journal of Project Management*, 163-168.
- José R. San Cristóbal, L. C. (2018). Complexity and Project Management: Challenges, Opportunities, and Future Research. *Complexity*.
- Junqueira, F. (2022). DEALMAKER Q&A. (T. -T. Record, Entrevistador)
- Kai Guo, L. Z. (2022). Multi-objective optimization for improved project management: Current status and future directions. *Automation in Construction*.
- Lalic, D. C., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Martínez, F. R., & Chávez, G. H. (2010). *Administración de proyectos*. Guanajuato, México: Pearson Educación.
- Michael T. Pich, C. H. (2002). On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management. *Management of Science*.
- Milosevic, D. Z. (2003). *Project Management ToolBox: Tools and Techniques for the Practicing Project*. Hoboken, New Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Morris, P. W. (2000). Researching the unanswered questions of project management. *Paper presented at PMI® Research Conference 2000: Project Management Research at the Turn of the Millennium, Paris, France*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Osterwalder, A., & Pigneur, I. (2013). *Generación de modelos de negocio: un manula para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Trama Equipo Editorial.
- Padalkar, M., & Gopinath, S. (2016). Are complexity and uncertainty distinct concepts in project management? A taxonomical examination from literature. *International Journal of Project Management*, 688-700.
- Pérez Fernandez de Velasco, J. (2015). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial.

- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) - Sixth Edition*. Project Management Institute, Inc.
- Pundir, A. K., Pundir, A., Ganapathy, G., & Sambandam, N. (2007). Towards a complexity framework for managing projects. *Emergence : Complexity and Organization*, 17-25.
- Qureshi, S. M., & Kang, C. (2015). Analysing the organizational factors of project complexity using structural equation modelling Author links open overlay panel. *International Journal of Project Management*, 165-176.
- Ramasesh, R. V., & Browning, T. R. (2014). A conceptual framework for tackling knowable unknown unknowns in project management. *Journal of Operations Management*.
- Raz, T., & Michael, E. (2001). Use and benefits of tools for project risk management. *International Journal of Project Management*, 9-17.
- Robinson, R. (2019). The Management Nexus of Imperfect Duty: Kantian Views of Virtuous Relations, Reasoned Discourse, and Due Diligence. *Journal of Business Ethics*, 119-136.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos (6a ed.)*. Santa Fe, Mexico: McGraw- Hill- Interamericana Editores SA.
- Seelhofer, D. G. (2018). National project management maturity: a conceptual framework . *Central European Business Review*, 1-20.
- SHAVIN, C. (2019). Unlocking the Potential of the New OECD Due Diligence Guidance on Responsible Business Conduct. *Business & Human Rights Journal*, 139-145.
- Shust, P. M., & Dostov, V. (2020). Implementing innovative customer due diligence: proposal for universal model. *Journal of Money Laundering Control*, 871-884.
- Singh, H., & Singh, A. (2002). Principles of complexity and chaos theory in project execution: A new approach to management. *Cost engineering*, 23-32.
- The Standish Group. (2018). *The Standish Group Chaos Report*. The Standish Group International, Inc.
- Thomas, J., & Mullaly, M. (2008). *Researching the value of Project Management*. Project Management Institute, Inc.
- Thompson, J. (2008). *Organizations in Action, Social bases of Administrative Theory*. Transaction Publishers.
- Transactional Track Record. (2022). *Datasite Latin America December 2021 report from TTR*. TTR.
- Turner, J., & Cochrane, R. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, 93-102.

- Wangerin, D. (2019). *M&A Due Diligence, Post-Acquisition Performance, and Financial Reporting for Business Combinations*. Contemporary Accounting Research.
- Williams, T. (2007). *Post-project reviews to gain effective lessons learned*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Winter, M., & Szczepanek, T. (2008). Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications. *International Journal of Project Management*, 95-103.
- Zwikael, O., & Globerson, S. (2002). The Impact of the Project Manager on Project Management Planning Processes. *Project Management Journal*.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Listado de entrevistados

N°	Nombre	Cargo	Compañía de trabajo	País	Grupo de interés
1	Jose María Savirón	Socio	Deloitte	Perú	Asesor DD
2	Lindley Salazar	Gerente Senior	Deloitte	Perú	Asesor DD
3	Luis Lam	Gerente Senior	Deloitte	Perú	Asesor DD
4	Natalia Sánchez	Gerente	Deloitte	Colombia	Asesor DD
5	Gabriela Álvarez	Gerente	Deloitte	México	Asesor DD
6	Gonzalo Terrones	Gerente	Deloitte / EY	Perú	Asesor DD
7	Cristian Montaña	Gerente	Deloitte / PwC	Colombia	Asesor DD
8	Josue Esteban Guevara	Gerente Senior	Deloitte / EY / PwC	México	Asesor DD
9	Santiago Villegas	Gerente Junior	Deloitte / PwC	Colombia	Asesor DD
10	Kiara Gagliuffi	Gerente Junior	BTG Pactual	Perú	Intermediario
11	Manuel Montalbán	Gerente	GRIIO	Perú	Intermediario
12	Manuel Valverde	Gerente	Credicorp	Perú	Compañía objeto
13	Joseph Tejada	Gerente	DirecTV	Perú	Compañía objeto
14	Max Miño	Gerente	DirecTV	Perú	Compañía objeto
15	Olson Perez	Gerente regional	DirecTV	Región Latam	Compañía objeto
16	Lucas Marsano	Gerente Junior	Deloitte	Argentina	Asesor DD
17	Mario Montalbetti	Gerente	Deloitte	Argentina	Asesor DD

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 2: Formulario de encuesta realizada

Diagnóstico Gestión de Proyectos TS

El propósito de este cuestionario es realizar un diagnóstico de cómo se han gestionado los proyectos del área de Servicios Transaccionales hasta el momento. A su vez determinar en qué medida se han aplicado buenas prácticas en gestión de proyectos según el manual de buenas prácticas PMBOK

*Obligatorio

1. Nombre:

2. Cargo: *

Marca solo un óvalo.

- Consultor
 Consultor Senior
 Gerente / Gerente Senior

3. Proyecto de Referencia: *

Para resolver las siguientes preguntas, deberá elegir un proyecto ya culminado en el cual haya participado; preferentemente el más reciente. Tomando como base el proyecto elegido, se pretende identificar qué procesos según las buenas prácticas se realizaron y en qué medida, y cuáles no.

Preguntas de diagnóstico

Comencemos!
 Por favor lea cuidadosamente y registre sus respuestas según lo realizado en el proyecto elegido. Solo tomar en cuenta el proyecto elegido y lo que efectivamente se hizo.

Para las preguntas que contienen "(Encargado de proyecto)" al inicio del enunciado sólo responder consultores senior o gerentes.

5. ¿Se realizó una planificación de ejecución de proyecto? Específicamente cómo se manejará el cronograma, los recursos, comunicaciones con los grupos de interés, riesgos que afecten su realización así como una gestión integrada de cambios? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

6. ¿Se definió expresamente como será ejecutado, monitoreado y cerrado el mismo? Del 1 al 5 indicar ¿qué tan efectiva fue esta práctica en el cumplimiento de objetivos de proyecto? *

Marca solo un óvalo.

- 1 2 3 4 5
 Muy efectivo Nada efectivo

4. Señale qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con la siguiente afirmación, según el proyecto elegido: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Se fijaron los objetivos del proyecto así como responsabilidades por persona?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La información permitía determinar los recursos necesarios y priorizar las actividades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se realizó un documento escrito de dicha estructura?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se compartió y estuvo disponible para su consulta en cualquier momento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se tomó el tiempo de revisarlo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Sobre la planificación del proyecto: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Se desarrolló y dirigió un plan de liderar el proyecto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se monitoreó la ejecución de actividades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se realizó un correcto control integrado de cambios? Es decir se revisó, aprobó y documentó los cambios a los entregables?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se identificaron modificaciones en las fechas de entrega, así como nuevos requisitos de información (de ser el caso) a raíz de estos cambios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. (Encargado de proyecto) Señale ¿qué tan de acuerdo está en base a si realizó de las siguientes actividades:

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Se verificó que los entregables fueran aceptados por el cliente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se aseguró de documentar la información pertinente para efectos futuros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se realizaron procesos de cierre según políticas de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se encargó de la revisión de costos asignados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. A su parecer ¿se gestionó de manera adecuada el conocimiento entre pares? *
Asegurando que se entienda el propósito de las actividades realizadas y buscando un aprendizaje continuo dentro de la ejecución del proyecto, de modo que sirva de apoyo a proyectos futuros

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Muy bien desarrollado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nada desarrollado					

10. ¿Se definió la estructura de trabajo? Es decir, se determinaron los encargados, actividades, metas parciales de acuerdo a los entregables finales del proyecto; así como el mecanismo de control y validación de las actividades. *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

11. ¿Se recopilaron los requisitos clave para la realización del proyecto (información, reuniones y demás)? *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Option 6

12. ¿Se definió y documentó correctamente el alcance del proyecto? (Entregables, información a solicitar, fechas, entre otros) *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

13. ¿Se revisó de manera periódica el cumplimiento de dicho alcance? A fin de alinear actividades, y metas parciales. ¿Se tuvo un monitoreo constante del plan de gestión definido con el scope? *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14. ¿Se realizó algún checkpoint con el cliente a fin de validar los mismos puntos definidos en el alcance? *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

15. ¿Se formalizó la aceptación de los entregables por parte del cliente u otros interesados?

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Cronograma

Lea atentamente y conteste las siguientes preguntas. Para las preguntas que contienen "(Encargado de proyecto)" al inicio del enunciado sólo responder consultores senior o gerentes.

18. ¿Estas políticas y metodologías llevaron a plantear actividades específicas a fin de cumplir con los estándares? ¿se documentó cómo se cumplen estos estándares? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. ¿Se verificó que las actividades se completaran de manera correcta? (autorevisión por miembros del equipo). ¿Se revisó que los entregables estuvieran completos y satisficieran las expectativas del cliente? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Gestión de recursos

Sección de preguntas sólo para encargados de proyecto: Gerente, consultor senior o consultor encargado.

agendadas, así como espontáneas)

¿Se verificó periódicamente si se tuvo una disposición total de recursos, si se ejecutaron de acuerdo a lo planeado?

¿Se realizó una comparación entre estimado y uso real?

Comunicaciones

Lea atentamente y conteste las siguientes preguntas. Para las preguntas que contienen "(Encargado de proyecto)" al inicio del enunciado sólo responder consultores senior o gerentes.

21. ¿Se desarrolló un plan de comunicaciones con los grupos de interés? En este caso el cliente, ¿pactando envíos semanales, videoconferencias según cronograma entre otros? ¿En este plan se especificaron las necesidades expresas e intereses de los involucrados? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. Sobre la gestión de recursos (miembros de equipo, materiales, data proporcionada) es cierto que: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Se definió cómo gestionar y contar con los miembros de equipo necesario y otros recursos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se estimó qué tipo y cantidad de recursos se necesitan para completar las actividades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los recursos obtenidos permitieron el alcance de objetivos del proyecto? (miembros de equipos, instalaciones y materiales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dentro del proyecto, consideras que experimentaste un aumento de competencias (habilidades técnicas y blandas) así como crecimiento en tu curva de aprendizaje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consideras que hubo un correcto seguimiento del desempeño de cada miembro del equipo? (retroalimentaciones)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Se aseguró y se tuvo al final un flujo constante en las comunicaciones? ¿Se recopiló y monitoreó la información (recopilar data base, crear, recuperar, asegurarse de que esté disponible para el equipo?) *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. ¿Se tuvo un flujo óptimo de la información? ¿Se consultó constantemente con el cliente a fin de satisfacer sus expectativas con respecto a la información y visibilidad otorgada? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Riesgos

24. Sobre la gestión de riesgos que amenazan el desarrollo del proyecto, es cierto * que:

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Se definió cómo se gestionarían los riesgos que podrían afectar al desarrollo del proyecto? (p. ej. demora en envío de data relevante, proyecto on hold, escasez de información, entre otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Identificaron los riesgos, así como sus fuentes? ¿se documentaron sus características?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se priorizaron los riesgos para análisis o acción posterior?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se evaluó la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se analizó numéricamente el efecto combinado de riesgos y otras fuentes de incertidumbre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Sobre la gestión de adquisiciones (bienes y servicios) es cierto que: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Se definieron las estrategias para los bienes y servicios a adquirir? Si se van a producir o pedir apoyo externo? ¿Se documentó?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se efectuaron las adquisiciones a través de una correcta gestión de proveedores (verificando cumplimiento, contratos y logística)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se realizó un control constante de que las adquisiciones satisfagan los requerimientos del proyecto? Se midió el desempeño de los proveedores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupos de interés

sobre los objetivos de proyecto?

Se desarrollaron opciones de respuesta? (seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se convirtieron en soluciones dichas opciones de respuesta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se ejecutó el plan de acción frente al riesgo? El riesgo fue controlado? El impacto fue el esperado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se realizó un seguimiento individual de los riesgos? Se mapeó cuáles eran las exposiciones en todo momento? A fin de tomar mejores decisiones al respecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Adquisiciones

Opcional, en caso se hayan realizado compras de bienes y servicios durante la realización del proyecto

26. ¿Se hizo una correcta identificación de los interesados? Es decir se realizó un registro de los agentes clave en la decisión (Banco de inversión, Líderes clave de cliente y/o de target). ¿Se identificó cuál es su poder de influencia?

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

27. ¿Se tiene un documento con esta identificación en una ruta compartida a las que todos tienen acceso? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

28. Sobre la gestión de grupos de interés: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Se identificó y planificó el involucramiento de los interesados? (en qué estado se encuentran con respecto al proyecto, a su confidencialidad? (desconocedor, líder, soporte, neutral)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se gestionaron las expectativas y necesidades del equipo de trabajo? Así como del director y las partes interesadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se monitoreó y validó que las actividades cumplieran las expectativas e intereses? (visión clara del futuro del proyecto, se realizaron cambios alineados a los objetivos del proyecto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se proporcionó la visibilidad del estado actual del proyecto en todo momento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>