



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Consultoría aplicada al diseño de un
plan integral de migración con
áreas de servicio en empresa X**

TESINA

Que para obtener el título de
Ingeniera Industrial

P R E S E N T A

Mónica Andrea Arauco Ballesteros

DIRECTOR DE TESINA

M.I. Octavio Estrada Castillo



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2016

DEDICATORIA

A mi familia...

Por todo su apoyo y creer siempre en mí.

A ti...

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Antecedentes	6
1.2 Problemática	6
1.3 Objetivo	7
1.4 Metodología	8
1.5 Contribución	10
1.6 Alcances	12
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Ingeniería Industrial	13
2.1.1. Definición	13
2.1.2. Importancia de la Ingeniería Industrial en el mundo actual	14
2.1.2. Campo Ocupacional	15
2.2. Consultoría	16
2.2.1. Definición	16
2.2.2. Características	17
2.2.3. Proceso de consultoría	19
2.3. Gestión de proyectos	19
2.3.1. Concepto de proyecto	20
2.3.2. Identificación de proyectos	22
2.3.3. Principales características de los proyectos	22

2.3.4. Procesos de gestión de proyectos.....	24
2.3.4.1. Iniciación	25
2.3.4.2. Planificación	26
2.3.4.3. Ejecución.....	28
2.3.4.4. Seguimiento y control.....	29
2.3.4.5. Cierre	30
3. SISTEMA FOCAL	32
3.1. Acerca de la Empresa	32
3.1.1. Descripción General de la Empresa	32
3.1.2. Ubicación de la Empresa.....	32
3.1.3. Cultura de la Empresa.....	33
3.1.3.1. Valores	33
3.1.3.2. Metas	35
3.1.4. Sector Industrial de la Empresa.....	35
3.1.5. Servicios que ofrece la Empresa.....	37
3.1.6. Desarrollo Profesional	39
3.1.6.1 Roles profesionales.....	39
4. PROPUESTA.....	42
5. CONCLUSIONES	46
6. REFERENCIAS.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1. Fases elaboración Plan de Migración.....	08
2.1. Componentes de un proyecto.....	21
2.2. Los cinco grupos de procesos que intervienen en la gestión de proyectos y los resultados que producen.....	24
2.3. Triángulo del proyecto.....	27
3.1. Diversificación de Oficinas a Nivel Global.....	33
3.2. Pirámide de Roles.....	39
4.1. Plan de Migración Final.....	43

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Al día de hoy me encuentro trabajando en una firma internacional de consultoría de negocios, cuyos proyectos se enfocan a diversos sectores como son: financiero, energético, telecomunicaciones, gobierno, consumo, industria, entre otros.

Las funciones que desempeño actualmente en el proyecto al que me encuentro asignada son de PMO (Project Management Office u Oficina de Gestión de Proyectos), ésta tiene como fin gestionar y dar un seguimiento global al proyecto, definir la metodología de trabajo, verificar el grado de avance, identificar riesgos y establecer planes de acción focalizados a metas y plazos definidos.

La necesidad que intenta solventar mi cliente, radica en centralizar varias áreas de servicio independientes entre sí, por lo cual, como una forma de ayudarle a proyectar cómo será este proceso, se deberá realizar una planificación que considere el cumplimiento de las metas del proyecto en un periodo establecido.

1.2 Problemática

El liderazgo de mi cliente en el sector en donde se desenvuelve y el alto nivel de servicio que brinda a su vez a sus clientes en cada una de las áreas involucradas, ha dado lugar a un desarrollo independiente en estas, buscando adecuarse a las necesidades particulares que atienden.

Bajo la estrategia de centralizar estas áreas bajo una misma infraestructura tecnológica que impacte sustancialmente en la calidad de servicio a sus clientes, es crucial el contemplar las particularidades que cada una presenta, así como las similitudes entre sí.

La existencia de un periodo de tiempo y recursos ajustados, adicional a las dependencias internas y externas que presenta el proyecto, ocasiona que el análisis que se realice sea esencial para poder organizar y priorizar las actividades necesarias para una migración exitosa.

1.3 Objetivo

Los objetivos de elaborar un plan de migración dentro del proyecto de mi cliente son los siguientes:

- Definir y ordenar las actividades que se deben realizar a lo largo del proyecto.
- Comprender las interdependencias que existen entre las distintas áreas involucradas en este proyecto, así como las dependencias presentes entre las diversas actividades que se desarrollarán.
- Proporcionar una base para el control y seguimiento del proyecto.
- Llevar a cabo la migración en el menor tiempo posible y con la cantidad necesaria de recursos.

Considerando las bases anteriores, podemos definir un objetivo en común:

Desarrollar un plan de migración de varias áreas de servicio independientes, ajustado a las dependencias internas y externas de cada una de estas, bajo un esquema de optimización de tiempo y recursos que agregue valor al proyecto y solvente las necesidades de nuestro cliente.

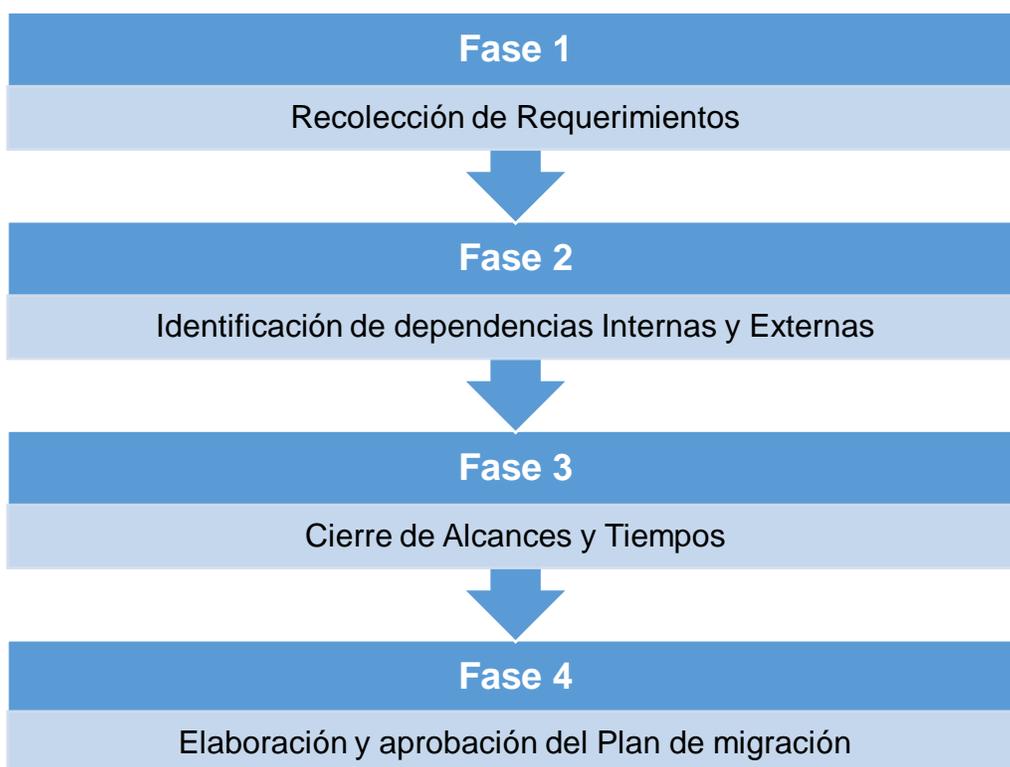
1.4 Metodología

Una vez que se ha detallado la problemática y el objetivo de este trabajo, ahora es necesario definir la metodología que se seguirá para la recolección y análisis de la información que nos permitan la elaboración del plan de migración.

Al ser un proyecto atípico a las actividades que se desempeñan normalmente con nuestro cliente, fue necesaria la elaboración de una serie de pasos que se adecúen a las necesidades y tiempos del proyecto.

A continuación en la figura 1.1 se muestran las fases llevadas a cabo para el fin mencionado.

Figura 1.1 Fases elaboración Plan de Migración



Como se puede observar, el estudio se dividirá en cuatro fases (Recolección de Requerimientos, Identificación de dependencias Internas y Externas, Cierre de Alcances y Tiempos, Elaboración y aprobación del Plan de Migración), donde en cada una se realizarán diversas actividades las cuales se detallarán a continuación.

Fase 1. Recolección de requerimientos.

Tal como su nombre lo indica, en esta etapa inicial se realizará el reconocimiento de las necesidades de las distintas áreas a migrar y, a su vez, se llevará a cabo el levantamiento de la infraestructura que requerirán.

Para esta fase se elaborarán mesas de trabajo entre nuestro cliente y las áreas usuarias, con el objetivo de comprender su operatividad y así brindarles el servicio adecuado según sus requerimientos.

Fase 2. Identificación de dependencias Internas y Externas.

Una vez que se llevaron a cabo las mesas de trabajo y la recolección de los requerimientos, se proseguirá al ordenamiento y análisis de la información para así determinar las necesidades reales de las áreas a migrar con el fin de que nuestro cliente logre definir sus limitaciones y los procesos externos a los cuales se encuentra sujeto para el cumplimiento de sus actividades.

Fase 3. Cierre de alcances y tiempos

Con el objetivo de obtener la aprobación por parte de las áreas usuarias acerca de los servicios que se les proporcionarán, en esta fase se realizará la presentación de la infraestructura propuesta por el área de mi cliente.

Seguido a esto, durante estas sesiones de trabajo y considerando los factores tanto internos como externos que tienen un impacto sustancial al plan, se tiene contemplado la revisión y cierre de las fechas y los bloques de migración.

Fase 4. Elaboración y aprobación del plan de migración.

Finalmente, con la información recabada en las fases anteriores, se procederá a realizar el plan de migración, para posteriormente presentarlo al área que se encarga de la oficialización y distribución a todo el complejo del mismo, logrando con esto que todo el personal y áreas involucradas en el proyecto adquieran claridad de cuándo y cómo se realizará la migración y qué actividades le corresponden a cada una.

1.5 Contribución

Con la elaboración de este plan de migración se contará con una guía que muestre las actividades y procesos que se deben seguir, apoyando así a mi cliente a tener una visión tanto global como parcial del proyecto, trayendo como consecuencia el cumplimiento, en tiempo y forma, de los hitos y los objetivos planteados al inicio del mismo.

Entre los beneficios que esta planificación aportará al proyecto destacan:

- Garantizar la operación de los usuarios tras su migración.

Una de las premisas de este proyecto es que la migración debe ser transparente para las áreas usuarias y que éstas no deberán percibir modificación alguna en su servicio; dicho en otras palabras:

“El día después de la migración, la persona debe llegar a trabajar tal cual como lo hacía en su anterior puesto de trabajo”

Por lo que el recolectar la información de las áreas y comprender su operatividad y necesidades, serán actividades que nos permitirán definir el equipamiento necesario para cumplir esta premisa.

- Contribuirá a actividades ordenadas y con un propósito.

El plan de migración ayudará a mi cliente a que todos los esfuerzos estén apuntados hacia los resultados deseados y se logre una secuencia efectiva de tales esfuerzos, trayendo consigo la minimización del trabajo no productivo.

- Señalará la necesidad de cambios futuros.

Tener una visión clara del proyecto, ayudará a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos.

- Proporcionará una base para el control.

La planificación y el control son inseparables, ya que son como los gemelos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan en claro a donde ir. Así, la elaboración del plan de migración proporcionará a mi cliente los estándares de control que busca para dicho proyecto.

- Permitirá la visualización de un todo.

Al elaborar el plan se obtendrá una identificación constructiva con los distintos problemas y las diversas potencialidades del proyecto en general. Esta forma de abarcar todo es valiosa, pues nos permitirá visualizar relaciones de importancia, obtener una comprensión más plena de cada actividad y apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas las actividades a realizar.

- Permitirá comprender las interdependencias.

El plan de migración nos ayudará a comprender qué se necesita, qué actividades se deben realizar y en qué orden.

De esta forma será más fácil para mi cliente la delegación de tareas e identificar las dependencias que existen entre las diversas actividades que se desarrollarán.

- Optimización de tiempos y recursos.

Debido a que gracias al plan de migración se tendrá una idea clara de las actividades que se realizarán, se conseguirá que las migraciones se realicen en el menor tiempo posible y con la cantidad necesaria de recursos, evitando gastos extras que nos puedan generar un aumento en el presupuesto o que los tiempos establecidos para la migración se vean comprometidos y ocurra un atraso en la misma.

1.6 Alcances

En base a una revisión preliminar, se plantea el alcance de este plan de migración bajo las siguientes definiciones:

- Serán cuatro, las áreas que deberán migrarse en este proyecto.
- La migración se deberá llevar a cabo dentro de un tiempo determinado y deberá finalizar en la fecha acordada con el usuario.
- Para la migración se cuenta con un presupuesto definido, por lo cual, por ningún motivo se deberá exceder del mismo.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico, que se desarrolla a continuación, permitirá conocer los temas básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo y la resolución de este proyecto.

Desde mi punto de vista el primer concepto, que es necesario retomar, es el significado de la carrera que he estudiado, Ingeniería Industrial, ya que de este punto se deriva el por qué decidí trabajar en una consultora.

Posteriormente, continuaremos con la definición de consultoría ya que, como mencioné anteriormente, actualmente me encuentro trabajando en una firma internacional de consultoría de negocios, por lo que a mí parecer, es prioritario entender qué actividades realiza un consultor y cuál es la relación con Ingeniería Industrial.

Finalmente se concluirá con la definición de gestión de proyectos, es decir, qué es un proyecto, cuáles son sus principales componentes y la gran importancia que tiene el aplicar un correcto proceso de gestión con el fin de entender las bases sobre las cuáles éste proyecto fue llevado a cabo.

2.1. Ingeniería Industrial

2.1.1. Definición

Para comenzar a abordar qué es lo que significa ser un Ingeniero Industrial, se comenzará citando la definición de nuestra máxima casa de estudios la Universidad

Nacional Autónoma de México considerada como la mejor del país, según el ranking de la empresa QS que calificó a las mejores universidades de América Latina, en el periodo de 2016.

La *Universidad Nacional Autónoma de México (2015)* afirma lo siguiente:

“Aunque en un principio la Ingeniería Industrial se inició con un Análisis sobre el Trabajo y la Administración Científica, posteriormente, profundizó en Estudios de Métodos, Planeación y Control de la Producción, Investigación de Operaciones y Control de la Calidad. En las últimas décadas ha rebasado el ámbito de la industria, aplicándose también a las empresas mexicanas y extranjeras o instituciones de servicios de salud, transporte, comercio, finanzas, seguridad industrial y de ecología entre otros.

El campo de acción de este profesionista abarca tanto los sistemas operativos y productivos, así como los financieros y administrativos. Dentro de estas ramas sus principales actividades consisten en la integración, diseño, control, desarrollo e innovación de procesos y sistemas.”

Con lo anterior podemos decir, que un Ingeniero Industrial es un profesionista que analiza, diseña, mejora y controla procesos y sistemas que pueden estar conformados por personas, materiales, información y equipos, con el fin de aportar un beneficio al campo donde se desenvuelva.

2.1.2. Importancia de la Ingeniería Industrial en el mundo actual

Para la *Universidad Nacional Autónoma de México (2015)*:

“La industria nacional e internacional, requiere egresados del ramo, quienes mediante su labor, impulsen y modernicen las estructuras existentes dentro de los sectores productivo, comercial y de servicios. Así en México, esta disciplina debe contribuir a renovar la organización productiva y apoyar a la industria en su

conjunto, a fin de colocarla en un nivel competitivo, tanto en el mercado interno como en el externo.”

Dicho en otras palabras, la importancia de la Ingeniería Industrial recae en que para que las organizaciones puedan solventar las tendencias actuales de competencia global, serán necesarios profesionistas que sean capaces de diagnosticar, medir y evaluar el desempeño de los diversos procesos de las organizaciones, de forma que, como consecuencia de lo anterior, proporcionen un valor agregado económico y social a las mismas.

2.1.2. Campo Ocupacional

Tal como se ha mencionado en los apartados anteriores, el campo ocupacional dónde se puede ubicar un ingeniero industrial es muy amplio ya que abarca tanto sistemas operativos y productivos como administrativos y financieros.

La *Universidad Nacional Autónoma de México (2015)* detalla lo siguiente:

“El campo de trabajo del ingeniero industrial se ubica en el sector productivo, comercial y de servicios. Se le requiere en todo tipo de industrias: micro, pequeñas, medianas y grandes, tanto en las empresas nacionales como las internacionales, para el Diseño de Sistemas Productivos, Planeación y Control de la Producción, Planeación Estratégica, la implantación de Sistemas de Calidad, Sistemas Logísticos, Almacenes e Inventarios, Diseño y Producción de Envases y Embalajes, Reciclado de Productos, Procesos Industriales, Reingeniería de Procesos, la Administración del Mantenimiento, Administración e Investigación de Operaciones, Control Estadístico de Procesos y todo lo relacionado con el incremento de la Productividad.

Su ejercicio profesional adopta diversas modalidades, desempeñándose como: Ingeniero de todo el amplio espectro de la Producción, Ejecutivo, Investigador, Consultor y Generador de Empresas. Estas funciones las lleva a cabo dentro de las áreas de Planeación, Producción, Sistemas, Calidad, Materiales, Procesos

Industriales, Capacitación, Proyectos, Envase y Embalaje, Logística, Reingeniería, Administración y Finanzas, Localización, Distribución y Mantenimiento de Plantas Industriales, dentro del marco ecológico contribuyendo al desarrollo sustentable, en la referencia de la productividad y de la calidad.”

Con lo anterior podemos afirmar que el Ingeniero Industrial tiene una formación general e integral que le capacita para el ejercicio profesional en la mayoría de las áreas técnicas y administrativas de una empresa, abarcando desde la resolución de un problema técnico hasta un análisis o rediseño de la estructura de la misma.

Finalmente no debemos olvidar que, la demanda de trabajo de un Ingeniero Industrial dependerá principalmente del desarrollo futuro de los sectores productivo y de servicios ya que se encuentra directamente ligado al mismo.

2.2. Consultoría

2.2.1. Definición

Ribeiro Soriano (p.7), citando a otros autores, nos da tres definiciones de consultoría:

- La ayuda que presta un experto para resolver un problema empresarial, basándose en su experiencia, habilidad y oficio.
- La intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución.
- El servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Por su parte, *Quijano, Santiago (p.49)* indica que la consultoría es un tipo de relación de ayuda establecida entre diferentes actores (el consultor y la organización) basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente.

Ribeiro Soriano (p.51) afirma que la consultoría opera y tiene como objetivo la capacidad de aumentar la efectividad organizacional.

En resumen, Ribeiro Soriano y Santiago Quijano nos confirman que cuando una empresa tiene problemas que no pueden ser resueltos por medios propios, se debe recurrir a un servicio de consultoría, el cual ayudará a los directores de la organización en el análisis y resolución de los mismos.

2.2.2. Características

Garzón (p. 141) formula los siguientes lineamientos generales de la consultoría:

- **Es un servicio independiente:** Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad, si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.
- **Es, esencialmente, un servicio consultivo:** No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el

consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

- **Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos:** Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas pueden tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.
- **No proporciona soluciones milagrosas:** Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

En este apartado Garzón nos expone, que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores, su papel es actuar como asesores con responsabilidad e integridad ya que los clientes asumirán las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo correcto, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado.

2.2.3. Proceso de consultoría

Aunque se entiende que cada proceso de consultoría será diferente dependiendo del tipo de cliente y el proyecto asignado, *Valles Romero (p.27)* propone el siguiente modelo de cinco fases, con sus correspondientes actividades, como proceso de consultoría:

1. **Iniciación (Preparación inicial):** Primeros contactos con el cliente, diagnóstico preliminar, planear el cometido, propuesta de tareas, contrato.
2. **Diagnóstico:** Descubrir los hechos, análisis y síntesis, examen detallado del problema.
3. **Planificación de medidas (Plan de acción):** Elaborar soluciones, evaluar opciones, propuesta al cliente, planear la aplicación de medidas.
4. **Aplicación (Implementación):** Contribuir a la aplicación, propuesta de ajustes, capacitación.
5. **Terminación:** Evaluación, informe final, establecer compromisos, planes de seguimiento, retirada.

Finalmente, podemos concluir que la consultoría de empresas u organizacional es un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus objetivos, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su resolución. Debido a lo anterior, la consultoría se practicará de muchas formas diferentes, esas formas reflejarán la diversidad de las empresas y los contextos en los que actúan los consultores, las distintas personalidades de los clientes, de los asesores, de los diversos enfoques conceptuales y métodos de intervención elaborados por los consultores.

2.3. Gestión de proyectos

A continuación se presentarán las definiciones y el enfoque metódico bajo el cual se desarrollo el proyecto aquí plasmado. En este apartado se analizará qué es un proyecto, sus principales características y el cuáles son los pasos básicos para su gestión.

2.3.1. Concepto de proyecto

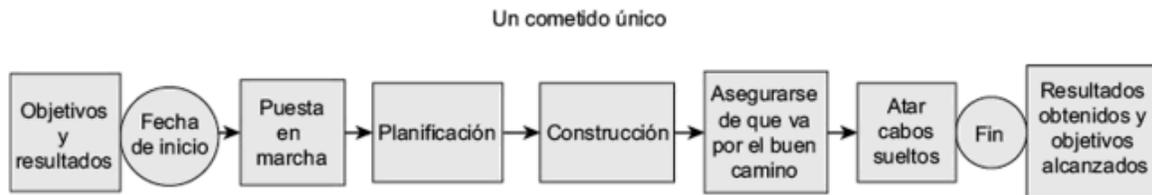
En términos generales podríamos definir un proyecto como un pensamiento de ejecutar algo, o como un plan de trabajo que se realiza con prueba antes de desarrollar el proyecto de implementación.

En el libro *Gestión de proyectos (Dirección y gestión de empresas)* escrito por *Equipo Vértice (p.2)* nos dice que para ampliar un poco el concepto podemos utilizar la definición de Brown Boveri que considera un proyecto como **“Un trabajo no repetitivo, que ha de planificarse y realizarse según unas especificaciones técnicas determinadas, y con unos objetivos, costes, inversiones y plazos prefijados. También se define un proyecto como un trabajo de un volumen y complejidad considerables, que ha de realizarse con la participación de varios departamentos de la empresa y tal vez con la colaboración de terceros”**.

Podríamos decir entonces que un proyecto es una operación que se acomete para realizar una obra de gran importancia y que posee una complejidad, carácter no repetitivo, la necesidad de establecer unos plazos determinado y la importancia de la participación de toda la organización.

Teresa S. Stover (p. 12) lo define de la siguiente manera: **“Un proyecto es un cometido único con objetivos y resultados claramente definidos, fechas de inicio y fin perfectamente determinadas y, casi siempre, un presupuesto”**. La figura 2.1 ilustra el modo en el que encajan todas las piezas de esta definición del término.

Figura 2.1. Componentes de un proyecto



De estas definiciones se pueden sacar distintas conclusiones acerca de los requerimientos que un proyecto debe satisfacer. Por un lado se considera que un proyecto estará constituido por un conjunto de actividades coordinadas y controladas, por otro lado, se establece que el proyecto se caracteriza por tener unas determinadas fechas de comienzo y de finalización y da a entender que el proyecto consiste en partes o actividades que cumplen una secuencia lógica de actividades que deben realizarse en tiempo y forma.

De las definiciones anteriores puede concluirse que los proyectos tienen las siguientes características:

- Es un proceso único constituido por subprocesos y actividades coordinadas con el objetivo de obtener un producto.
- Son de naturaleza temporal, es decir, tienen fecha de comienzo y finalización determinada.
- Precisan de una cantidad de recursos determinada, es decir, cada proyecto requerirá de una particular cantidad de materia prima, presupuesto, personal, etc.
- Es necesario que exista una estructura organizacional con roles y responsabilidades predefinidos para que sea posible su realización.
- Cada proyecto es un proceso único, por lo cual, se deberán considerar sus particularidades al momento de llevar a cabo su gestión.

2.3.2. Identificación de proyectos

Juan José Miranda (p.37) afirma que **“El propósito de todo proyecto de inversión o desarrollo es el de resolver un problema o necesidad, aprovechar una oportunidad cuyos efectos beneficiarán a un grupo de ciudadanos o una comunidad”**.

El reconocimiento del problema o necesidad u oportunidad es el punto de partida para la identificación del proyecto. Es preciso conocer las características específicas del mismo, sus causas y los aspectos que lo rodean que pueden ser importantes en el momento de entregar una solución a través de un proyecto. Es importante buscar la mayor concreción posible en la identificación del problema o necesidad, determinando los aspectos específicos y las características más importantes, las posibles causas y repercusiones del problema o necesidad y las condiciones en que se está presentando dicha situación.

Continuando con la definición de *Juan José Miranda (p.37)* para él, la identificación del problema constituye, tal vez, el ejercicio más complejo en la preparación de un estudio preinversión, dada la cantidad de variables interrelacionadas que afectan el contexto del mismo. Su definición clara y precisa es un requisito esencial para lograr el análisis deseado.

2.3.3. Principales características de los proyectos

Según *Equipo Vértice (p.2)* las características principales de un proyecto son las mencionadas a continuación:

- **Trascendencia:** Una de las principales características que diferencian a un proyecto de otras actividades de la empresa, es que es algo muy importante y que supone el esfuerzo para la entidad que lo realiza y no sólo porque requiere grandes inversiones, sino porque su objetivo es conseguir unos resultados trascendentales para la empresa.

- **Utilización de recursos:** El estar un proyecto encaminado a realizar una obra de envergadura, requiere por lo tanto una aportación de medios materiales y económicos. Un proyecto supone poner en juego un conjunto de recursos que entrañan para la empresa un esfuerzo económico apreciable y que implican diversos conjuntos de personas, máquinas, mercaderías, etc.
- **Discontinuidad:** Un proyecto por definición tiene un principio y un final predeterminados y se trata de una actividad esporádica, no repetitiva. El proyecto es una actividad especial, que produce un cambio importante y que suele tener un carácter excepcional. Esta discontinuidad descrita, es uno de los aspectos que con más fuerza obliga a establecer mecanismos de gestión específicos.
- **Dinamismo:** Otra característica de un proyecto, es que está en continua evolución y se caracteriza por un gran dinamismo derivado de su carácter poco usual tendente a crear algo nuevo. El proyecto está en continuo movimiento y ello requiere de un gran dinamismo y agilidad por parte de todos los que trabajen en él. En definitiva se vive en una situación de inestabilidad continua, con frecuentes cambios y con momentos en que se requieren ritmos de actividad frenéticos.
- **Irreversibilidad:** A lo largo de la vida de un proyecto es necesario tomar una serie de decisiones, para hacer progresar y avanzar la operación, pero esas decisiones normalmente son irreversibles, o al menos con un grado mayor que las que suelen adoptarse en las actividades cotidianas.
- **Influencias externas:** Es muy frecuente que el proyecto se encuentre sometido a influencias externas que ejerce el entorno social, político y económico, de forma que los responsables de la ejecución puedan ser incapaces de dominar algunas de las variables que son esenciales para el éxito del proyecto.

Retomando lo anterior, se puede considerar a un proyecto como una transformación que realiza un determinado grupo de individuos, en un plazo de tiempo definido, que

nace a partir de requisitos o necesidades nuevas y que utiliza recursos limitados, todo esto con el objetivo de cumplir con el plan estratégico de la organización.

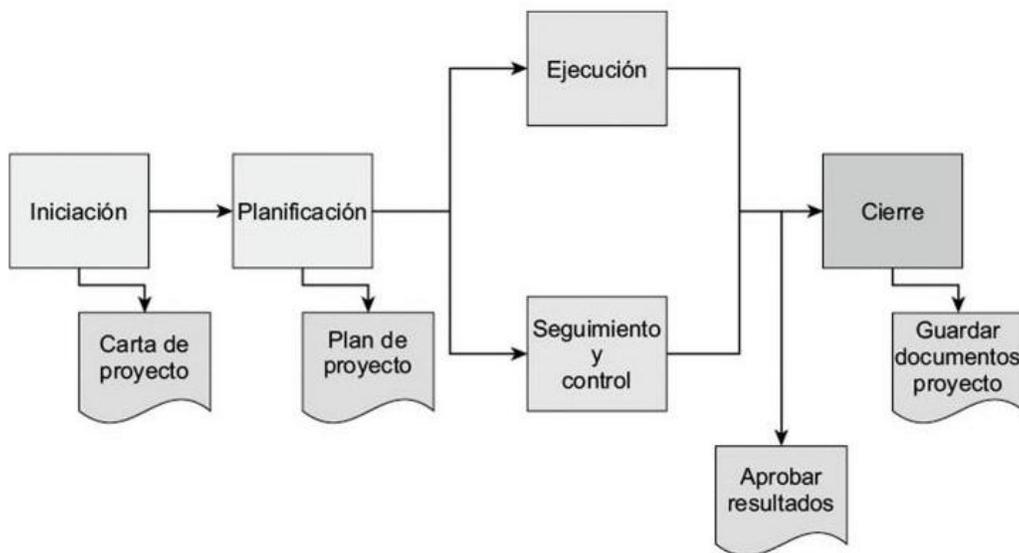
2.3.4. Procesos de gestión de proyectos

Una vez que hemos definido qué es un proyecto, cómo se puede identificar y cuáles sus principales características, procederemos a hablar acerca de cómo se realiza su gestión.

Basándose en la Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) del Project Management Institute (PMI), *Teresa S. Stover (p.26)* desglosa la gestión de proyectos en cinco grupos de procesos básicos: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre.

Teresa S. Stover (p.26) aconseja la forma de avanzar en los cinco grupos de procesos básicos para el caso de proyectos sencillos y claramente definidos (figura 2.2), mientras que en el caso de otros proyectos más complejos o menos definidos, los procesos pueden repetirse varias veces.

Figura 2.2 Los cinco grupos de procesos que intervienen en la gestión de proyectos y los resultados que producen.



A continuación se detallará cada uno de los grupos de procesos que intervienen en la gestión de proyectos y las actividades que se deben realizar para la obtención de los resultados deseados basándome en el libro *“Gestión de Proyectos en el mundo real”*, Teresa S. Stover.

2.3.4.1. Iniciación

El grupo de procesos de iniciación da respuesta a las preguntas “¿por qué se está llevando a cabo el proyecto?”, “¿cómo se piensa resolver el proyecto?” y “¿cómo se sabrá cuándo ha terminado?”.

Lo primero que se consigue en este grupo de procesos es que todo el mundo interesado e implicado en él tome decisiones unánimes en torno a la propia definición del proyecto para seguidamente obtener la aprobación para planificarlo.

Las actividades que incluye el grupo de procesos de iniciación son:

- **Nombrar al gestor del proyecto:** El primer paso consiste en identificar a la persona que se va a encargar de gestionarlo.
- **Describir el caso de negocio del proyecto:** Responder el ¿por qué se está llevando a cabo el proyecto?, se trata de asegurar que vale la pena la inversión que se va a realizar en él.
- **Identificar a los interesados:** Conocer a los participantes desde el inicio permite determinar sus expectativas y enfocar el trabajo para brindarles el soporte que necesitan.
- **Preparar una definición inicial del proyecto:** La definición del proyecto incluye un borrador inicial de los objetivos, requisitos, criterios de éxito, riesgos, presunciones y limitaciones del proyecto.
- **Obtener aprobación:** El cliente y la dirección de la empresa otorga su aprobación para seguir adelante a la fase de planificación.

2.3.4.2. Planificación

Teresa S. Stover (p.34) afirma que el grupo de procesos de planificación engloba las actividades que dan respuesta a la pregunta “¿cómo piensa el proyecto?”. La mayoría de los gestores de proyectos encuentran su vocación porque les encanta planificarlo todo de antemano. Planificar un proyecto es como diseñar un plan de nutrición para cumplir unos objetivos personales, ya sea mejorar el estado de salud general, perder peso o entrenarse para correr un maratón. Se trata de identificar lo que se va a hacer para poner en marcha el proyecto alcanzar sus objetivos.

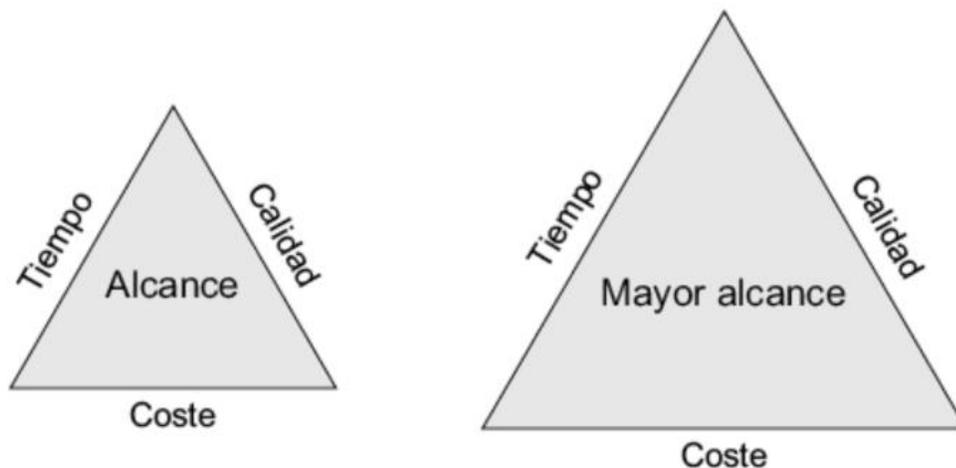
Durante el proceso de planificación se definen las acciones necesarias para completar el proyecto y cómo se van a acometer:

- **Ajustar de forma óptima los requisitos:** Conforme se va conociendo más sobre un proyecto, lo normal es ir viendo más claros los requisitos o identificar nuevos.
- **Definir el trabajo que hay que hacer:** Se trata de identificar las actividades que permitirán completar el proyecto. Para ello, se diseña una estructura de trabajo que permite contemplar el proyecto como un conjunto de actividades realizables y asignables a los diferentes miembros del equipo.
- **Estimar los recursos necesarios para completar el trabajo:** Después de identificar las actividades del proyecto, hay que determinar los recursos necesarios para llevarlas a cabo y la cantidad de cada uno de ellos.
- **Estimar tiempo de ejecución del proyecto:** Se trata de calcular el número de horas que supondrá llevarlo a cabo.
- **Estimar el coste del proyecto:** El coste de un proyecto es igual a la suma de los costes de mano de obra y los costes de otros recursos necesarios, como equipos y materiales.

- **Afinar el plan:** Los proyectos suelen acusar restricciones de tipos temporales, presupuestarios o relacionados con los recursos. El calendario y el plan de costes inicial a veces no se ajusta a los límites que uno tiene. Durante la planificación se insiste en las tareas de planificación hasta dar con un plan que funcione.
- **Equilibrio entre alcance, tiempo, costes y calidad:** Las relaciones entre las limitaciones del proyecto son inherentes a la vida del mismo, *Teresa S. Stover* (p.40) nos comenta que **“Los proyectos son puros actos de equilibrio en los que hay que hacer malabarismos para ajustar el alcance de los objetivos a las limitaciones de tiempo, coste y calidad”**, derivado de lo anterior esta relación se ha ganado varios nombres a lo largo de los años: el triángulo del proyecto, el triángulo de alcance y la triple restricción. Hay muchas formas de representar gráficamente el triángulo de un proyecto.

La interpretación de la figura 2.3 muestra el alcance como el área interior del triángulo. Si el alcance aumenta o disminuye, el tiempo y el coste también lo harán en consecuencia.

Figura 2.3. Triángulo del proyecto



- **Desarrollar planes complementarios, a saber, un plan de comunicación, un plan de gestión de riesgos, un plan de gestión de la calidad y plan de gestión de la calidad y plan de gestión de cambios:** En parte, planificar un proyecto consiste en definir los procesos que se van a utilizar para ejecutarlo y encontrar la forma de gestionarlo para alcanzar el éxito. El plan de comunicación define las directrices y procesos de intercambio de información con las personas interesadas y los miembros del equipo. El plan de gestión de riesgos identifica los riesgos a los que se enfrenta el proyecto y planifica el control de riesgos negativos y la capitalización de los riesgos positivos. El plan de gestión de la calidad describe los procesos que se utilizarán para producir el grado de calidad deseado. El plan de gestión de cambios define los procesos que se utilizarán para atender posibles demandas de modificaciones.
- **Ensamblar el plan de proyecto completo:** Son tantas las actividades que intervienen en la elaboración de un plan de proyecto, que una parte vital es encajarlas todas juntas para presentarlas como un todo ante el cliente y el equipo directivo.
- **Obtener aprobación para lanzar el proyecto:** La fase de planificación no está completa hasta que el cliente y la dirección de la empresa no dan su aprobación para lanzar el proyecto y poner manos a la obra.

2.3.4.3. Ejecución

Continuando con las definiciones de *Teresa S. Stover (p.36)*, tenemos que el grupo de procesos de ejecución engloba las actividades que se llevan a cabo para realizar el trabajo propiamente dicho e incluye los siguientes procesos:

- **Reunir y gestionar los recursos del proyecto:** Se debe reunir a las personas y abastecerse de los recursos necesarios. Se debe trabajar con las personas por separado y en grupo para formarlas, guiarlas, motivarlas y liderarlas.

- **Comunicar las reglas del proyecto:** Éste es un buen momento para que todos los implicados conozcan las reglas que deben seguir a lo largo del mismo.
- **Realizar las tareas identificadas en el EDT:** Una vez reunidos los recursos del proyecto, el siguiente paso es poner en marcha las tareas identificadas durante la fase de planificación.

2.3.4.4. Seguimiento y control

Para *Teresa S. Stover (p.37)* hacer el seguimiento de un proyecto es un modo de medir lo bien o lo mal que está marchando. Consiste en “**ponerse el traje de solucionador de problemas y controlar los resultados del proyecto para volver a encarrilarlo en caso de ser necesario**”. El grupo de procesos de seguimiento y control incluye las siguientes actividades:

- **Implementar los planes de gestión de la calidad, de riesgos y de cambios:** Consiste en la integración de solicitudes de cambio en el proceso de gestión diseñado de principio. También el iniciar algunas respuestas a riesgos previstos antes de que ocurran a fin de reducir su impacto o probabilidad. Se planifican respuestas a riesgos nuevos a medida que el proyecto avanza. Se controlan los riesgos restantes y se inician las respuestas pertinentes en su caso. Finalmente, se mide la calidad para determinar si el proyecto cumple el nivel de calidad prefijados.
- **Controlar el rendimiento del proyecto:** Conforme el equipo va trabajando en el proyecto, hay que llevar un seguimiento de lo que va ocurriendo y medir los resultados. Consiste en contrastar la situación actual con respecto al plan e identificar y medir si hay desviaciones a fin de determinar las acciones correctivas.
- **Comunicar la situación y el estado:** Es importante comunicar el estado del proyecto al público interesado.

- **Gestionar el plan de adquisiciones:** Consiste en gestionar los recursos, incluido el pago de facturas y la comunicación con los agentes de ventas.
- **Resolver problemas:** A medida que vayan presentándose, se deberá ir decidiendo cómo atajarlos y superarlos.
- **Controlar el alcance, el calendario y los costes:** Si el control de la situación identifica desviaciones con respecto al plan, determine la causa raíz y aplique las medidas correctivas necesarias.

2.3.4.5. Cierre

Teresa S. Stover (p.39) nos muestra que el grupo de procesos de cierre de un proyecto incluye las actividades encaminadas a atar los cabos sueltos de un trabajo determinado. Se trata de declarar oficialmente el proyecto como completo, de documentar las últimas acciones y lecciones aprendidas, de cerrar todos los contratos y de liberar recursos para emplearlos en otros menesteres. Las actividades que deben llevarse a cabo para garantizar la conclusión del proyecto son:

- **Obtener aprobación por parte del cliente:** Éste es el gran hito que todo mundo espera. Se requiere trabajar con el cliente para obtener su aceptación final en torno a resultados tangibles del proyecto.
- **Transferir la propiedad de los resultados:** Una vez aceptados los resultados, lo siguiente es implantarlos y transferir la propiedad de los mismos al cliente.
- **Cerrar contratos y cuentas:** Si hubo que elaborar contratos para el proyecto se deben seguir los pasos necesarios para cerrarlos.
- **Dirigir una auditoría de cierre:** Una revisión exhaustiva del proyecto supone una valiosa herramienta de optimización de futuros proyectos.
- **Preparar un informe final del proyecto:** Al final del proyecto se redacta un informe final que resume el estado de proyecto.

- **Archivar los documentos del proyecto:** Cuando se ha cumplimentado el último documento, se deben archivar ya que pueden servir como antecedentes para otros proyectos en el futuro.

Retomando los apartados anteriores, tenemos que en resumen, un proyecto es el conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, los cuales pueden ser de cualquier naturaleza.

Un proyecto siempre presentará restricciones de alcance, costo y tiempo, esto significa que éste, se deben llevar a cabo respetando el presupuesto y tiempos asignados y cumpliendo las expectativas del cliente y solventando sus necesidades.

La gestión de proyectos es una disciplina de gestión, utilizada por las organizaciones, que consiste en la aplicación de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas definidas para asegurar la realización de un proyecto en tiempo y forma.

Las organizaciones que dirigen los proyectos, son aquellas organizaciones que aseguran que éstos, se definan, ejecuten y finalicen de forma concurrente.

3. SISTEMA FOCAL

3.1. Acerca de la Empresa

3.1.1. Descripción General de la Empresa

Management Solutions es una Firma internacional de consultoría, centrada en el asesoramiento de negocios, finanzas, riesgos, organización, tecnología y procesos.

Su misión es **“Crear propuestas de valor para nuestros clientes comprometiéndonos con su implantación efectiva”**

Su objetivo principal consiste en **“Superar las expectativas de nuestros clientes y convertirnos en sus socios de confianza”**

3.1.2. Ubicación de la Empresa

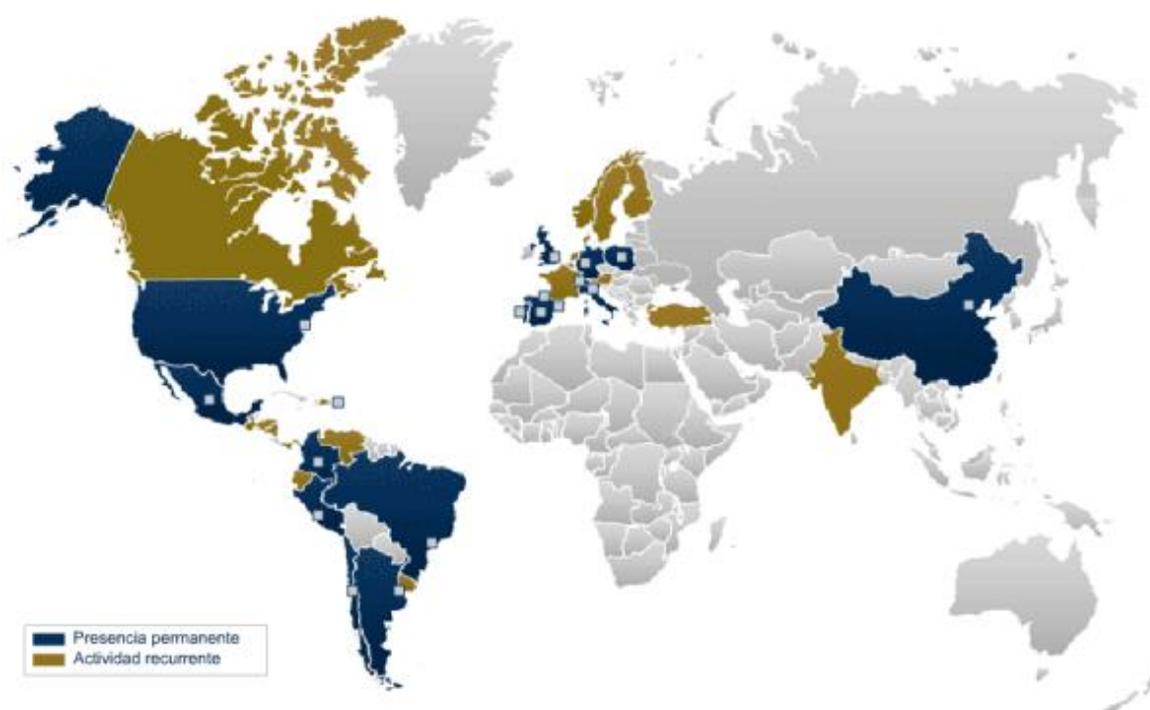
La matriz se encuentra en Madrid (España) y actualmente, la presencia de la Firma se concreta en tres grandes áreas geográficas, como son Europa, América (Norteamérica y Latinoamérica) y Asia, logrando dar cobertura mundial a las necesidades de sus clientes.

Desarrollan su actividad a través de 18 oficinas, 9 en Europa (Madrid, Barcelona, Bilbao, Londres, Frankfurt, Varsovia, Zurich, Milán, Lisboa), 8 en América (Nueva York, San Juan de Puerto Rico, México DF, Bogotá, Sao Paulo, Lima, Buenos Aires, Santiago de Chile) y 1 en Asia (Pekín), desde donde se atiende de manera recurrente a

clientes que operan en otros países (entre los que destacan: Países Bajos, Francia, Bélgica, Luxemburgo, Noruega, Suecia, Finlandia, Austria y Andorra en Europa; Canadá, Colombia, Panamá, Ecuador, Uruguay, Venezuela, Nicaragua, Guatemala y Honduras en América).

En la Figura 3.1, se muestra gráficamente la participación de la firma a nivel global.

Figura 3.1 Diversificación de Oficinas a Nivel Global



3.1.3. Cultura de la Empresa

3.1.3.1. Valores

En Management Solutions existe una cultura corporativa basada en el esfuerzo, el compromiso, la búsqueda de la excelencia, la orientación a resultados y estrictos principios éticos, que son la base de un modelo de negocio rentable y sostenible a largo plazo.

Tienen muy presente la importancia de transmitir esta cultura (unidad, integridad, vocación de servicio, solidaridad) a toda la Organización y lograr que la misma sea fácilmente identificable por todos sus clientes, profesionales y sociedad en su conjunto.

Sus proyectos destacan por su excepcional valor añadido, la singular durabilidad de sus resultados, y la practicidad y adecuación a las necesidades específicas de sus clientes.

Esta habilidad para marcar diferencias forma parte de su cultura y sus valores desde su fundación, imprimiendo ese “estilo tan específico” en todos los componentes de la Firma:

- **Compromiso absoluto con sus clientes:** La Firma “vive” cada proyecto con singular intensidad. Se construye un equipo multidisciplinar “a medida” de las necesidades de cada proyecto, que adquiere un compromiso total con sus resultados.
- **Maximizar el talento de sus profesionales:** Sus consultores tienen la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente en un amplio rango de funciones empresariales, caracterizadas por su relevancia estratégica y constante innovación.
- **Potenciar los valores del Partnership de la Firma:** Se gobiernan sin restricciones que puedan condicionar su misión y valores fundacionales. El Partnership permite maximizar un modelo de “gestión colegiada de nuestro talento”. Cada profesional tiene la oportunidad de desarrollar su propia carrera sin limitaciones de ningún tipo.

3.1.3.2. Metas

“Mantener una posición de liderazgo en el sector de consultoría requiere superar constantemente las expectativas de nuestros clientes y profesionales”.

El compromiso con la excelencia en la prestación de servicios es su principal objetivo. La satisfacción de sus clientes con los resultados obtenidos es, sin duda, su mayor motivo de orgullo.

A su vez, este compromiso se aplica con la misma intensidad hacia el desarrollo profesional de sus consultores. Management Solutions trabaja incansablemente para poder ofrecer el mejor entorno de desarrollo profesional, ayudando a sus profesionales a desarrollar y ampliar su talento.

3.1.4. Sector Industrial de la Empresa

En Management Solutions no se cree en una labor de asesoramiento basada únicamente en “sólidas metodologías de actuación”. Las necesidades de sus clientes son excesivamente específicas para poder ser resueltas sin un adecuado conocimiento sectorial previo a la realización del proyecto encomendado.

Management Solutions tiene estructuradas sus prácticas por sectores de actividad, con profesionales dedicados en exclusividad a las industrias que los integran. Entre las que se encuentran:

- **Entidades financieras:** Management Solutions presta servicios a la totalidad de la tipología de entidades que conforman este mercado (Banca, Entidades aseguradoras, Sociedades de inversión, broker-dealers y Financieras). Adicionalmente, han desarrollado servicios específicos que responden a requerimientos propios del sector, destacando especialmente los relativos a actividades de Banca Mayorista (Tesorería, Mercado de Capitales, Asset Management, Medios de Pago), el negocio de Banca Comercial y de Particulares (modelos de distribución, conocimiento del cliente, multicanalidad y

experiencia del cliente), la gestión de los riesgos del negocio financiero (en cualquiera de sus facetas), la optimización de los recursos propios consumidos, así como el cumplimiento de normativas aplicables (Basilea, liquidez, blanqueo de capitales).

- **Energía:** Management Solutions, ayuda a maximizar el “core business” de cada compañía y la acompaña en sus retos diversificadores, optimizando su potencial y adecuando los impactos estructurales que conllevan en cada organización.
- **Telecomunicaciones:** Management Solutions colabora con los agentes que operan en este sector identificando sus servicios acordes con la estrategia y activos de cada compañía, diseñando y desarrollando proyectos de excelencia operacional y convirtiendo la información en conocimiento de negocio que permita un "time to market" óptimo en el dinámico sector de las comunicaciones electrónicas.
- **Consumo e industria:** Management Solutions da respuesta a través de esta práctica a las necesidades del tejido industrial, tanto desde el punto de vista generador (producción) como distribuidor (canalización hacia el cliente final). Disponen de una amplia experiencia en el asesoramiento a las organizaciones industriales líderes en sus respectivos mercados de actuación. Sus consultores están especializados en el rediseño de la cadena de valor, optimizando los recursos dedicados a las actividades “core”.
- **Gobierno:** Management Solutions ayuda a los organismos gubernamentales a acercarse con mayor efectividad al ciudadano, optimizando procesos y personalizando el servicio ofrecido. Colaboran en la mejora de la eficiencia y de la agilidad de la prestación actual de servicios, diseñando e implantando soluciones que permitan dar respuestas rápidas al mercado, junto con la adecuada flexibilidad y escalabilidad exigida, y la necesaria optimización de los recursos disponibles para poder atender el futuro cercano.

3.1.5. Servicios que ofrece la Empresa

Management Solutions colabora con sus clientes en la transformación de sus retos en realidades tangibles, desde la orientación estratégica, hasta la implantación efectiva de las necesidades tecnológicas requeridas.

Colaboran con sus clientes en la búsqueda y construcción de las mejores alternativas de crecimiento, a través del desarrollo de la adecuada estrategia a nivel corporativo y/o a nivel de unidad(es) de negocio.

- **Gestión comercial y marketing:** Management Solutions se especializa en optimizar el crecimiento orgánico de las compañías, gracias a sus programas de captación, fidelización y retención de clientes, de adecuación del precio/rentabilidad, y de reactivación de la actividad comercial.
- **Gestión y control de riesgos:** Partiendo de un conocimiento exhaustivo de los negocios, los requerimientos de control y gestión inherentes a los mismos, y las normativas vigentes, Management Solutions provee las mejores soluciones del mercado para gobernar de manera eficiente los riesgos de cualquier organización.
- **Información y gestión financiera:** Management Solutions dispone de un equipo especializado en la definición e implantación de las métricas más adecuadas para el correcto gobierno de las diferentes áreas de actividad de una organización.
- **Organización y procesos:** Management Solutions, acerca las mejores prácticas del mercado en términos de reingeniería organizativa y de los procesos, a sus clientes. Organizar, dimensionar, delimitar funciones y articular un adecuado gobierno de las mismas, es una de las principales competencias de Management Solutions.

- **Tecnología aplicada:** Management Solutions es especialista en la definición, creación e implantación de los entornos tecnológicos más adecuados a las necesidades y posibilidades de cada organización. Se encuentran especializados en tecnologías de apoyo y soporte a la gestión, que ayuden a sus clientes a disponer de las soluciones más adecuadas para gobernar eficientemente su actividad empresarial.
- **Soluciones propietarias:** Management Solutions ha desarrollado e implantado en numerosas entidades financieras y organismos públicos tres soluciones propietarias, que mantiene y evoluciona de forma continua para adaptarlas en un tiempo mínimo a la última normativa. Estas tres herramientas ofrecen una solución integral a tres cuestiones clave de la gestión de riesgos, cubriendo de forma integral y rigurosa los requerimientos regulatorios y al mismo tiempo dando servicio a la capa de gestión que las acompaña: SIRO (Sistema Integral de Riesgo Operacional), MIR (Modelo de Información de Riesgos), y Paladín, solución más avanzada del mercado en prevención del blanqueo de capitales.
- **Área de I+D:** Management Solutions diseña soluciones basadas en su capacidad de crear (combinando conocimiento, skills y talento), el respaldo científico (metodología) y la adecuación al medio, comprometiéndose con su implantación efectiva. El equipo de Investigación y Desarrollo presta servicio a sus profesionales y a sus clientes en aspectos metodológicos, en una apuesta decidida por mantener a Management Solutions en la vanguardia del sector y respondiendo a la creciente demanda de innovación por parte del mercado. Asimismo, el equipo de I+D mantiene una estrecha colaboración con universidades, ofreciendo tesis en los programas de postgrado y de doctorado, prácticas profesionales en las facultades de Matemáticas, Estadística y Físicas, e impartiendo seminarios sobre finanzas cuantitativas en programas de grado y máster.

3.1.6. Desarrollo Profesional

Los consultores de Management Solutions tienen la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente en un amplio rango de funciones empresariales, caracterizadas por su relevancia estratégica y constante innovación.

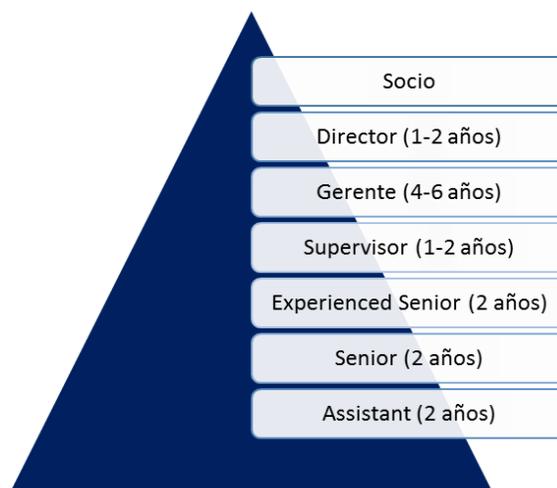
La Firma cuenta con equipos multidisciplinarios, procedentes generalmente de titulaciones del área empresarial (Administración y Dirección de Empresas, Económicas, Ciencias Actuariales y Financieras, Investigación y Técnicas de Mercado, Derecho), ingenierías (Telecomunicaciones, Informática, Industriales, Aeronáutica), Matemáticas, Estadística y Físicas.

3.1.6.1 Roles profesionales

Management Solutions ofrece la posibilidad constante de desarrollar el talento y demostrar las habilidades, en todas las categorías profesionales que conforman la estructura organizacional de su Firma.

A continuación se detallan los roles ejercidos por cada una de ellas. La clasificación mostrada sigue un orden creciente de antigüedad como consultor en su Firma:

Figura 3.1 Pirámide de Roles



- Assistant (2 años): Esta categoría conforma el primer nivel de responsabilidad de los consultores que se incorporan a su Firma al terminar sus estudios universitarios. Durante este primer período el consultor es responsable de resolver un apartado concreto del proyecto en el que se encuentra inmerso: expone y contribuye a los resultados finales del proyecto, presenta sus resultados al Senior del proyecto, y conoce y tiene acceso a la visión global del problema planteado por el cliente, así como a la solución propuesta por la Firma.
- Senior (2 años) y Experienced Senior (2 años): Los consultores Senior desempeñan un papel extremadamente activo en el desarrollo de un proyecto: identifican los problemas, formulan hipótesis, gestionan directamente la relación con los departamentos del cliente involucrados en el proyecto, proponen soluciones y se encargan de la correcta ejecución de las mismas. A lo largo de los 4 años el Senior va asumiendo mayor responsabilidad en términos de relevancia de los proyectos en los que participa, liderando en sus últimos años los proyectos más significativos de la Firma.
- Supervisor (1-2 años): Cuando el consultor Senior está preparado para el siguiente nivel de responsabilidad, accede a la posición de Supervisor. Esta etapa constituye el primer nivel de dirección de la Firma. El Supervisor lidera la relación del día a día con sus clientes actuales, presenta las conclusiones de los proyectos realizados, y asume las responsabilidades completas de gestión de equipos, asignación de tareas y funciones, así como la resolución de problemas complejos.
- Gerente (4-6 años): Los Gerentes gestionan varios proyectos en paralelo, en uno o varios clientes, en función de su antigüedad en la categoría. A su vez, están encargados de ampliar las bases de relación profesional en sus clientes habituales, y participan de manera activa en la toma de decisiones interna de la Firma.

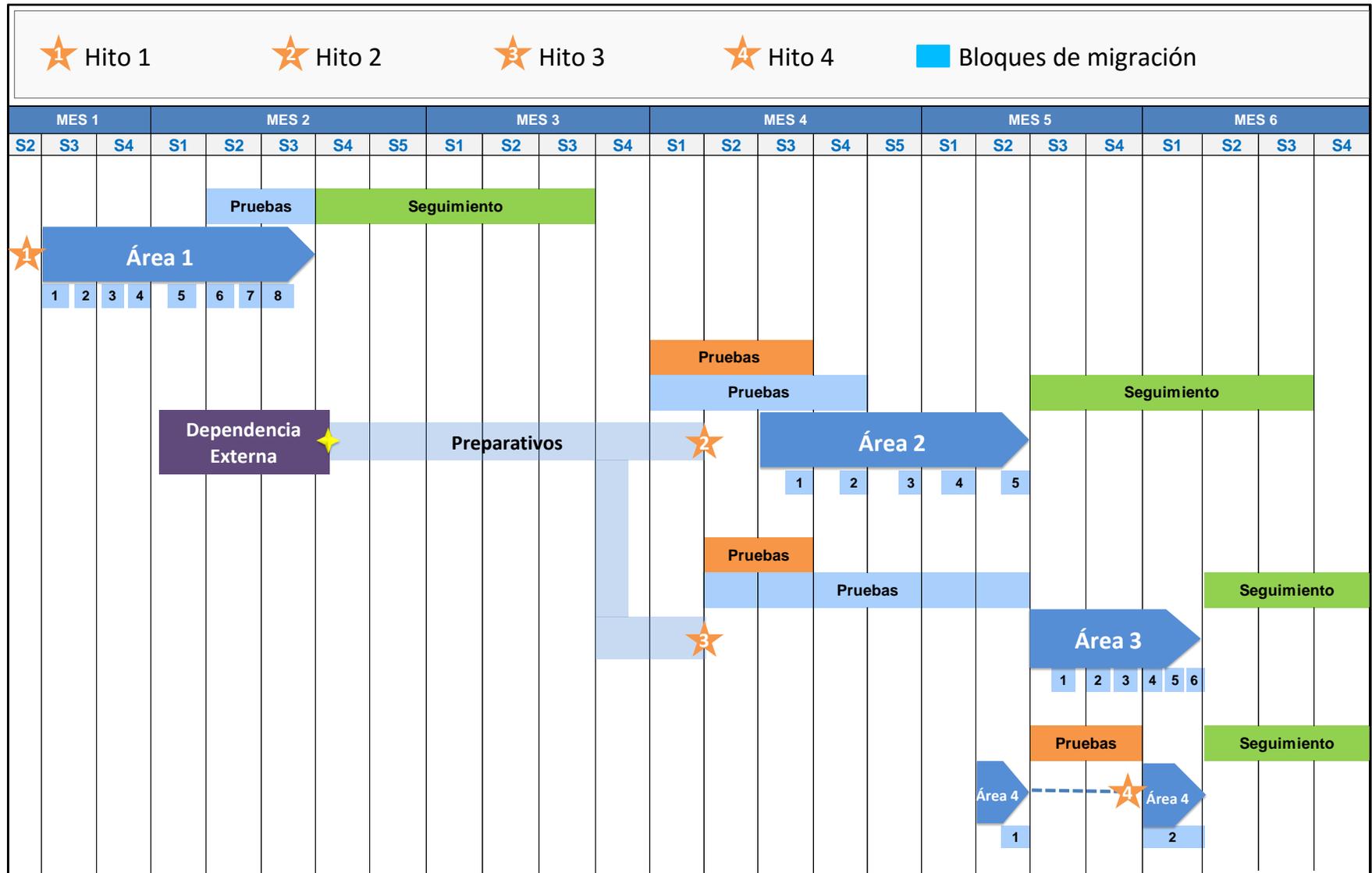
- Director (1-2 años): Los consultores que acceden a la responsabilidad de Director han tenido que demostrar su capacidad para liderar y crear equipos especializados sectorial y funcionalmente. A su vez, han tenido que contribuir activamente al desarrollo del conocimiento de la Firma, y aportar una experiencia contrastada de asesoramiento de alto nivel en sus clientes. Las funciones del Director consisten en asumir responsabilidades de venta y gestión de cuentas. A su vez, los Directores tienen la responsabilidad de ampliar nuestras relaciones profesionales en clientes actuales y potenciales.
- Socio: Acceder a la responsabilidad de Socio significa integrarse en la estructura accionarial de la Firma. Este acceso se logra tras haber superado con éxito todas las etapas anteriores, a través de las cuales el consultor ha demostrado haber desarrollado, adquirido, y ampliado el nivel de asesoramiento realizado en la Firma. Aportando su acreditado talento al capital accionarial de la Firma, se integra en su estructura de capital, con el compromiso de preservar los valores fundacionales de Management Solutions. No existen límites en la duración de esta etapa, contribuyendo durante ese período al desarrollo y crecimiento de la Firma en los términos de excelencia y compromiso que rigen nuestros principios.

4. PROPUESTA

Tras el análisis y actividades que he mencionado a lo largo de los capítulos anteriores, en la figura 3 (anexa a continuación) podemos observar la propuesta final del plan de migración trabajado a lo largo del proyecto.

Cabe destacar que, debido a la confidencialidad de la información de mi cliente, el plan presentado es una visión general del trabajo realizado, es decir, no se muestra el detalle de diversos rubros tales como: tipos de áreas, requerimientos, fechas, información de bloques de migración, tipos de pruebas, intervinientes, dependencias, detalles de hitos, entre otros.

Figura 4.1 Plan de Migración Final



A continuación se detalla cada uno de los apartados que conforman el plan de migración mostrado anteriormente:

- **Área a Migrar:** Marcada con una flecha azul, nos permite definir el inicio, duración y fin de la migración de cada área.
- **Bloques de migración:** Muestra cuántas migraciones se realizarán para las distintas áreas, el día de la semana que se tiene planeado, así como la cantidad y tipo de personas y equipo a migrar.
- **Hitos:** Nos definen las actividades principales del área de mi cliente, previas a la migración, que deben de realizarse para que ésta pueda llevarse a cabo y la fecha límite para su finalización.
- **Pruebas:** Tal como su nombre lo indica, señala el inicio, duración y fin de las pruebas que se realizarán previas a la migración de las áreas. El color define el tipo de prueba a realizar así como el área encargada de realizarlas.
- **Dependencia Externa:** Nos muestra la principal dependencia que tiene el proyecto, es decir, una serie de actividades independientes al mismo, que son obligatoriamente necesarias para que se pueda llevar a cabo la migración del área 2 y el área 3. En el plan se muestra la fecha límite para la culminación de dichas actividades y así evitar el atraso de la migración de las áreas respectivas.
- **Preparativos:** Una vez finalizadas las actividades dependientes externas, estas líneas nos indican las tareas, por parte del área de mi cliente, que se deben realizar como actividades preliminares a las actividades “Hito” del plan de migración.
- **Seguimiento:** Señala el inicio, duración y fin del seguimiento posterior a la migración durante el cual se alertarán, diagnosticarán y resolverán las diversas incidencias que se presenten a lo largo del proceso de estabilización de la misma.

Debido a que la generación de reportes de estatus a los directivos es semanal, se decidió que el plan de migración se elaboraría en esa misma línea de tiempo. Por otra parte se procuró que, en la medida de lo posible, las migraciones de las distintas áreas (señaladas con una flecha azul) se migrasen en tiempos diferentes, ya que con el análisis desarrollado, nos percatamos que el personal responsable de la mayor parte de las actividades primordiales es escaso, por lo cual, no sería posible realizar la migración de dos áreas simultáneamente.

Finalmente, otro punto que se consideró durante la elaboración del plan, es la fecha final en la cual la migración debe quedar concluida, esta es, a inicios del séptimo mes ya que de no realizarse así se comenzarían a generar costos extras tales como renta de inmuebles, renta de equipamiento, penalizaciones, entre otras.

5. CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de este trabajo fue el desarrollar un plan de migración de varias áreas de servicio independientes, ajustado a las dependencias internas y externas de cada una de estas, bajo un esquema de optimización de tiempo y recursos que agregue valor al proyecto y solvete las necesidades de nuestro cliente.

Así pues, la aportación principal de elaborar este plan de migración consistió en contar con una guía que muestre las actividades y procesos que se deben seguir; apoyando así a mi cliente a tener una visión tanto global como parcial del proyecto, trayendo como consecuencia, el cumplimiento en tiempo y forma de los hitos y los objetivos planteados al inicio del mismo.

Al ser un proyecto atípico a las actividades que se desempeñan normalmente con nuestro cliente, a lo largo de la construcción del plan de migración, me encontré con algunos obstáculos para los cuales fue necesario establecer un plan de acción; el principal problema que tuve fue que los responsables del área de mi cliente, al inicio del proyecto, eran muy “celosos” con la información que les solicitaba, bajo el argumento de que la información requerida era confidencial y que yo, al pertenecer a una empresa “externa”, no podía tener acceso a ella.

El plan de acción que se tomó en conjunto con mi cliente fue el realizar reuniones con cada responsable de área dónde se les explicó mi función y el motivo de por qué solicitaba esa información, de esta forma, logramos un ambiente de trabajo más agradable y de confianza mutua.

En cuanto a la metodología utilizada para la elaboración del plan de migración, puedo recalcar que el estudio se dividió en cuatro fases: Recolección de Requerimientos, Identificación de dependencias Internas y Externas, Cierre de Alcances y Tiempos, y Elaboración y aprobación del Plan de Migración. En cada una de estas etapas fue imprescindible llevar un control tanto de la información con la que ya contaba y cuál se encontraba pendiente aún, como de las mesas de trabajo con las áreas responsables, para las cuales, tuve que realizar una agenda indicando la fecha en la que se tenían programadas, los temas a tratar y los participantes de cada una de estas.

El resultado de este proyecto fue una planificación que será la base de la migración de las áreas usuarias, derivado de la cual, al realizar la presentación ante el comité y éste diera su aprobación, mi cliente estaba tan satisfecho con el trabajo realizado que decidió hacer la extensión de contrato a nuestra empresa para que gestionáramos la migración y diéramos seguimiento y control a los temas e incidencias que pudieran surgir en el día a día, según las actividades basadas en el plan elaborado.

Fue así como continuamos con la gestión del proyecto hasta su término, durante la cual, dando seguimiento a la liberación de los servicios, el responsable de las áreas migradas nos comentó que entre los beneficios y las desventajas, que trajo consigo este cambio, los más representativos por ámbito son los siguientes:

Infraestructura:

- **Beneficios**

- Se realizó una reducción de tiempos para generación y cambio de usuarios.
- La obtención de reportes mejoró en rapidez, precisión y detalle.
- Se cuenta con una mayor flexibilidad para atención multiskill.
- La nueva Infraestructura genera un diagnóstico más ágil y preciso que permite resolver, en un menor tiempo, las incidencias que se presenten.

- **Desventajas**

- Derivado del cambio de la infraestructura, se han presentado interrupciones momentáneas que han ocasionado afectaciones al servicio.
- Debido al desconocimiento del funcionamiento y manejo de la infraestructura por parte de los usuarios se han presentado solicitudes de requerimientos adicionales que han generado re-trabajo y gastos no contemplados durante el cierre del alcance inicial.

Espacio e Inmobiliario:

- **Beneficios**

- Derivado de un entorno donde las instalaciones, equipamiento e inmobiliario es nuevo, el ambiente laboral se vio afectado positivamente aumentando el bienestar de los usuarios.
- La distribución de las áreas y usuarios es uniforme, es decir, cada usuario posee su espacio propio.
- Se redujo el tiempo de reuniones y acuerdos inter servicios debido a que cada área ahora cuenta con sus salas de reuniones.

- **Desventajas**

- Derivado del cambio de ubicación del inmueble, los tiempos de soporte y traslado de usuarios aumentaron, debido a que existen un menor número de vías de comunicación.

Con esto podemos concluir que, a pesar de que el resultado de la migración ha presentado diversas desventajas frente a la solución que se tenía anteriormente, la cantidad de beneficios presentados es mucho mayor desde el punto de vista tecnológico, estratégico y a nivel de satisfacción del usuario.

Finalmente me gustaría destacar otros aspectos importantes, aprendidos a lo largo de mi participación en este proyecto, entre los que destacan: el trabajo en equipo, el deseo de crecimiento y desarrollo constantes, el cuidado de los detalles, el generar una visión interdisciplinaria más allá de las formaciones universitarias, así como una sólida responsabilidad ante los compromisos asumidos, proporcionándome una formación integral y el fortalecimiento de aptitudes, capacidades, valores y habilidades que me han enriquecido y hecho una mejor persona.

6. REFERENCIAS

Bibliográficas

- Block, P. (1994). *Consultoría sin fisuras*. Buenos Aires: Granica.
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Miranda Miranda, J. J. (2012). *Gestión de proyectos. Identificación - Formulación - Evaluación financiera - Económica - Social - Ambiental*. Bogotá: MM Editores.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Ribeiro Soriano, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: La Consultoría*. Madrid: Díaz de Santos.
- Stover, T., & Biafore, B. (2012). *Gestión de proyectos en el mundo real*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Valles Romero, J. (2008). *Consultoría en la Logística y Transporte*. México: Avyasa.
- VV.AA. (2008). *Gestión de proyectos*. Madrid: Vértice.

De Internet

- Las 10 mejores universidades de México en 2016. (s.f.). Recuperado el 16 de 06 de 2016, de <http://de10.com.mx/top-10/2016/06/16/las-10-mejores-universidades-de-mexico-en-2016>

- Univerdidad Nacional Autónoma de México. (s.f.). Recuperado el 15 de 12 de 2015, de http://www.ingenieria.unam.mx/paginas/Carreras/ingenieriaIndustrial/ingIndustrial_Desc.php
- Management Solutions. (s.f.). Recuperado el 03 de 07 de 2015, de <http://www.managementsolutions.com/>