



FACULTAD DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**PLAN DE PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE
GESTIÓN DE INICIATIVAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN
TATASOLUTION CENTER S.A ECUADOR**

Profesor

Sofia Ruiz Bravo

Autora

Susan Stefanny Tamayo Parra

2021

RESUMEN

El presente trabajo describe el plan de proyecto de TATASOLUTION CENTER S.A. para implementar una oficina de gestión de iniciativas de transformación digital a fin atender la necesidad de sus Clientes de hacer frente a los inesperados cambios en las condiciones del mercado y el comportamiento de los consumidores, a través de un servicio especializado que les permita conocer cómo hacer y qué capacidades y recursos requieren para integrar sus objetivos del negocio a procesos remodelados en un entorno digital.

ABSTRACT

This document describes the project plan of TATASOLUTION CENTER S.A. to implement a Digital Transformation Initiatives Management Office in order to resolve the need of its Clients to face unexpected changes in market conditions and consumer behavior, through a specialized service that allows them to know how to do and what capacities and resources they require to integrate their business objectives into remodeled processes in a digital environment.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Análisis de la industria o sector.....	1
1.1.2. Análisis de Factores internos y externos de la empresa	5
1.1.3. Identificación del Estado actual y estado futuro.	6
1.1.4. Planteamiento y formulación del problema o del Plan de Mejora con el Proyecto	7
1.2. Objetivos	9
1.2.1. Objetivo general	9
1.2.2. Objetivos específicos	9
2. CASO DE NEGOCIO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD.....	10
2.1. Análisis de alternativas generales del proyecto.....	10
2.2. Análisis Económico	12
2.3. Análisis Financiero	13
2.3.1. Viabilidad.....	14
3. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®-PMBOK®.....	15
3.1. Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto.....	15
3.2. Registro y análisis del involucramiento de los interesados.....	20
3.3. Gestión de integración del proyecto.	28
4. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK®.	30
4.1. Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos.....	30
4.2. Desarrollar la planificación de la gestión de la calidad, los recursos y las comunicaciones.....	8

4.3. Desarrollar la planificación de la gestión de riesgos.....	1
4.4. Desarrollar la planificación de la gestión de las adquisiciones	1
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	2
5.1. Conclusiones.....	2
5.2. Recomendaciones.....	2
6. Referencias.....	4

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ponderación y Escala de Calificación de Alternativas	11
Tabla 2: Selección Mejor Alternativa de Solución	12
Tabla 3: Evaluación Financiera-Flujo de Caja Operacional.....	14

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Estructura Clasificación CIIU sección J.....	2
Ilustración 2. Clasificación por Provincia de Empresas J6202.20	2
Ilustración 3. Clasificación por Tamaño de Empresas J6202.20	3
Ilustración 4: Motivos de Creación del Servicio	8

1. INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1.1. Antecedentes

Establecida en 1968, TATA CONSULTANCY SERVICES (TCS) es una empresa líder mundial que provee servicios y productos especializados de tecnología, a Clientes de diferentes industrias y sectores por más de 50 años. A septiembre del 2021, “operamos a escala global, con una base diversa de talentos de más de 528,748 asociados (...) que representan a 157 nacionalidades, en 46 países, (...) Somos uno de los mayores empleadores de mujeres con un 36,2% de asociadas” (TATA CONSULTANCY SERVICES, 2021). TCS proporciona soporte local a nivel global, a través de sus 187 centros ubicados a lo largo de Asia Pacífico, Austria y Nueva Zelanda, Europa, India, Japón, LATAM, Medio Oriente y África y América del Norte.

TCS dentro del sector en el que opera en Ecuador, es una empresa grande constituida con el nombre de TATASOLUTION CENTER S.A., cuya actividad económica consiste en proveer “servicios de gestión y manejo in situ de sistemas informáticos y/o instalaciones de procesamiento de datos de los clientes, y servicios de apoyo conexos” (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2021). Cabe destacar que TATASOLUTION CENTER S.A se rige por la estructura, enfoque integral de negocio y conjunto de principios de conducta de TCS global para la provisión de sus productos y servicios.

1.1.1. Análisis de la industria o sector

Analizando la industria ecuatoriana, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), a través de la clasificación nacional de actividades económicas (CIIU) 4.0, ubica a las empresas objeto del estudio, en la sección J (Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN), 2021). Dicha sección cuenta con la siguiente estructura:

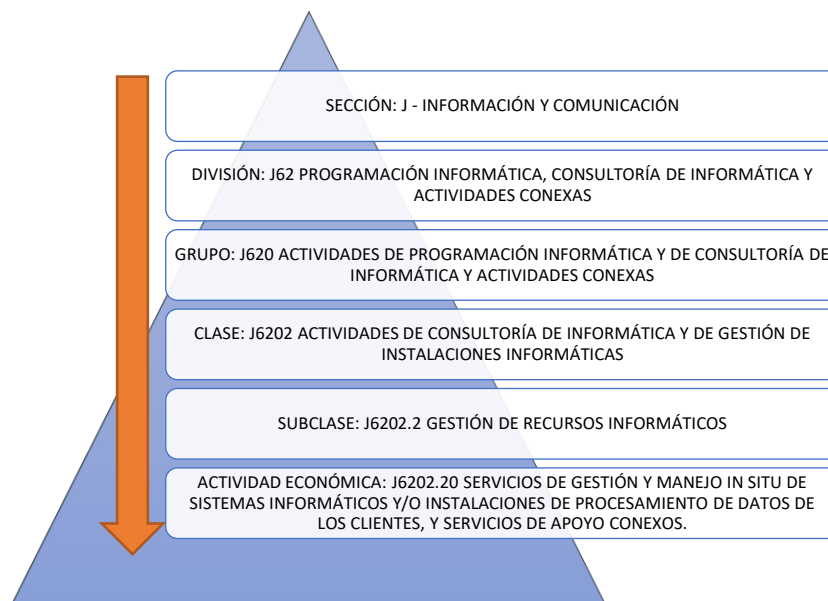


Ilustración 1. Estructura Clasificación CIU sección J

Considerando únicamente a las provincias de Pichincha y Guayas, por su importancia en el Ecuador debido a su población, existen 90 compañías dentro de la actividad económica J6202.20 (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2021). De dichas empresas, el 61% se encuentran distribuidas en la provincia de Pichincha y únicamente el 39% en Guayas.

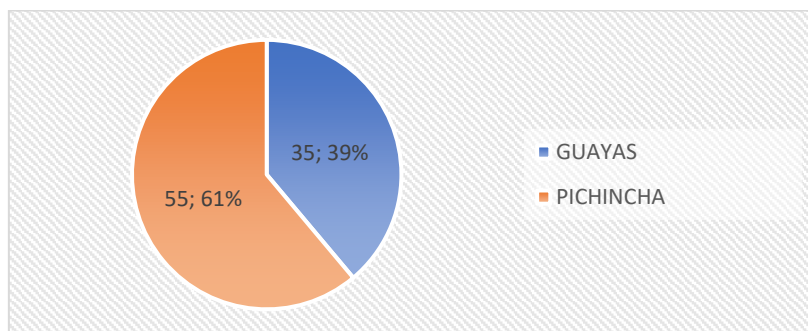


Ilustración 2. Clasificación por Provincia de Empresas J6202.20

Así también, de las 90 compañías analizadas, el 67% corresponden a Microempresas, con ingresos menores a \$100.000,00; seguidas por el 23% que pertenecen a Empresas Pequeñas, con ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00; el 8% conciernen a Empresas Medianas, con ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00; y finalmente se ubica TATASOLUTION CENTER

S.A, como la única Empresa Grande de esta actividad económica, representando al 1%, y con ingresos superiores a los \$5'000.001,00.

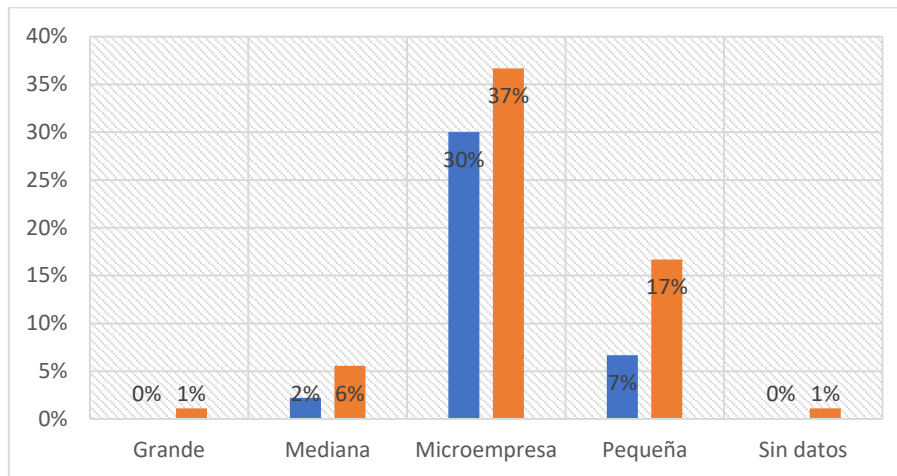


Ilustración 3. Clasificación por Tamaño de Empresas J6202.20

Por otro lado, utilizando la herramienta de análisis de las 5 fuerzas de Porter, se analizan las oportunidades y amenazas que enfrenta TATASOLUTION CENTER S.A dentro del sector de la Información y Comunicación en Ecuador, y se concluye:

- **El Poder de Negociación de los Clientes** de TATASOLUTION CENTER S.A es bajo debido a que los productos y servicios que se les provee son muy personalizados y les implicaría altos costos operativos cambiar de marca. La estrategia de TATASOLUTION CENTER S.A para diferenciarse en su nicho de mercado y lograr la lealtad de sus Clientes es actuar para ellos como un Socio Estratégico y mantener compromisos a largo plazo. “Como socio estratégico de nuestros Clientes en 10 industrias, los ayudamos a cumplir sus objetivos comerciales e impulsar transformaciones impulsadas por la tecnología” (TATA CONSULTANCY SERVICES, 2021)”.
- **El Poder de Negociación de los Proveedores** de TATASOLUTION CENTER S.A es bajo debido a la gran oferta de recurso humano calificado en sector. El talento humano es el principal recurso con el que cuenta TATASOLUTION CENTER S.A. para proveer sus servicios, por lo tanto, su estrategia se enfoca en ser Top Employer en la región. De hecho, el

Top Employers Institute, ha reconocido a TATASOLUTION CENTER S.A como Top Employer en América Latina. “Este reconocimiento destaca el liderazgo de TCS en áreas como estrategia de talento, planificación de la fuerza laboral, inducción, aprendizaje y desarrollo, administración del desempeño, desarrollo de liderazgo, administración de carreras y sucesiones, y compensaciones y beneficios” (TATA CONSULTANCY SERVICES, 2021)

- La **Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes y de Productos Sustitutos** es baja debido a que existen fuertes barreras de entrada a la cuota de mercado de TATASOLUTION CENTER S.A, principalmente causada por la alta inversión de capital requerida para hacer frente a los requisitos y alto grado de especialización solicitada por los Clientes y lealtad a la marca. La estrategia tomada por TATASOLUTION CENTER S.A se enfoca en: Primero, la experiencia certificada con los más altos niveles de calidad en la provisión de sus servicios. De hecho, “TCS cuenta con un sistema interno IQMS, alineado a las normas internacionales ISO 9001, ISO 20000, ISO 27000, TL 9000, así como los modelos CMMI nivel 5 y PCMM nivel” (TATA CONSULTANCY SERVICES, 2021); Segundo, un modelo de entrega adaptable y especializado, a través de una experiencia acumulada de más de 50 años a nivel global y de 14 años a nivel local. En efecto, “Un Modelo de Entrega de Red Global TM (GNDM TM) único, que abarca 40 ubicaciones globales, que hoy es reconocido como el punto de referencia de excelencia en implementación de tecnología” (TATA CONSULTANCY SERVICES, 2021).
- Finalmente, la **Rivalidad con los Competidores Directos** es baja debido a que los competidores de TATASOLUTION CENTER S.A que están muy bien posicionados en el mercado son pocos y los costos que deben incurrir sus Clientes para cambiar de marca son altos. La estrategia tomada por TATASOLUTION CENTER S.A es enfocarse en mejorar el nivel de satisfacción en la provisión de sus servicios. “Este es el tercer año consecutivo que encabezamos el ranking de satisfacción del cliente para la industria de servicios de TI, y TCS también está clasificado como

el número uno en los nueve indicadores clave de rendimiento (KPI) individuales” (TATA CONSULTANCY SERVICES, 2021).

1.1.2. Análisis de Factores internos y externos de la empresa

Dentro del sector al que pertenece en el Ecuador, TATASOLUTION CENTER S.A opera como una empresa grande desde hace 14 años. Según la información entregada en el ejercicio económico del 2020 que controla la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, cuenta con 1,487 empleados, activos por un valor de \$ 23,529,856.10 y un patrimonio de 11,767,891.90. Así también, la compañía generó ingresos totales por un valor de \$62,261,200.30 y una utilidad neta de \$4,127,346.86 (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2021).

Utilizando la herramienta de análisis FODA (acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se destacan principalmente los siguientes recursos y capacidades con las que cuenta TATASOLUTION CENTER S.A. para lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado local:

- **Fortalezas:** Clientes leales, baja rotación de personal, experiencia certificada, know-how especializado según el dominio y tecnología requerida en el sector, cobertura nacional e internacional, competitividad en precios y plazos de entrega, marca posicionada, modelos de entrega adaptables a las necesidades del negocio y espacios de trabajo seguros y reconocimientos en la provisión de productos y servicios.
- **Debilidades:** Concepto de marca poco potenciado localmente, limitado en productos y servicios que requieren los Clientes actuales.
- **Oportunidades:** Apertura de nuevos mercados por el ingreso de tendencias y avances tecnológicos internacionales en el mercado local y mayor demanda de proyectos de tecnología debido a cambios en el entorno y comportamiento de los consumidores por avances tecnológicos y estándares nacionales e internacionales más rigurosas.
- **Amenazas:** Entrada de competidores internacionales en el mercado local.

1.1.3. Identificación del Estado actual y estado futuro.

TATASOLUTION CENTER S.A opera en el Ecuador desde hace 14 años suministrando “servicios de gestión y manejo in situ de sistemas informáticos y/o instalaciones de procesamiento de datos de los clientes, y servicios de apoyo conexos” (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2021). Al ser parte de un grupo que opera a escala global, TATASOLUTION CENTER S.A, a través del modelo de entrega de red global (GNDM) de TCS, ofrece productos y servicios competitivos, adaptables y personalizados, de calidad e innovadores, según las tendencias y avances tecnológicos existentes en el mercado internacional.

La misión de TATASOLUTION CENTER S.A hace alusión al compromiso del grupo de TCS global para “Ayudar a los clientes a lograr sus objetivos comerciales brindándoles soluciones y servicios de consultoría y TI, innovadores y de primer nivel. Hacer que sea un placer para todas las partes interesadas trabajar con nosotros” (TATA CONSULTANCY SERVICES, 2021); y de modo similar, sus operaciones se ejecutan bajo el mismo código de conducta y sistema de valores de dicho grupo que se fundamentan en “Liderar el cambio, Integridad, Respeto por el individuo, Excelencia y Aprendiendo y compartiendo” (TATA CONSULTANCY SERVICES, 2021).

Como consecuencia de la necesidad de sus Clientes para responder a los inesperados cambios de las condiciones del mercado y el comportamiento de los consumidores en Ecuador, dichas empresas han optado por la transformación digital. Es importante recalcar que “La transformación digital aprovecha al máximo los datos para convertirlos en conocimiento. Además, se basa en tres ejes fundamentales: la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocio” (Slotnisky, 2016). Por lo tanto, con el objetivo de ayudar a los Clientes a alcanzar sus objetivos de negocio y elevar su satisfacción, TATASOLUTION CENTER S.A. se plantea adoptar la filosofía del enfoque Machine First Delivery Model (MFDM™) a fin de ejecutar un servicio especializado de gestión de iniciativas de transformación digital, alineado a los requisitos del mercado local.

El enfoque Machine First TM permite que la tecnología tenga el primer derecho de sentir, comprender, decidir y actuar en un entorno de red robusto equipado con análisis e inteligencia artificial, y con la plataforma de aprendizaje que permite información de calidad superior en toda la empresa en tiempo real, todo el tiempo. El modelo MFDM TM (Machine First Delivery Model) abarca la plataforma de inteligencia empresarial que convierte las entradas de múltiples fuentes en un problema para que la máquina decida y resuelva, el motor de respuesta empresarial que orquesta el curso de acción decidido y la plataforma de colaboración que ayuda a las máquinas a aprender. Beneficios: Impulse una experiencia superior del cliente, transformarse en operaciones basadas en tecnología, personalice los servicios para las partes interesadas, recursos humanos gratuitos para trabajos de mayor valor, cree procesos intrínsecamente seguros y compatibles, procesamiento directo de solicitudes y aumentar la velocidad de comercialización. (TATA CONSULTANCY SERVICES, 2021)

1.1.4. Planteamiento y formulación del problema o del Plan de Mejora con el Proyecto

TATASOLUTION CENTER S.A requiere crear los recursos y capacidades para ejecutar un servicio especializado de gestión de iniciativas de transformación digital, según el modelo MFDM TM (Machine First Delivery Model TM), a fin de atender la necesidad de sus Clientes de hacer frente a los inesperados cambios en las condiciones de su mercado y el comportamiento de sus consumidores. Los principales motivos que apalancan este requerimiento se detallan a continuación:

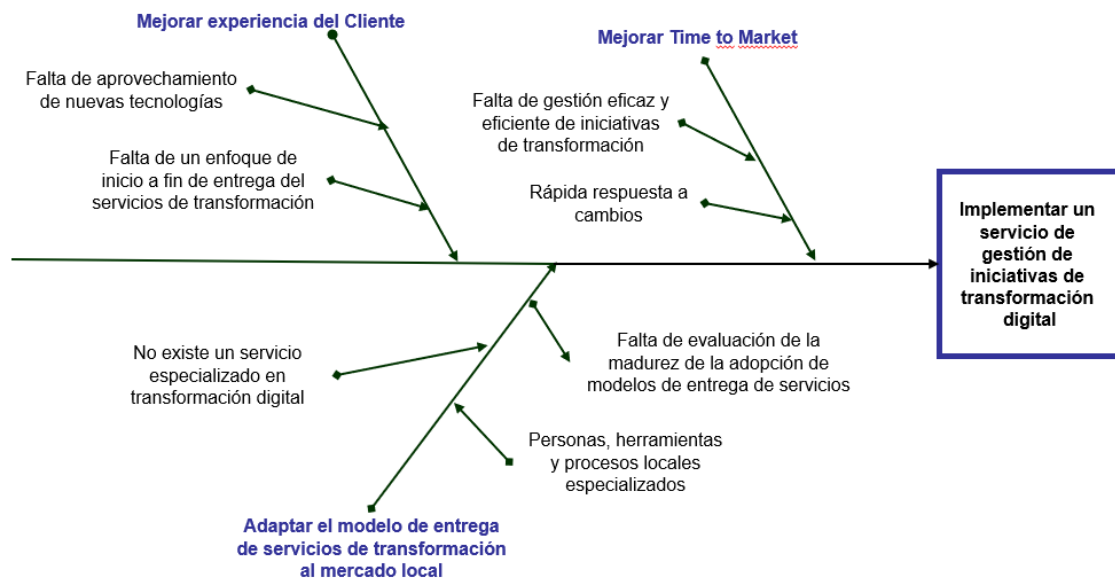


Ilustración 4: Motivos de Creación del Servicio

Adoptar una transformación digital requiere de un asesoramiento personalizado y especializado que permita a la empresa interesada la integración de sus objetivos de negocio con un ecosistema digital para lograr el correcto funcionamiento de sus procesos. Por lo tanto, la importancia de definir un adecuado plan de proyecto, alineado a las expectativas y necesidades del Cliente, requiere dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Se cuenta con una definición clara de los recursos y capacidades requeridas por TATASOLUTION CENTER S.A. para implementar un servicio especializado de gestión de iniciativas de transformación digital, según el concepto del Machine First Delivery Model (MFDM™)? ¿Qué aspectos claves deben ser desarrollados y acordados al iniciar y planificar el proyecto para asegurar su implementación exitosa?

La respuesta a las preguntas planteadas conducirá a una lista de prioridades a seguir a fin de desarrollar un plan de proyecto para implementar de forma exitosa el servicio de gestión de iniciativas de transformación digital en TATASOLUTION CENTER S.A.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de proyecto para atacar la necesidad de TATASOLUTION CENTER S.A. de crear recursos y capacidades para ejecutar un servicio de gestión de iniciativas de transformación digital, según el modelo MFDM™ (Machine First Delivery Model™), a fin de aprovechar la ventaja digital para mejorar la experiencia del Cliente y el time to market.

1.2.2. Objetivos específicos

Se consideran los siguientes objetivos específicos para llevar a cabo el plan de proyecto de TATASOLUTION CENTER S.A. para ejecutar un servicio de gestión de iniciativas de transformación digital, según el modelo MFDM™ (Machine First Delivery Model™):

- Analizar las diferentes alternativas de solución para ejecutar el servicio de gestión de iniciativas de transformación digital, según el modelo MFDM™ (Machine First Delivery Model™), a fin de identificar la más viable.
- Identificar y desarrollar los procesos de inicio y planificación, así como las áreas de conocimiento que apliquen para llevar a cabo el plan de proyecto, alineados al estándar del PMI del PMBOK, a fin de garantizar el éxito de la implementación de la solución seleccionada para ejecutar el servicio de gestión de iniciativas de transformación digital, según el modelo MFDM™ (Machine First Delivery Model™).

2. CASO DE NEGOCIO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD

2.1. Análisis de alternativas generales del proyecto.

Con la finalidad de identificar la solución más acertada para brindar el servicio de gestión de iniciativas, según el modelo MFDM™ (Machine First Delivery Model™), se plantean las siguientes tres alternativas:

- **Alternativa 1:** Transferir a TATASOLUTION CENTER S.A Ecuador, un grupo de consultores especializados en el modelo MFDM, de la red de entrega global de TCS, para que realicen el análisis, la evaluación y la definición de las iniciativas de transformación digital, en las fases de inception y conceptualización del ciclo de vida de desarrollo.
- **Alternativa 2:** Capacitar en el modelo MFDM™ al personal del área local responsable de la gestión de iniciativas de TATASOLUTION CENTER S.A Ecuador, para que ejecuten el servicio a lo largo de todas las fases del ciclo de vida de desarrollo.
- **Alternativa 3:** Implementar una oficina de gestión de iniciativas de transformación digital en TATASOLUTION CENTER S.A Ecuador que inicialmente, se especialice en la provisión del servicio según el modelo MFDM™ a lo largo de todas las fases del ciclo de vida de desarrollo, y que progresivamente, fortalezca sus habilidades e incremente sus funciones y servicios en el actual y nuevos modelos.

Ahora bien, para someter a evaluación las alternativas descritas anteriormente, se definen los siguientes criterios a fin de identificar la solución que mejor se alinee al logro del objetivo esperado por TATASOLUTION CENTER S.A:

- **Criterio 1 – Calidad en la gestión:** Que la alternativa planteada tenga la capacidad de entregar el producto y/o servicio cumpliendo satisfactoriamente con el propósito definido por el Cliente y el marco MFDM™.
- **Criterio 2 - Facilidad de implementación:** Que la alternativa planteada tenga la capacidad de ponerse en marcha en un corto plazo (tiempo menor a 3 meses).

- **Criterio 3 - Eficiencia:** Que la alternativa planteada tenga la capacidad de maximizar la utilización de los recursos.
- **Criterio 4 - Capacidad de adaptación:** Que la alternativa planteada tenga la flexibilidad de adaptarse a los cambios del entorno

Adicionalmente, a cada criterio se le asigna una ponderación, según el nivel de importancia para el logro del objetivo esperado por TATASOLUTION CENTER S.A., y una escala de calificación del 1 al 3, donde 3 es la puntuación más alta.

Tabla 1: Ponderación y Escala de Calificación de Alternativas

Criterio	Ponderación	Escala		
		1	2	3
Calidad en la gestión	20%	Bajo nivel de especialización	Medio nivel de especialización	Alto nivel de especialización
Facilidad de implementación	30%	Alto tiempo de implementación	Medio tiempo de implementación	Bajo tiempo de implementación
Eficiencia	20%	Bajo nivel de maximización de recursos	Medio nivel de maximización de recursos	Alto nivel de maximización de recursos
Capacidad de adaptación	30%	Bajo nivel de adaptación	Medio nivel de adaptación	Alto nivel de adaptación
	100%			

Según la ponderación y la escala descrita en la Tabla 1, las alternativas se califican y se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 2: Selección Mejor Alternativa de Solución

Criterio	Ponderación	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
		Calificación	Subtotal	Calificación	Subtotal	Calificación	Subtotal
Calidad en la gestión	20%	2	0,4	1	0,2	3	0,6
Facilidad de implementación	30%	3	0,9	2	0,6	1	0,3
Eficiencia	20%	2	0,4	1	0,2	3	0,6
Capacidad de adaptación	30%	2	0,6	1	0,3	3	0,9
Total	100%	Total	2,3	Total	1,3	Total	2,4

En conclusión, implementar en TATASOLUTION CENTER S.A Ecuador una oficina de gestión de iniciativas de transformación digital es la mejor alternativa debido principalmente a su capacidad para cumplir de forma eficaz con el propósito definido por el Cliente y el marco MFDM™, maximizar la utilización de los recursos de la empresa y adaptarse fácilmente a los cambios y necesidades del entorno.

2.2. Análisis Económico

TATASOLUTION CENTER S.A Ecuador al implementar una oficina de gestión de iniciativas de transformación digital pretende:

- Mejorar la experiencia del cliente durante todo el ciclo de desarrollo de iniciativas de transformación digital.
- Mejorar el time to market en la implementación de iniciativas de transformación digital.
- Adaptar localmente un modelo de entrega de servicios de gestión de iniciativas de transformación digital.

Para lo cual, considerando la información histórica de los ejercicios económicos de los últimos 4 años declarados por TATASOLUTION CENTER S.A, se requiere una inversión inicial de \$38.816,00 para implementar una oficina de gestión de iniciativas de transformación digital. Cabe recalcar, que la inversión no contempla los costos de compra / vinculación de nuevos recursos para operar la oficina.

2.3. Análisis Financiero

A fin de poder realizar la evaluación financiera de la implementación de la oficina de gestión de iniciativas de transformación digital en TATASOLUTION CENTER S.A Ecuador, se consideran las siguientes premisas:

- El porcentaje proyectado de crecimiento de los ingresos por la prestación de servicios es del -11%. Dicho valor se calcula según la variación de los resultados históricos declarados en los ejercicios económicos del 2017, 2018, 2019 y 2020 de TATASOLUTION CENTER S.A (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2021).
- El porcentaje proyectado de crecimiento de los costos operacionales corresponde al -0.0012% y se define según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) mensual en Ecuador para la división de Comunicaciones (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).
- El periodo de recuperación se establece a 1 año.
- La tasa de interés activa efectiva referencial es del 7,49% y la tasa de riesgo país es del 8,24%, de acuerdo con lo señalado por el Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2021),

Teniendo en cuenta las condiciones señaladas anteriormente, se concluye:

- En 1 año se va a tener una ganancia neta (VAN) de \$38067,02, ya restando los valores requeridos de inversión inicial y cumpliendo con la tasa de rentabilidad mínima.

- El proyecto de inversión será aceptado debido a que la tasa de rendimiento del proyecto (TIR) da como resultado 19,13%, y es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión (15,73%).
- Con respecto a la relación beneficio/costo, por cada dólar invertido, se retorna \$1,98.

Tabla 3: Evaluación Financiera-Flujo de Caja Operacional

Inversión Inicial	38816	
Flujo de Caja Operacional	Mes 0	Año 1
Ingresos por prestación de servicios	\$ -	\$ 54.853.066,64
Costos y Gastos Operacionales	\$ -	\$ 41.141.866,29
Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ 13.711.200,35
Impuestos	\$ -	\$ 4.798.920,12
Utilidad despues de impuestos	\$ -	\$ 8.912.280,23
Inversiones Iniciales	\$ -38.816,00	
Saldo de Flujo de Caja Operacional	\$ -38.816,00	\$ 8.912.280,23
VAN	\$ 38.067,02	
TIR	19,13	
Relación Beneficio Costo	\$1,98	

2.3.1. Viabilidad

En conclusión, implementar en TATASOLUTION CENTER S.A Ecuador una oficina de gestión de iniciativas de transformación digital es un proyecto viable.

3. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®-PMBOK®.

3.1. Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto.

Nombre del Proyecto	PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Objetivo General del Proyecto	Brindar un servicio especializado para remodelar negocios en entornos digitales, a través de la implementación de una Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital, en TATASOLUTION CENTER S.A, en un plazo de 3 meses.
Objetivos Específicos del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar localmente el modelo de entrega de servicios MFDM™ (Machine First Delivery Model) para la gestión de iniciativas de transformación digital en TATASOLUTION CENTER S.A, a través de la generación de entregables técnicos para el correcto funcionamiento de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital. • Crear los recursos y capacidades en TATASOLUTION CENTER S.A para la provisión del servicio especializado, a través de la puesta en marcha la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital.
Identificación de la Problemática	TATASOLUTION CENTER S.A requiere crear los recursos y capacidades para ejecutar un servicio especializado de gestión de iniciativas de transformación digital, según el modelo MFDM™ (Machine First Delivery Model™), a fin de atender la necesidad de sus Clientes de hacer frente a los inesperados cambios en las condiciones de su mercado y el comportamiento de sus consumidores.

Justificación del Proyecto	<p>Mantener una ventaja competitiva en un mundo digital no implica únicamente digitalizar procesos y productos; es por ese motivo, las compañías que buscan transformar los procesos del negocio en procesos inteligentes necesitan contratar servicios de asesoramiento especializado y personalizado, que les permita conocer cómo hacer y qué capacidades y recursos requieren para integrar sus objetivos del negocio a procesos remodelados en un entorno digital.</p>
Necesidad del Negocio	<p>Implementar en TATASOLUTION CENTER S.A Ecuador una oficina de gestión de iniciativas de transformación digital a fin de adaptar localmente un modelo de entrega de servicios de transformación digital según MFDM™ (Machine First Delivery Model™) a fin de mejorar la experiencia del cliente durante todo el ciclo de desarrollo de iniciativas de transformación digital y el time to market en la puesta en marcha de dichas iniciativas.</p> <p>La oficina de gestión de iniciativas de transformación digital inicialmente se especializará en la entrega según el modelo MFDM™ y progresivamente fortalecerá sus habilidades e incrementará sus funciones y servicios.</p>
Entregables Finales del Proyecto	<p>Desde el punto de vista de gestión del proyecto los entregables serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos y planes de gestión para la Dirección del Proyecto. <p>Desde el punto de vista técnico los entregables serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos técnicos de Diseño, Implementación y Verificación para la puesta en marcha de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital.

Identificación de grupos de interés	<p>Involucrados directos de TATASOLUTION CENTER S.A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Gestión de Iniciativas para Cambiar el Negocio (CTB). • Gerencia General. • Consultores especializados en el modelo MFDM™ de la de red global (GNDM). • Gerencia de Gestión para Ejecutar el Negocio (RTB). • Gerencia de Operaciones. • Gerencia para la Excelencia en la Entrega del Servicio (DEG). <p>Involucrados indirectos de TATASOLUTION CENTER S.A.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes Internos y Externos • Gerencia Comercial • Gerencia Financiera • Gerencia de Recursos Humanos
Riesgos Macros	<p>El principal riesgo es el incumplimiento en la triple restricción del proyecto, que ocasionaría la generación de controles de cambio debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La indisponibilidad de los consultores especializados en el modelo MFDM™ de la de red global (GNDM) • Los tiempos prolongados para la adquisición / contratación de los recursos requeridos para la implementación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital. • Los cambios de definiciones estratégicas.

Beneficios Colaterales del proyecto	<p>La implementación exitosa de iniciativas de transformación digital, debido al adecuado asesoramiento sobre cómo y dónde implementar tecnologías digitales y qué procesos y servicios del negocio cambiar, da como resultado que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 60% de las empresas maximicen sus ganancias en 10% durante los próximos tres años. • El 78% de las empresas aumenten su rentabilidad. • El 57% de las empresas aumenten sus ingresos a través de la participación en ecosistemas colaborativos. • El 100% de las empresas sean más ágiles y tengan más probabilidades de lanzar nuevos productos o actualizar los existentes rápidamente.
Nivel de Autoridad del Líder del Proyecto	<p>Las principales áreas con su respectivo nivel de autoridad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisiones de personal - Bajo • Gestión de presupuesto - Medio • Decisiones técnicas - Alto • Resolución de conflictos - Alto • Gestión de recursos, materiales y equipos - Alto
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> • TATASOLUTION CENTER S.A garantizará la disponibilidad de los recursos especializados en el modelo MFDM [™] (Machine First Delivery Model [™]) de la de red global (GNDM) para la ejecución del proyecto. • Las gerencias de TATASOLUTION CENTER S.A involucradas directamente en el proyecto garantizarán la disponibilidad de los usuarios expertos requeridos para la ejecución del proyecto.

	<ul style="list-style-type: none"> • TATASOLUTION CENTER S.A garantizará la disponibilidad de los recursos humanos, financieros, y materiales para la ejecución del proyecto y los proporcionará dentro de los plazos requeridos.
Restricciones	<ul style="list-style-type: none"> • La implementación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital se lo debe realizar en un plazo de 3 meses. • El modelo de entrega del servicio debe alinearse al modelo de MFDM TM (Machine First Delivery Model TM). • La adaptación del modelo de MFDM TM (Machine First Delivery Model TM) según la realidad del mercado local de TATASOLUTION CENTER S.A debe ejecutarse según los lineamientos de los consultores especializados de la de red global (GNDM) de TATA CONSULTANCY SERVICES, considerando la información proporcionada por los usuarios expertos locales. • Los cambios de alcance, costo y tiempo del proyecto deben seguir el proceso de gestión de cambio definido y contar con las aprobaciones pertinentes previo a su implementación.
Hitos	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de gestión de Inicio del proyecto - Mes 1 • Documentos Técnicos de Diseño – Mes 1 y 2 • Documentos Técnicos de Implementación – Mes 2 y 3 • Documentos Técnicos de Verificación – Mes 3

	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de Gestión de Cierre del proyecto - Mes 3
Firmas de Responsabilidad	<p>Aprobador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrocinador - Gerente CTB • Fecha <p>Responsable del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder del Proyecto • Fecha

3.2. Registro y análisis del involucramiento de los interesados.

A continuación, se detallan los involucrados participantes en el proyecto y su categorización según el poder e interés en el mismo:

ID: INV01	Involucrado: Gerencia de Gestión de Iniciativas para Cambiar el Negocio (CTB)
Requerimiento	<p>RQ02: Contar con documentos técnicos específicos para operar la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p> <p>RQ03: Contar con sesiones de capacitación para formalizar el traspaso de conocimiento de los documentos técnicos de operación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p> <p>RQ04: Contar con la evaluación del resultado de la implementación de Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p>
Expectativa	<p>EXP01: Brindar un servicio especializado y personalizado para remodelar negocios en entornos digitales</p> <p>EXP02: Recibir un proyecto finalizado que haya cumplido exitosamente con la triple restricción.</p>

	EXP03: Recuperar la inversión en el tiempo planificado.
Nivel de Poder	Alto
Nivel de Interés	Alto
Categorización	Observar de cerca
ID: INV02	Involucrado: Gerencia General
Requerimiento	<p>RQ02: Contar con documentos técnicos específicos para operar la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p> <p>RQ03: Contar con sesiones de capacitación para formalizar el traspaso de conocimiento de los documentos técnicos de operación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p> <p>RQ04: Contar con la evaluación del resultado de la implementación de Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p>
Expectativa	<p>EXP01: Brindar un servicio especializado y personalizado para remodelar negocios en entornos digitales</p> <p>EXP03: Recuperar la inversión en el tiempo planificado.</p>
Nivel de Poder	Alto
Nivel de Interés	Alto
Categorización	Observar de cerca
ID: INV03	Involucrado: Consultores especializados en el modelo MFDM de la de red global (GNDM).

Requerimiento	<p>RQ02: Contar con documentos técnicos específicos para operar la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p> <p>RQ03: Contar con sesiones de capacitación para formalizar el traspaso de conocimiento de los documentos técnicos de operación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p> <p>RQ04: Contar con la evaluación del resultado de la implementación de Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p>
Expectativa	EXP01: Brindar un servicio especializado y personalizado para remodelar negocios en entornos digitales
Nivel de Poder	Alto
Nivel de Interés	Alto
Categorización	Observar de cerca
ID: INV04	Involucrado: Gerencia de Gestión para Ejecutar el Negocio (RTB)
Requerimiento	<p>RQ02: Contar con documentos técnicos específicos para operar la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p> <p>RQ03: Contar con sesiones de capacitación para formalizar el traspaso de conocimiento de los documentos técnicos de operación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p> <p>RQ04: Contar con la evaluación del resultado de la implementación de Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p>

Expectativa	<p>EXP01: Brindar un servicio especializado y personalizado para remodelar negocios en entornos digitales</p> <p>EXP04: Participar de un proyecto que cumpla con la triple restricción.</p>
Nivel de Poder	Alto
Nivel de Interés	Alto
Categorización	Observar de cerca
ID: INV05	Involucrado: Gerencia de Operaciones
Requerimiento	<p>RQ02: Contar con documentos técnicos específicos para operar la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p> <p>RQ03: Contar con sesiones de capacitación para formalizar el traspaso de conocimiento de los documentos técnicos de operación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p> <p>RQ04: Contar con la evaluación del resultado de la implementación de Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p>
Expectativa	<p>EXP01: Brindar un servicio especializado y personalizado para remodelar negocios en entornos digitales</p> <p>EXP04: Participar de un proyecto que cumpla con la triple restricción.</p>
Nivel de Poder	Alto
Nivel de Interés	Alto
Categorización	Observar de cerca

ID: INV06	Involucrado: Gerencia para la Excelencia en la Entrega del Servicio (DEG).
Requerimiento	<p>RQ01: Contar con documentos y planes alineados al estándar del PMI®- PMBOK® para dirigir el proyecto durante todo su ciclo de vida.</p> <p>RQ02: Contar con documentos técnicos específicos para operar la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p> <p>RQ03: Contar con sesiones de capacitación para formalizar el traspaso de conocimiento de los documentos técnicos de operación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p> <p>RQ04: Contar con la evaluación del resultado de la implementación de Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital</p>
Expectativa	<p>EXP01: Brindar un servicio especializado y personalizado para remodelar negocios en entornos digitales</p> <p>EXP04: Participar de un proyecto que cumpla con la triple restricción.</p>
Nivel de Poder	Alto
Nivel de Interés	Alto
Valoración	Observar de cerca
ID: INV07	Involucrado: Clientes Internos y Externos que gestionan iniciativas
Requerimiento	RQ02: Contar con documentos técnicos específicos para operar la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital

	RQ03: Contar con sesiones de capacitación para formalizar el traspaso de conocimiento de los documentos técnicos de operación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital
Expectativa	EXP05: Contar con las herramientas necesarias para el cumplimiento de su trabajo.
Nivel de Poder	Bajo
Nivel de Interés	Alto
Categorización	Escuchar y apoyar
ID: INV08	Involucrado: Clientes Internos y Externos que no gestionan iniciativas
Requerimiento	No aplica
Expectativa	No aplica
Nivel de Poder	Bajo
Nivel de Interés	Bajo
Categorización	Monitorear
ID: INV09	Involucrado: Gerencia Comercial
Requerimiento	REQ03: Contar con sesiones de capacitación para formalizar el traspaso de conocimiento de los documentos técnicos de operación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital
Expectativa	EXP04: Participar de un proyecto que cumpla con la triple restricción.

	EXP05: Participar de un proyecto que considere las políticas, los proceso y procedimientos de su área de competencia definidos en la organización.
Nivel de Poder	Alto
Nivel de Interés	Bajo
Categorización	Mantener Satisfechos
ID: INV10	Involucrado: Gerencia Financiera
Requerimiento	REQ03: Contar con sesiones de capacitación para formalizar el traspaso de conocimiento de los documentos técnicos de operación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital
Expectativa	EXP04: Participar de un proyecto que cumpla con la triple restricción. EXP05: Participar de un proyecto que considere las políticas, los proceso y procedimientos de su área de competencia definidos en la organización.
Nivel de Poder	Alto
Nivel de Interés	Bajo
Categorización	Mantener Satisfechos
ID: INV11	Involucrado: Gerencia de Recursos Humanos
Requerimiento	REQ03: Contar con sesiones de capacitación para formalizar el traspaso de conocimiento de los documentos técnicos de operación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital

Expectativa	<p>EXP04: Participar de un proyecto que cumpla con la triple restricción.</p> <p>EXP05: Participar de un proyecto que considere las políticas, los proceso y procedimientos de su área de competencia definidos en la organización.</p>
Nivel de Poder	Alto
Nivel de Interés	Bajo
Categorización	Mantener Satisfechos

Como resultado de la identificación y el análisis de la categorización de los involucrados del proyecto, se plantean las siguientes estrategias para su gestión:

Interesado: Gerencia de Gestión de Iniciativas para Cambiar el Negocio (CTB), Gerencia General, Gerencia de Gestión para Ejecutar el Negocio (RTB), Gerencia de Operaciones, Gerencia para la Excelencia en la Entrega del Servicio (DEG) y Consultores especializados de la de red global (GNDM)	
Tipo de Influencia	Poder Alto e Interés Alto
Evaluación de Impacto	Observar de cerca
Estrategia	Involucramiento y satisfacción máxima – requerimientos, expectativas – visión y objetivos, rendimiento, avance y logros. Promotores
Interesado: Gerencias Comercial, Financiera y Recursos Humanos	
Tipo de Influencia	Poder Alto e Interés Bajo
Evaluación de Impacto	Mantener Satisfechos
Estrategia	Involucramiento y comunicación constante de avance y logros para mantener perspectiva positiva. Latentes
Interesado: Clientes Internos y Externos que gestionan iniciativas	

Tipo de Influencia	Poder Bajo e Interés Alto
Evaluación de Impacto	Escuchar y apoyar
Estrategia	Comunicación constante sobre objetivos, avance y logros. Defensores
Interesado: Clientes Internos y Externos que no gestionan iniciativas	
Tipo de Influencia	Poder Bajo e Interés Bajo
Evaluación de Impacto	Monitorear
Estrategia	Monitorear cambios en su poder e interés, mínimo esfuerzo. Apáticos

3.3. Gestión de integración del proyecto.

Ciclo de vida del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto se gestionará mediante un modelo de ciclo de vida de desarrollo predictivo (Cascada), que contemplará las fases de Inicio, Diseño, Implementación, Verificación y Cierre.
Gestión Integrada de Cambios	<ul style="list-style-type: none"> Se deberá seguir el proceso cuando se presenten cambios sobre el alcance, cronograma y costos aprobados del proyecto. Todos los cambios deberán pasar por las siguientes fases de Registro de Solicitud del Cambio (responsable el Líder del Proyecto), Seguimiento de Solicitud de Cambio (responsable el Líder del Proyecto), Revisión y Aprobación / Rechazo del Cambio (responsable el Patrocinador o el Comité de Cambios – CAB, según el nivel de impacto en la organización).

Registro de Lecciones Aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá listar las mejores prácticas y oportunidades de mejora que responden a las preguntas ¿Qué hicimos bien? y ¿Qué podemos mejorar?, respectivamente, enfocadas en las áreas de alcance, tiempo, costo, riesgos, recursos y calidad. • El registro de lecciones aprendidas deberá pasar por las fases de Registro (responsable el Líder del Proyecto) y de Custodia en IQMS (responsable la Gerencia para la Excelencia en la Entrega del Servicio – DEG).
Cierre del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá evaluar el logro de los objetivos planificados del proyecto contra los reales y el resultado de la encuesta de satisfacción según el porcentaje aceptable por la organización. • El cierre del proyecto deberá pasar por las fases de: Solicitud del Cierre (responsable el Líder del Proyecto), Aprobación del Cierre (responsable el Patrocinador) y Custodia en IQMS de documentos y registros (responsable la Gerencia para la Excelencia en la Entrega del Servicio – DEG).

4. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK®.

4.1. Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos

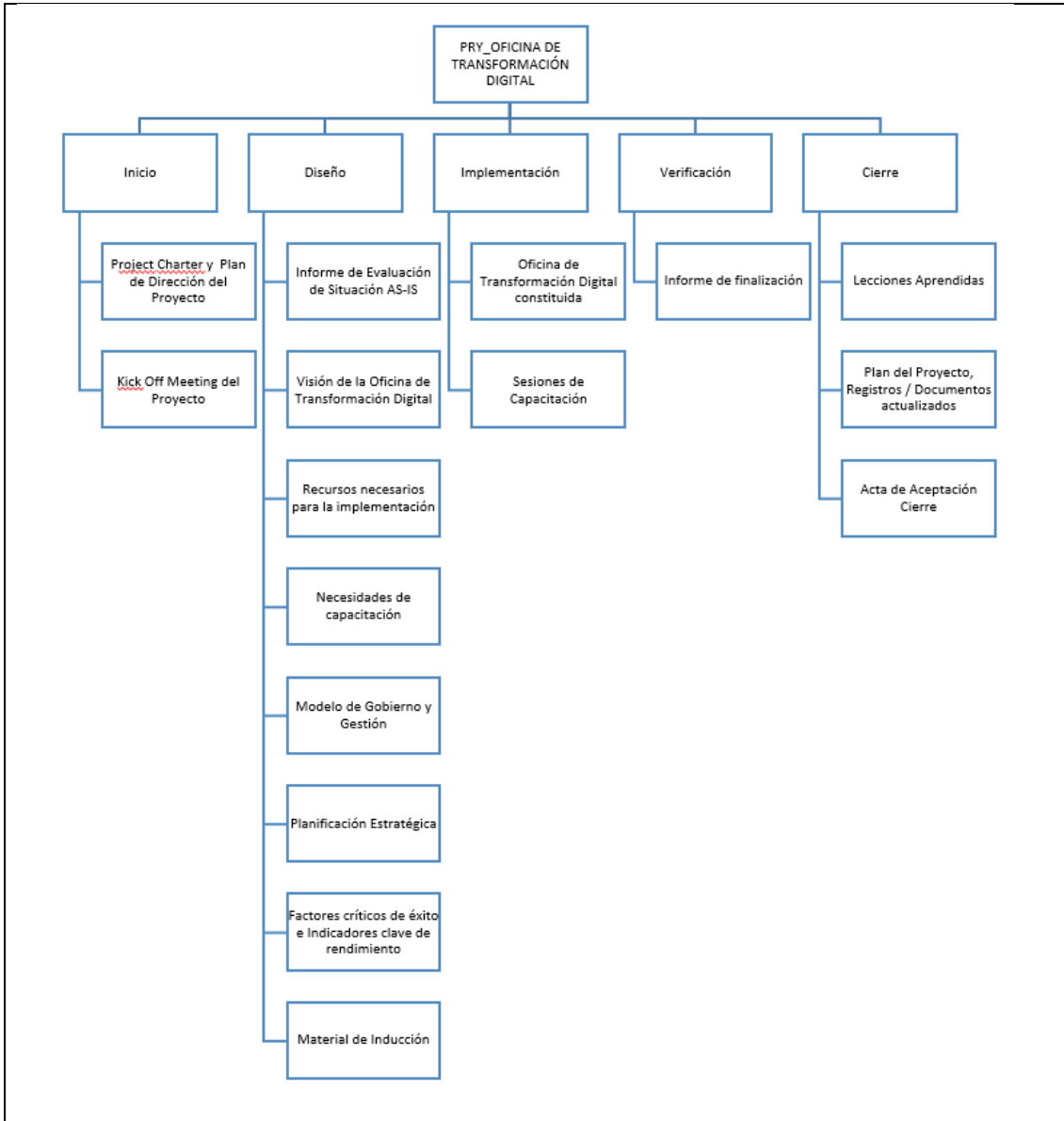
Plan de Gestión del Alcance

Objetivo del Plan

El alcance del proyecto es definido y desarrollado en función a los requisitos capturados de los involucrados directos de TATASOLUTION CENTER S.A: Gerencia de Gestión de Iniciativas para Cambiar el Negocio (CTB), Gerencia General, Consultores especializados de la de red global (GNDM), Gerencia de Gestión para Ejecutar el Negocio (RTB), Gerencia de Operaciones y Gerencia para la Excelencia en la Entrega del Servicio (DEG).

Para el control y la validación del alcance del proyecto se contemplan las expectativas y los requisitos de los involucrados directos del proyecto de TATASOLUTION CENTER S.A definidos para la elaboración y ejecución de cada entregable.

Estructura de Desglose del Trabajo



Diccionario Estructura de Desglose del Trabajo

Nombre: Inicio

Código: 1.1

Supuestos y Restricciones:

- TATASOLUTION CENTER S.A garantiza la disponibilidad de los recursos de la de red global (GNDM) especializados en el modelo MFDM™ (Machine First Delivery Model™) para la ejecución del proyecto.

<ul style="list-style-type: none"> Los cambios de alcance, costo y tiempo del proyecto deben seguir el proceso de gestión de cambio definido y contar con las aprobaciones pertinentes previo a su implementación. 				
Entregables - Hitos: <ol style="list-style-type: none"> Project Charter y Plan de Dirección del Proyecto - mar 4/1/22 Kick Off Meeting del Proyecto - mié 5/1/22 				
ID	Actividad	Recursos	Esfuerzo	Costo
1.1.1	Gestionar aprobación de Project Charter y Plan de Dirección del Proyecto	Líder de Proyecto	16 horas	\$656,00
1.1.3	Ejecutar Kick Off Meeting del Proyecto	Líder de Proyecto; Consultor GNDM; Consultor Local	24 horas	\$928,00
Requerimientos de Calidad: <ul style="list-style-type: none"> Cumplir con el estándar del PMI®- PMBOK®. 				
Criterios de Aceptación: <ul style="list-style-type: none"> Los documentos y planes para la Dirección del Proyecto deben estar alineados al estándar del PMI®- PMBOK®. La aprobación de los documentos y planes para la Dirección del Proyecto debe tener la firma tanto del Patrocinador como del Líder de Proyecto. 				
Nombre: Diseño			Código: 1.2	
Supuestos y Restricciones: <ul style="list-style-type: none"> TATASOLUTION CENTER S.A garantiza la disponibilidad de los recursos de la de red global (GNDM) especializados en el modelo 				

MFDM™ (Machine First Delivery Model™) para la ejecución del proyecto.

- Las gerencias de TATASOLUTION CENTER S.A involucradas directamente en el proyecto garantizan la disponibilidad de los usuarios expertos requeridos para la ejecución del proyecto.
- El modelo de gobierno y gestión la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital debe alinearse al modelo de MFDM™ (Machine First Delivery Model™).
- La adaptación del modelo de MFDM™ (Machine First Delivery Model™) a la realidad del mercado local de TATASOLUTION CENTER S.A debe ejecutarse según los lineamientos de los consultores especializados de la de red global (GNDM) de TATA CONSULTANCY SERVICES, considerando la información proporcionada por los usuarios expertos locales.
- Los cambios de alcance, costo y tiempo del proyecto deben seguir el proceso de gestión de cambio definido y contar con las aprobaciones pertinentes previo a su implementación.

Entregables - Hitos:

1. Informe de Evaluación de Situación AS-IS - mié 12/1/22
2. Visión de la Oficina de Transformación Digital - lun 17/1/22
3. Recursos necesarios para la implementación - mié 19/1/22
4. Necesidades de capacitación - mié 19/1/22
5. Modelo de Gobierno y Gestión - mié 2/2/22
6. Planificación Estratégica - mié 9/2/22
7. Factores críticos de éxito e Indicadores clave de rendimiento - lun 14/2/22
8. Material de Inducción - jue 17/2/22

ID	Actividad	Recursos	Esfuerzo	Costo
1.2.1	Ejecutar Diagnóstico Organizacional con	Consultor GNDM; Consultor Local	80 horas	\$3.000,00

	respecto a la Gestión de Iniciativas de Transformación Digital			
1.2.3	Definir la visión de las capacidades y valor de la Oficina de Transformación Digital	Consultor GNDM; Consultor Local	48 horas	\$1.800,00
1.2.5	Realizar análisis de brechas situación AS-IS vs TO-BE	Consultor GNDM;Consultor Local	32 horas	\$1.200,00
1.2.8	Definir Modelo de Gobierno y Gestión de la Oficina de Transformación Digital	Consultor GNDM;Consultor Local	160 horas	\$6.000,00
1.2.10	Definir Plan Estratégico de la Oficina de Transformación Digital	Consultor GNDM;Consultor Local	80 horas	\$3.000,00
1.2.12	Definir factores críticos de éxito e indicadores clave de rendimiento	Consultor GNDM;Consultor Local	48 horas	\$1.800,00
1.2.14	Preparar material de inducción	Consultor GNDM;Consultor Local	48 horas	\$1.800,00

1.2.16	Realizar monitoreo y control fase de Diseño	Líder de Proyecto	248 horas	\$10.168,00
<p>Requerimientos de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los documentos de la fase de diseño deben alinearse al modelo de MFDM [™] (Machine First Delivery Model [™]). • Para la creación de la visión de la Oficina de Transformación Digital y la definición de los recursos, necesidades de capacitación, modelo de gobierno y gestión, planificación estratégica y factores críticos de éxito e indicadores claves de rendimiento, se debe verificar la documentación AS-IS existente de la organización. • La aprobación de los documentos de la fase de diseño debe tener la firma del Patrocinador e involucrados responsables de su implementación. 				
<p>Criterios de Aceptación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La verificar la documentación AS-IS existente de la organización debe incluir la comprensión de los procesos, procedimientos y estándares seguidos por el Cliente para la gestión de iniciativas, así como las aplicaciones, interfaces y detalles tecnológicos, y la estructura organizacional, roles y responsabilidades. • El análisis de brechas debe evaluar las capacidades existentes en la organización contra las deseadas alcanzar por la Oficina de Transformación Digital. • El Plan Estratégico debe ser definido para el primer año de operación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital e incluir la visión, misión, análisis FODA, definición de objetivos estratégicos para el primer año de operación, alcance, organigrama, roles y funciones y presupuesto. • El modelo de Gobierno y Gestión debe describir las particularidades de las personas, los procesos y las herramientas para los procesos 				

de evaluación, dirección y monitoreo del gobierno de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital; así como para los procesos de planificación, construcción, ejecución y monitoreo de la gestión de la Oficina.

- El modelo de Gobierno y Gestión debe estar adaptado a las necesidades del mercado local y alineado al MFDM™ (Machine First Delivery Model™).
- Los factores críticos de éxito e indicadores claves de rendimiento deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos para evaluar la implementación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital alineada a la visión de las capacidades y valor definida por el Cliente.
- El Material de Inducción debe incluir una descripción general del negocio y el servicio prestado por la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital. Así también, su nivel de servicio definido, las herramientas e infraestructura utilizada y documentación generada por el equipo del proyecto.

Nombre: Implementación

Código: 1.3

Supuestos y Restricciones:

- TATASOLUTION CENTER S.A garantiza la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la ejecución del proyecto.
- TATASOLUTION CENTER S.A proporcionará los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos dentro de los plazos requeridos por el proyecto para implementar la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital.
- Los cambios de alcance, costo y tiempo del proyecto deben seguir el proceso de gestión de cambio definido y contar con las aprobaciones pertinentes previo a su implementación.

Entregables - Hitos:

1. Oficina de Transformación Digital constituida - lun 21/2/22				
2. Sesiones de Capacitación - mié 2/3/22				
ID	Actividad	Recursos	Esfuerzo	Costo
1.3.1	Situar recursos de la Oficina de Transformación Digital	Consultor GNDM; Consultor Local	32 horas	\$1.200,00
1.3.3	Ejecutar Sesiones de Capacitación	Consultor GNDM; Consultor Local	80 horas	\$3.000,00
1.3.5	Realizar monitoreo y control fase de Implementación	Líder de Proyecto	56 horas	\$2.296,00
<p>Requerimientos de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos necesarios para operar la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital deben ser los identificados en la fase de diseño. • Las sesiones de capacitación deben cubrir las necesidades detectadas en la fase de diseño. 				
<p>Criterios de Aceptación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La implementación la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital debe incluir los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos requeridos para la operación del servicio. • Las sesiones de capacitación deben ser dirigidas al personal de TATASOLUTION CENTER S.A involucrado directos en la Gestión de Iniciativas y abarcar los temas de planificación estratégica, modelo de gobierno y gestión y métricas e indicadores para operar el servicio de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital. 				

<ul style="list-style-type: none"> El documento que evidencia las sesiones de capacitación impartidas debe ser la lista de asistencia del personal. 				
Nombre: Verificación			Código: 1.4	
Supuestos y Restricciones: <ul style="list-style-type: none"> El proyecto no incluye los costos de compra/vinculación de los recursos humanos, materiales y tecnológicos para la ejecución del proyecto. Los cambios de alcance, costo y tiempo del proyecto deben seguir el proceso de gestión de cambio definido y contar con las aprobaciones pertinentes previo a su implementación. La implementación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital se lo debe realizar en un plazo de 3 meses 				
Entregables - Hitos: <ol style="list-style-type: none"> Informe de Finalización de la implementación - mar 8/3/22 				
ID	Actividad	Recursos	Esfuerzo	Costo
1.4.1	Verificar la efectividad de la implementación	Líder de Proyecto	16 horas	\$656,00
1.4.2	Preparar el informe de finalización	Líder de Proyecto	16 horas	\$656,00
Requerimientos de Calidad: <ul style="list-style-type: none"> La implementación debe realizarse según el plan de dirección del proyecto. 				
Criterios de Aceptación: <ul style="list-style-type: none"> El informe debe describir el resultado del proyecto de implementación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital respecto a los objetivos y las métricas definidas. 				

<ul style="list-style-type: none"> La aprobación del informe de finalización de la implementación debe tener la firma tanto del Patrocinador como del Líder de Proyecto. 				
Nombre: Cierre		Código: 1.5		
Supuestos y Restricciones: <ul style="list-style-type: none"> El proyecto no incluye los costos de compra/vinculación de los recursos humanos, materiales y tecnológicos para la ejecución del proyecto. Los cambios de alcance, costo y tiempo del proyecto deben seguir el proceso de gestión de cambio definido y contar con las aprobaciones pertinentes previo a su implementación. La implementación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital se lo debe realizar en un plazo de 3 meses 				
Entregables - Hitos: <ol style="list-style-type: none"> Lecciones aprendidas registradas en repositorio - mié 9/3/22 Plan de Proyecto, Registros / Documentos del Proyecto actualizados en repositorio - jue 10/3/22 Acta de Aceptación Cierre del Proyecto – vie 11/3/22 				
ID	Actividad	Recursos	Esfuerzo	Costo
1.5.1	Documentar aprendizajes y mejores prácticas	Líder de Proyecto	8 horas	\$328,00
1.5.3	Actualizar documentos / registros del proyecto	Líder de Proyecto	8 horas	\$328,00
1.5.5	Obtener la aceptación del cierre del proyecto	Líder de Proyecto	8 horas	\$328,00
Requerimientos de Calidad:				

- Cumplir con el estándar del PMI®- PMBOK®.

Criterios de Aceptación:

- Los documentos y planes para la Dirección del Proyecto deben estar alineados al estándar del PMI®- PMBOK®.
- La aprobación del cierre del proyecto debe tener la firma tanto del Patrocinador como del Líder de Proyecto.

Línea Base del Alcance:

Implementar una Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital en TATASOLUTION CENTER S.A, en un plazo máximo de 3 meses, para proporcionar un servicio especializado y personalizado para remodelar negocios en entornos digitales, según el modelo de MFDM™ (Machine First Delivery Model™). La implementación de la oficina deberá incluir los entregables de gestión y técnicos definidos en el Diccionario Estructura de Desglose del Trabajo.

Registro y Trazabilidad de Requisitos

Matriz de Documentación de Requisitos

ID REQ	Requisito	Fuente	Categoría	Prioridad	Fase	Verificación	Criterio de Aceptación
RQ01	Contar con documentos y planes alineados al estándar del PMI®- PMBOK® para dirigir el proyecto durante todo su ciclo de vida.	Gerencia para la Excelencia en la Entrega del Servicio (DEG) Líder de Proyecto	Gestión	Debe tener (Must have)	Inicio y Fin	Inspección Habilidades interpersonales (facilitación, gestión de reuniones)	Ver Diccionario Estructura de Desglose del Trabajo
RQ02	Contar con documentos técnicos específicos para	Gerencia General, Gerencia de Gestión de Iniciativas para Cambiar el Negocio	Técnica	Debe tener (Must have)	Diseño	Recopilación de Datos	Ver Diccionario Estructura

	operar la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital	(CTB), Gerencia de Gestión para Ejecutar el Negocio (RTB), Gerencia de Operaciones, Consultores especializados de la de red global (GNDM)				Habilidades interpersonales (resolución de conflictos, facilitación, gestión de reuniones) Inspección	de Desglose del Trabajo
RQ03	Contar con sesiones de capacitación para formalizar el traspaso de conocimiento de los documentos técnicos de operación de la Oficina de Gestión de Iniciativas de	Gerencia General, Gerencia de Gestión de Iniciativas para Cambiar el Negocio (CTB), Gerencia de Gestión para Ejecutar el Negocio (RTB), Gerencia de Operaciones, Consultores	Técnica	Debe tener (Must have)	Implementación	Recopilación de Datos Habilidades interpersonales (resolución de conflictos, facilitación, gestión de reuniones) Inspección	Ver Diccionario Estructura de Desglose del Trabajo

	Transformación Digital	especializados de la de red global (GNDM)					
RQ04	Contar con la evaluación del resultado de la implementación de Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital	Gerencia General, Gerencia de Gestión de Iniciativas para Cambiar el Negocio (CTB), Gerencia de Gestión para Ejecutar el Negocio (RTB), Gerencia de Operaciones, Consultores especializados de la de red global (GNDM)	Técnica	Debe tener (Must have)	Verificación	Recopilación de Datos Inspección	Ver Diccionario Estructura de Desglose del Trabajo

Matriz de Trazabilidad

ID	Requerimiento	Objetivos Negocio	Entregable	Verificación	Validación
RQ01	Contar con documentos y planes alineados al estándar del PMI®- PMBOK® para dirigir el proyecto durante todo su ciclo de vida.	Alinearse a las buenas prácticas de la industria y asegurar la excelencia en la entrega de servicios	Project Charter y Plan de Dirección del Proyecto Kick Off Meeting del Proyecto Lecciones aprendidas registradas en repositorio Plan de Proyecto, Registros / Documentos del Proyecto actualizados Acta de Aceptación Cierre del Proyecto	Inspección Habilidades interpersonales (facilitación, gestión de reuniones)	Ver Diccionario Estructura de Desglose del Trabajo - Fase Inicio y Fin
RQ02	Contar con documentos técnicos	Proporcionar un servicio	Informe de Evaluación de Situación AS-IS	Recopilación de Datos	Ver Diccionario Estructura de

	específicos para operar la Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital	especializado y personalizado para remodelar negocios en entornos digitales, en un plazo de 3 meses.	Visión de la Oficina de Transformación Digital Recursos necesarios para la implementación Necesidades de capacitación Modelo de Gobierno y Gestión Planificación Estratégica Factores críticos de éxito e Indicadores clave de rendimiento Material de Inducción	Habilidades interpersonales (resolución de conflictos, facilitación, gestión de reuniones) Inspección	Desglose del Trabajo – Fase de Diseño
RQ03	Contar con sesiones de capacitación para formalizar el traspaso de conocimiento de los documentos técnicos de operación de la Oficina de	Proporcionar un servicio especializado y personalizado para remodelar negocios en entornos	Oficina de Transformación Digital constituida Sesiones de Capacitación	Recopilación de Datos Habilidades interpersonales (resolución de conflictos,	Ver Diccionario Estructura de Desglose del Trabajo – Fase Implementación

	Gestión de Iniciativas de Transformación Digital	digitales, en un plazo de 3 meses		facilitación, gestión de reuniones) Inspección	
RQ04	Contar con la evaluación del resultado de la implementación de Oficina de Gestión de Iniciativas de Transformación Digital	Proporcionar un servicio especializado y personalizado para remodelar negocios, en un plazo de 6 meses. en entornos digitales	Informe de Finalización de la implementación	Recopilación de Datos Inspección	Ver Diccionario Estructura de Desglose del Trabajo – Fase Verificación

Plan de Gestión del Cronograma

Metodología de Gestión del Cronograma:

La metodología definida por el proyecto PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL para gestionar el cronograma es de la Ruta Crítica.

Herramienta:

La herramienta definida por el proyecto PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL para gestionar el cronograma es el Project.

Nivel de Confianza:

El nivel de confianza definida por el proyecto PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL para estimar el cronograma es del 95%.

Unidad de Medida:

La unidad de medida definida por el proyecto PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL para estimar el cronograma es de días.

Informes de estado y actualización del cronograma:

La frecuencia para reportar el estado y avance del cronograma definida por el proyecto PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL es semanal.

Así también, las actualizaciones del cronograma deben contar con la aprobación del Patrocinador y Líder de Proyecto y para su implementación deben seguir el proceso de control de cambio definido por TATASOLUTION CENTER S.A.

Lista de Actividades e Hitos:

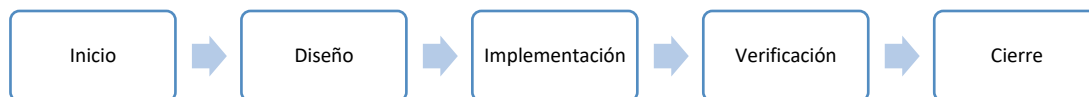
EDT	Nombre de tarea
1	PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
1.1	Inicio
1.1.1	Gestionar aprobación de Project Charter y Plan de Dirección del Proyecto
1.1.2	Hito: Project Charter y Plan de Dirección del Proyecto aprobados
1.1.3	Ejecutar Kick Off Meeting del Proyecto
1.1.4	Hito: Kick Off Meeting del Proyecto ejecutada
1.2	Diseño
1.2.1	Ejecutar Diagnóstico Organizacional con respecto a la Gestión de Iniciativas de Transformación Digital
1.2.2	Hito: Informe de Evaluación de Situación AS-IS aprobado
1.2.3	Definir la visión de las capacidades y valor de la Oficina de Transformación Digital
1.2.4	Hito: Visión de la Oficina de Transformación Digital aprobada
1.2.5	Realizar análisis de brechas situación AS-IS vs TO-BE
1.2.6	Hito: Recursos necesarios para la implementación identificados
1.2.7	Hito: Necesidades de capacitación identificadas
1.2.8	Definir Modelo de Gobierno y Gestión de la Oficina de Transformación Digital
1.2.9	Hito: Modelo de Gobierno y Gestión aprobado
1.2.10	Definir Plan Estratégico de la Oficina de Transformación Digital
1.2.11	Hito: Planificación Estratégica aprobada
1.2.12	Definir factores críticos de éxito e indicadores clave de rendimiento
1.2.13	Hito: Factores críticos de éxito e Indicadores clave de rendimiento aprobados
1.2.14	Preparar material de inducción
1.2.15	Hito: Material de Inducción aprobado
1.2.16	Realizar monitoreo y control fase de Diseño
1.3	Implementación
1.3.1	Situar recursos de la Oficina de Transformación Digital
1.3.2	Hito: Oficina de Transformación Digital constituida
1.3.3	Ejecutar Sesiones de Capacitación
1.3.4	Hito: Sesiones de Capacitación ejecutadas
1.3.5	Hito: Material de Inducción liberado
1.3.6	Realizar monitoreo y control fase de Implementación
1.4	Verificación
1.4.1	Verificar la efectividad de la implementación
1.4.2	Preparar el informe de finalización
1.4.3	Hito: Informe de finalización aprobado
1.5	Cierre
1.5.1	Documentar aprendizajes y mejores prácticas
1.5.2	Hito: Lecciones Aprendidas
1.5.3	Actualizar registros / documentos del proyecto
1.5.4	Hito: Plan del Proyecto, Registros / Documentos actualizados en repositorio
1.5.5	Obtener la aceptación del cierre del proyecto
1.5.6	Hito: Acta de Aceptación Cierre del Proyecto aprobada

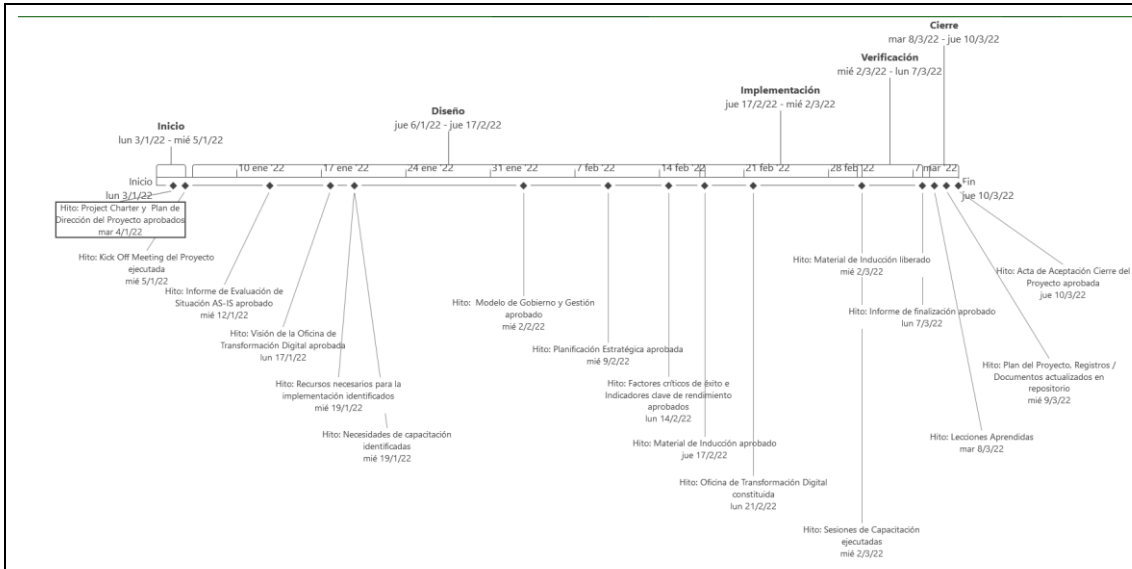
Estimación de Duración:

EDT	Nombre de tarea	Trabajo	Duración
1	PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	1.000 horas	47 días
1.1	Inicio	40 horas	3 días
1.1.1	Gestionar aprobación de Project Charter y Plan de Dirección del Proyecto	16 horas	2 días
1.1.2	Hito: Project Charter y Plan de Dirección del Proyecto aprobados	0 horas	0 días
1.1.3	Ejecutar Kick Off Meeting del Proyecto	24 horas	1 día
1.1.4	Hito: Kick Off Meeting del Proyecto ejecutada	0 horas	0 días
1.2	Diseño	736 horas	31 días
1.2.1	Ejecutar Diagnóstico Organizacional con respecto a la Gestión de Iniciativas de Transformación Digital	80 horas	5 días
1.2.2	Hito: Informe de Evaluación de Situación AS-IS aprobado	0 horas	0 días
1.2.3	Definir la visión de las capacidades y valor de la Oficina de Transformación Digital	48 horas	3 días
1.2.4	Hito: Visión de la Oficina de Transformación Digital aprobada	0 horas	0 días
1.2.5	Realizar análisis de brechas situación AS-IS vs TO-BE	32 horas	2 días
1.2.6	Hito: Recursos necesarios para la implementación identificados	0 horas	0 días
1.2.7	Hito: Necesidades de capacitación identificadas	0 horas	0 días
1.2.8	Definir Modelo de Gobierno y Gestión de la Oficina de Transformación Digital	160 horas	10 días
1.2.9	Hito: Modelo de Gobierno y Gestión aprobado	0 horas	0 días
1.2.10	Definir Plan Estratégico de la Oficina de Transformación Digital	80 horas	5 días
1.2.11	Hito: Planificación Estratégica aprobada	0 horas	0 días
1.2.12	Definir factores críticos de éxito e indicadores clave de rendimiento	48 horas	3 días
1.2.13	Hito: Factores críticos de éxito e Indicadores clave de rendimiento aprobados	0 horas	0 días
1.2.14	Preparar material de inducción	48 horas	3 días
1.2.15	Hito: Material de Inducción aprobado	0 horas	0 días
1.2.16	Realizar monitoreo y control fase de Diseño	240 horas	30 días
1.3	Implementación	168 horas	8 días
1.3.1	Situar recursos de la Oficina de Transformación Digital	32 horas	2 días
1.3.2	Hito: Oficina de Transformación Digital constituida	0 horas	0 días
1.3.3	Ejecutar Sesiones de Capacitación	80 horas	5 días
1.3.4	Hito: Sesiones de Capacitación ejecutadas	0 horas	0 días
1.3.5	Hito: Material de Inducción liberado	0 horas	0 días
1.3.6	Realizar monitoreo y control fase de Implementación	56 horas	7 días
1.4	Verificación	32 horas	4 días
1.4.1	Verificar la efectividad de la implementación	16 horas	2 días
1.4.2	Preparar el informe de finalización	16 horas	2 días
1.4.3	Hito: Informe de finalización aprobado	0 horas	0 días
1.5	Cierre	24 horas	3 días
1.5.1	Documentar aprendizajes y mejores prácticas	8 horas	1 día
1.5.2	Hito: Lecciones Aprendidas	0 horas	0 días
1.5.3	Actualizar registros / documentos del proyecto	8 horas	1 día
1.5.4	Hito: Plan del Proyecto, Registros / Documentos actualizados en repositorio	0 horas	0 días
1.5.5	Obtener la aceptación del cierre del proyecto	8 horas	1 día
1.5.6	Hito: Acta de Aceptación Cierre del Proyecto aprobada	0 horas	0 días

Cronograma:

El enfoque de desarrollo que utilizará el proyecto es Cascada y sus fases de ciclo son:





EDT	Nombre de tarea	Trabajo	Duración	Comienzo	Fin
1	PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	1.000 horas	47 días	lun 3/1/22	lun 10/3/22
1.1	Inicio	40 horas	3 días	lun 3/1/22	mié 5/1/22
1.1.1	Gestionar aprobación de Project Chapter y Plan de Dirección del Proyecto	16 horas	2 días	lun 3/1/22	mar 4/1/22
1.1.2	Hito: Project Charter y Plan de Dirección del Proyecto aprobados	0 horas	0 días	mar 4/1/22	mar 4/1/22
1.1.3	Ejecutar Kick Off Meeting del Proyecto	24 horas	1 día	mié 5/1/22	mié 5/1/22
1.1.4	Hito: Kick Off Meeting del Proyecto ejecutada	0 horas	0 días	mié 5/1/22	mié 5/1/22
1.2	Diseño	736 horas	31 días	lun 3/1/22	lun 17/2/22
1.2.1	Ejecutar Diagnóstico Organizacional con respecto a la Gestión de Iniciativas de Transformación Digital	80 horas	5 días	lun 3/1/22	mié 12/1/22
1.2.2	Hito: Informe de Evaluación de Situación AS-IS aprobado	0 horas	0 días	mié 12/1/22	mié 12/1/22
1.2.3	Definir la visión de las capacidades y valor de la Oficina de Transformación Digital	48 horas	3 días	lun 17/1/22	lun 17/1/22
1.2.4	Hito: Visión de la Oficina de Transformación Digital aprobada	0 horas	0 días	lun 17/1/22	lun 17/1/22
1.2.5	Realizar análisis de brechas situación AS-IS vs TO-BE	32 horas	2 días	mar 18/1/22	mié 19/1/22
1.2.6	Hito: Recursos necesarios para la implementación identificados	0 horas	0 días	mié 19/1/22	mié 19/1/22
1.2.7	Hito: Necesidades de capacitación identificadas	0 horas	0 días	mié 19/1/22	mié 19/1/22
1.2.8	Definir Modelo de Gobierno y Gestión de la Oficina de Transformación Digital	160 horas	10 días	lun 20/1/22	mié 2/2/22
1.2.9	Hito: Modelo de Gobierno y Gestión aprobado	0 horas	0 días	mié 2/2/22	mié 2/2/22
1.2.10	Definir Plan Estratégico de la Oficina de Transformación Digital	80 horas	5 días	mié 2/2/22	mié 2/2/22
1.2.11	Hito: Planificación Estratégica aprobada	0 horas	0 días	mié 9/2/22	mié 9/2/22
1.2.12	Definir factores críticos de éxito e indicadores clave de rendimiento	48 horas	3 días	lun 14/2/22	lun 14/2/22
1.2.13	Hito: Factores críticos de éxito e Indicadores clave de rendimiento aprobados	0 horas	0 días	lun 14/2/22	lun 14/2/22
1.2.14	Preparar material de inducción	48 horas	3 días	mar 15/2/22	lun 17/2/22
1.2.15	Hito: Material de Inducción aprobado	0 horas	0 días	lun 17/2/22	lun 17/2/22
1.2.16	Realizar monitoreo y control fase de Diseño	240 horas	30 días	lun 17/2/22	mié 16/2/22
1.3	Implementación	168 horas	8 días	lun 17/2/22	mié 2/3/22
1.3.1	Situar recursos de la Oficina de Transformación Digital	32 horas	2 días	vie 18/2/22	lun 21/2/22
1.3.2	Hito: Oficina de Transformación Digital constituida	0 horas	0 días	lun 21/2/22	lun 21/2/22
1.3.3	Ejecutar Sesiones de Capacitación	80 horas	5 días	mar 22/2/22	mié 2/3/22
1.3.4	Hito: Sesiones de Capacitación ejecutadas	0 horas	0 días	mié 2/3/22	mié 2/3/22
1.3.5	Hito: Material de Inducción liberado	0 horas	0 días	mié 2/3/22	mié 2/3/22
1.3.6	Realizar monitoreo y control fase de Implementación	56 horas	7 días	lun 17/2/22	vie 25/2/22
1.4	Verificación	32 horas	4 días	mié 2/3/22	lun 7/3/22
1.4.1	Verificar la efectividad de la implementación	16 horas	2 días	mié 2/3/22	lun 7/3/22
1.4.2	Preparar el informe de finalización	16 horas	2 días	vie 4/3/22	lun 7/3/22
1.4.3	Hito: Informe de finalización aprobado	0 horas	0 días	lun 7/3/22	lun 7/3/22
1.5	Cierre	24 horas	3 días	mar 8/3/22	lun 10/3/22
1.5.1	Documentar aprendizajes y mejores prácticas	8 horas	1 día	mar 8/3/22	mar 8/3/22
1.5.2	Hito: Lecciones Aprendidas	0 horas	0 días	mar 8/3/22	mar 8/3/22
1.5.3	Actualizar registros / documentos del proyecto	8 horas	1 día	mié 9/3/22	mié 9/3/22
1.5.4	Hito: Plan del Proyecto, Registros / Documentos actualizados en repositorio	0 horas	0 días	mié 9/3/22	mié 9/3/22
1.5.5	Obtener la aceptación del cierre del proyecto	8 horas	1 día	lun 10/3/22	lun 10/3/22
1.5.6	Hito: Acta de Aceptación Cierre del Proyecto aprobada	0 horas	0 días	lun 10/3/22	lun 10/3/22

Plan de Gestión del Costo

Descripción del Proceso de Gestión de Costos:

El proyecto incluye los costos del Equipo confirmado por: 1 Líder de Proyecto, 1 Consultor de la Red Global (GNDM) y 1 Consultor Local; sus tarifas ya consideran el valor de reserva de gestión y contingencia. Todos los cambios del presupuesto inicial deben seguir el proceso de gestión de cambio definido y contar con las aprobaciones pertinentes previo a su implementación.

El proyecto no incluye los costos de compra/vinculación de los recursos humanos, materiales y tecnológicos para la ejecución del proyecto.

Unidad de Medida:

La unidad de medida definida por el proyecto PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL para gestionar el costo de los recursos es tarifa por hora.

Nivel de Confianza:

El nivel de confianza definida por el proyecto PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL para estimar el costo es del 95%

Informes de estado y actualización del cronograma:

La frecuencia para reportar el estado y avance del presupuesto definida por el proyecto PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL es semanal. Así también, las actualizaciones del costo deben contar con la aprobación del Patrocinador y Líder de Proyecto y para su implementación deben seguir el proceso de control de cambio definido por TATASOLUTION CENTER S.A.

Estimación del Costo:

EDT	Nombre de tarea	Costo
1	PRY_OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	\$38.816,00
1.1	Inicio	\$1.584,00
1.1.1	Gestionar aprobación de Project Charter y Plan de Dirección del Proyecto	\$656,00
1.1.2	Hito: Project Charter y Plan de Dirección del Proyecto aprobados	\$0,00
1.1.3	Ejecutar Kick Off Meeting del Proyecto	\$928,00
1.1.4	Hito: Kick Off Meeting del Proyecto ejecutada	\$0,00
1.2	Diseño	\$28.440,00
1.2.1	Ejecutar Diagnóstico Organizacional con respecto a la Gestión de Iniciativas de Transformación Digital	\$3.000,00
1.2.2	Hito: Informe de Evaluación de Situación AS-IS aprobado	\$0,00
1.2.3	Definir la visión de las capacidades y valor de la Oficina de Transformación Digital	\$1.800,00
1.2.4	Hito: Visión de la Oficina de Transformación Digital aprobada	\$0,00
1.2.5	Realizar análisis de brechas situación AS-IS vs TO-BE	\$1.200,00
1.2.6	Hito: Recursos necesarios para la implementación identificados	\$0,00
1.2.7	Hito: Necesidades de capacitación identificadas	\$0,00
1.2.8	Definir Modelo de Gobierno y Gestión de la Oficina de Transformación Digital	\$6.000,00
1.2.9	Hito: Modelo de Gobierno y Gestión aprobado	\$0,00
1.2.10	Definir Plan Estratégico de la Oficina de Transformación Digital	\$3.000,00
1.2.11	Hito: Planificación Estratégica aprobada	\$0,00
1.2.12	Definir factores críticos de éxito e indicadores clave de rendimiento	\$1.800,00
1.2.13	Hito: Factores críticos de éxito e Indicadores clave de rendimiento aprobados	\$0,00
1.2.14	Preparar material de inducción	\$1.800,00
1.2.15	Hito: Material de Inducción aprobado	\$0,00
1.2.16	Realizar monitoreo y control fase de Diseño	\$9.840,00
1.3	Implementación	\$6.496,00
1.3.1	Situar recursos de la Oficina de Transformación Digital	\$1.200,00
1.3.2	Hito: Oficina de Transformación Digital constituida	\$0,00
1.3.3	Ejecutar Sesiones de Capacitación	\$3.000,00
1.3.4	Hito: Sesiones de Capacitación ejecutadas	\$0,00
1.3.5	Hito: Material de Inducción liberado	\$0,00
1.3.6	Realizar monitoreo y control fase de Implementación	\$2.296,00
1.4	Verificación	\$1.312,00
1.4.1	Verificar la efectividad de la implementación	\$656,00
1.4.2	Preparar el informe de finalización	\$656,00
1.4.3	Hito: Informe de finalización aprobado	\$0,00
1.5	Cierre	\$984,00
1.5.1	Documentar aprendizajes y mejores prácticas	\$328,00
1.5.2	Hito: Lecciones Aprendidas	\$0,00
1.5.3	Actualizar registros / documentos del proyecto	\$328,00
1.5.4	Hito: Plan del Proyecto, Registros / Documentos actualizados en repositorio	\$0,00
1.5.5	Obtener la aceptación del cierre del proyecto	\$328,00
1.5.6	Hito: Acta de Aceptación Cierre del Proyecto aprobada	\$0,00
Nombre		Costo
		Trabajo

Inicio	\$1584,00	40 horas
Diseño	\$28.440,00	736 horas
Implementación	\$6.496,00	168 horas
Verificación	\$1.312,00	32 horas
Cierre	\$984,00	24 horas
PRY_OFICINA	DE \$38.816,00	1.000 horas
TRANSFORMACIÓN DIGITAL		

*Costo ya consideran el valor de reserva de gestión y contingencia

Id	Nombre	Tasa estándar	Costo	Trabajo	Capacidad máxima	Comienzo	Fin
1	Líder de Proyecto	\$41,00 / hora	\$15.416,00	376 horas	100%	lun 3/1/22	vie 10/3/22
2	Consultor GNDM	\$41,00 / hora	\$12.792,00	312 horas	100%	lun 5/1/22	mar 2/3/22
3	Consultor Local	\$34,00 / hora	\$10.608,00	312 horas	100%	lun 5/1/22	mar 2/3/22

*Tarifas ya consideran el valor de reserva de gestión y contingencia

4.2. Desarrollar la planificación de la gestión de la calidad, los recursos y las comunicaciones.

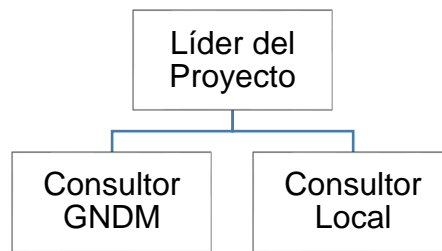
Plan de Gestión de Recursos

Identificación del Equipo:

Rol	Número	Nivel de Habilidad
Líder de Proyecto	1	Senior
Consultor GNDM	1	Senior
Consultor Local	1	Senior

Roles, Responsabilidades y Autoridad:

Rol	Responsabilidad	Autoridad
Líder de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las restricciones del proyecto • Utilizar un estándar definido para la dirección del proyecto • Monitorear y controlar los recursos 	Formal
Consultor GNDM	Generar entregables técnicos del proyecto	Operativa
Consultor Local	Generar entregables técnicos del proyecto	Operativa

Estructura del proyecto:

Matriz de Asignación de Responsabilidades

Entregable	Líder del Proyecto	Patrocinador	Gerente / SME de CTB	Gerente General	Consultores	Gerente / SME de RTB	Gerente de Operaciones	Gerente / SME de DEG
Project Charter y Plan de Dirección del Proyecto	R	A	I	I	C	I	I	C
Kick Off Meeting del Proyecto	R	A	I	I	S, C	I	I	C
Informe de Evaluación de Situación AS-IS	C, I	A	C, S	I	R	C, S	C, S	C, S
Visión de la Oficina de Transformación Digital	C, I	A	C, S	I	R	C, S	C, S	C, S
Recursos necesarios para la implementación	C, I	A	C, S	I	R	C, S	C, S	C, S
Necesidades de capacitación	C, I	A	C, S	I	R	C, S	C, S	C, S
Planificación Estratégica	C, I	A	C, S	I	R	C, S	C, S	C, S
Modelo de Gobierno y Gestión	C, I	A	C, S	I	R	C, S	C, S	C, S
Factores críticos de éxito e Indicadores clave de rendimiento	C, I	A	C, S	I	R	C, S	C, S	C, S
Material de Inducción	C, I	A	C, S	I	R	C, S	C, S	C, S
Sesiones de capacitación	C, I, S	A	C, S	I	R	C, S	C, S	C, S
Oficina de Transformación Digital constituida	C, I, S	A	C, S	I	R	C, S	C, S	C, S
Informe de resultado de la implementación	I	A	C, S	I	R	C, S	C, S	C, S

Lecciones aprendidas	R	A	I	I	S,C	I	I	C
Plan de Proyecto, Registros / Documentos del Proyecto actualizados	R	A	I	I	S,C	I	I	C
Acta de Aceptación Cierre del Proyecto	R	A	I	I	S,C	I	I	C

**I = Informado
Autoridad**

R = Responsable

C = Consultado

S = Soporte

A

=

Plan de Gestión de Calidad

Descripción del Proceso de Gestión de la Calidad:

La gestión de calidad deberá estar alineado al estándar de calidad de la organización y a los requisitos capturados de los involucrados directos de TATASOLUTION CENTER S.A: Gerencia de Gestión de Iniciativas para Cambiar el Negocio (CTB), Gerencia General, Consultores especializados de la de red global (GNDM), Gerencia de Gestión para Ejecutar el Negocio (RTB), Gerencia de Operaciones y Gerencia para la Excelencia en la Entrega del Servicio (DEG).

Todas las solicitudes de cambio de calidad deben seguir el proceso de gestión de cambio definido y contar con las aprobaciones pertinentes previo a su implementación a fin de identificar si su incorporación impacta el alcance, costo y tiempo del proyecto.

Para el control y la validación de la calidad del proyecto se contemplan las expectativas y los requisitos de los involucrados directos del proyecto de TATASOLUTION CENTER S.A definidos para la elaboración y ejecución de cada entregable.

Estándares de Calidad:

El plan de gestión de calidad del proyecto debe estar alineado a las políticas, procesos, procedimientos y facilitadores de TATASOLUTION CENTER S.A definido en su estándar de calidad organizacional IQMS.

Objetivo de Calidad:

Lograr la satisfacción de los interesados directos del proyecto mediante la entrega de entregables a tiempo, dentro del presupuesto y con calidad, según los requerimientos definidos por el Cliente.

Roles y Responsabilidades de Calidad:

Rol	Responsabilidad
Líder del Proyecto	Gestionar el proyecto según el plan Crear y mantener documentos / registros / y planes actualizados del proyecto y alineados al estándar.

	Garantizar el cumplimiento de los requisitos aprobados del cliente Informar sobre el progreso y estado del proyecto contra el plan
Consultor Local, Consultor de red global GNDM	Comprender los objetivos del proyecto. Ejecutar los entregables del proyecto según lo indicado en el plan de dirección, estándares y requisitos del Cliente.
Entregables y Procesos sujetos a revisión de Calidad:	
Los entregables sujetos a la revisión de calidad son los mencionados en Diccionario Estructura de Desglose del Trabajo.	
Enfoque de Control de Calidad:	
El logro de estos objetivos se medirá y supervisará según la planificación de las auditorías internas periódicas de la organización para evaluar el cumplimiento y la eficacia del estándar iQMS. Las no conformidades encontradas durante las auditorías internas deben ser resueltas por el Líder del Proyecto y los registros de los hallazgos de la auditoría deben conservarse durante un período definido por la organización.	

Plan de Gestión de Comunicaciones

Distribución de la Información:				
Mensaje	Audiencia	Método	Frecuencia	Responsable
Reporte de estado del proyecto	Interesados directos del proyecto: Gerencia de Gestión de Iniciativas para Cambiar el Negocio	Correo Electrónico, Reunión presencial / virtual	Semanal	Líder del Proyecto

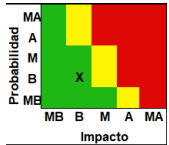
	(CTB), Gerencia General, Consultores especializados de la de red global (GNDM), Gerencia de Gestión para Ejecutar el Negocio (RTB), Gerencia de Operaciones y Gerencia para la Excelencia en la Entrega del Servicio (DEG).			
Entregables de gestión del Proyecto	Patrocinador	Documento formal físico	Durante todo el ciclo del proyecto	Líder del Proyecto
Entregables técnicos del proyecto	Interesados directos del proyecto: Gerencia de Gestión de Iniciativas para Cambiar el Negocio (CTB),	Documento formal físico	Durante todo el ciclo del proyecto	Líder del Proyecto

	Gerencia General, Consultores especializados de la de red global (GNDM), Gerencia de Gestión para Ejecutar el Negocio (RTB), Gerencia de Operaciones y Gerencia para la Excelencia en la Entrega del Servicio (DEG).			
Minutas de Reunión	Interesados directos del proyecto: Gerencia de Gestión de Iniciativas para Cambiar el Negocio (CTB), Gerencia General, Consultores especializados	Correo Electrónico	Durante todo el ciclo del proyecto	Líder del Proyecto

	<p>de la de red global (GNDM), Gerencia de Gestión para Ejecutar el Negocio (RTB), Gerencia de Operaciones y Gerencia para la Excelencia en la Entrega del Servicio (DEG).</p> <p>Responsables de áreas de soporte (si aplica)</p>			
<p>Restricciones y suposiciones de la comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La distribución de la comunicación debe cumplir con la política de seguridad de la información definida por TATASOLUTION CENTER S.A. • El formato de los mensajes debe cumplir con los requerimientos del Cliente. 				

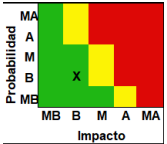
4.3. Desarrollar la planificación de la gestión de riesgos

Identificación				Análisis Cualitativo			
Entregable afectado	Causa	Riesgo	Efecto	Objetivo Afectado	Probabilidad	Impacto	Matriz de Calor
Entregables definidos en la Estructura de Desglose del Trabajo – Fases de Inicio, Diseño e Implementación	Indisponibilidad de los consultores especializados de la red global (GNDM)	Incumplimiento en la triple restricción del proyecto	Generación de controles de cambio	Alcance Cronograma Costo	Medio	Alto	
Entregables definidos en la Estructura de Desglose del Trabajo – Fases de Implementación	Tiempos prolongados para la adquisición / contratación de recursos	Incumplimiento en la triple restricción del proyecto	Generación de controles de cambio	Alcance Cronograma Costo	Medio	Alto	

	requeridos en la implementación						
Entregables definidos en la Estructura de Desglose del Trabajo – Fases de Diseño e Implementación	Cambios de definiciones estratégicas	Incumplimiento en la triple restricción del proyecto	Generación de controles de cambio	Alcance Cronograma Costo	Bajo	Bajo	
Identificación				Análisis Cuantitativo			
Entregable afectado	Causa	Riesgo	Efecto	Objetivo Afectado	Probabilidad (%)	Impacto (días)	Efecto (días)
Entregables definidos en la Estructura de Desglose del Trabajo – Fases de Inicio, Diseño e Implementación	Indisponibilidad de los consultores especializados de la de red global (GNDM)	Incumplimiento en la triple restricción del proyecto	Generación de controles de cambio	Alcance Cronograma Costo	50%	10 días	5 días

Entregables definidos en la Estructura de Desglose del Trabajo – Fases de Implementación	Tiempos prolongados para la adquisición / contratación de recursos requeridos en la implementación	Incumplimiento en la triple restricción del proyecto	Generación de controles de cambio	Alcance Cronograma Costo	50%	10 días	5 días
Entregables definidos en la Estructura de Desglose del Trabajo – Fases de Diseño e Implementación	Cambios de definiciones estratégicas	Incumplimiento en la triple restricción del proyecto	Generación de controles de cambio	Alcance Cronograma Costo	10%	3 días	0,3 días
Total Efecto							10,3 días
Presupuesto Proyecto							\$38.816,00
Efecto %							0,03%

Entregable afectado	Causa	Riesgo	Efecto	Resultado Cualitativo	Resultado Cuantitativo	Estrategia	Responsable
Entregables definidos en la Estructura de Desglose del Trabajo – Fases de Inicio, Diseño e Implementación	Indisponibilidad de los consultores especializados de la red global (GNDM)	Incumplimiento en la triple restricción del proyecto	Generación de controles de cambio		5 días	Mitigar	Líder del Proyecto
Entregables definidos en la Estructura de Desglose del Trabajo – Fases de Implementación	Tiempos prolongados para la adquisición / contratación de recursos requeridos en la implementación	Incumplimiento en la triple restricción del proyecto	Generación de controles de cambio		5 días	Mitigar	Líder del Proyecto

<p>Entregables definidos en la Estructura de Desglose del Trabajo – Fases de Diseño e Implementación</p>	<p>Cambios de definiciones estratégicas</p>	<p>Incumplimient o en la triple restricción del proyecto</p>	<p>Generación de controles de cambio</p>		<p>0,3 días</p>	<p>Escalar</p>	<p>Líder del Proyecto</p>
--	---	--	--	---	-----------------	----------------	-------------------------------

4.4. Desarrollar la planificación de la gestión de las adquisiciones

No aplica contrataciones en el proyecto.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Implementar una oficina de gestión de iniciativas de transformación digital le permitirá a TATASOLUTION CENTER S.A crear los recursos y capacidades necesaria para brindar un servicio especializado, alineado a los requisitos del mercado local, para asesorar adecuadamente a las empresas interesadas en la mejor forma de integrar sus objetivos de negocio con sus procesos en un ecosistema digital.

La elección de implementar en TATASOLUTION CENTER S.A Ecuador una oficina de gestión de iniciativas de transformación digital como la mejor alternativa para brindar el servicio especializado se debió principalmente a la capacidad de cumplir de forma eficaz su propósito, maximizar la utilización de los recursos de la empresa y adaptarse fácilmente a los cambios y necesidades del entorno.

Así también, la oficina de gestión de iniciativas de transformación digital en TATASOLUTION CENTER S.A estará a cargo de la maduración del modelo de entrega de servicios a lo largo de todas las fases del ciclo de vida de desarrollo de las iniciativas de transformación digital, a través de la búsqueda constante del fortalecimiento de las competencias y habilidades organizacionales y el incremento de sus funciones y servicios.

5.2. Recomendaciones

El éxito de la implementación de la oficina de gestión de iniciativas de transformación digital depende principalmente del compromiso de la gerencia general de TATASOLUTION CENTER S.A para garantizar la disponibilidad de los recursos humanos, financieros y materiales para la ejecución del proyecto, dentro de los plazos requeridos.

Es importante recalcar, que la creación de la visión y el plan estratégico de la oficina de gestión de iniciativas de transformación digital deben considerar los recursos y capacidades actuales y deseadas de la organización y las necesidades del mercado local.

Finalmente, lograr los objetivos planificados del proyecto requiere las destrezas técnicas, de negocio y liderazgo del Líder del Proyecto para ejecutar el proyecto cumpliendo la triple restricción y satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos del Cliente.

6. Referencias

Banco Central del Ecuador. (2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Tasas de Interés: Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Índice de Precios al Consumidor: INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN). (2021). *Metodología CIU: Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN)*. Obtenido de Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN): <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/index.html#>

Slotnisky, D. (2016). Transformación Digital: Cómo las personas y las empresas deben adaptarse a esta evolución. En D. Slotnisky, *Transformación Digital: Cómo las personas y las empresas deben adaptarse a esta evolución*. Buenos Aires.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS. (2021). *RANKING EMPRESARIAL: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS*. Obtenido de SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS: <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>

TATA CONSULTANCY SERVICES. (2021). *About Us: TATA CONSULTANCY SERVICES*. Obtenido de TATA CONSULTANCY SERVICES: <https://www.tcs.com/about-us>

TATA CONSULTANCY SERVICES. (2021). *ENFOQUE MACHINE FIRST: TATA CONSULTANCY SERVICES*. Obtenido de TATA CONSULTANCY SERVICES: <https://www.tcs.com/mfdm-enterprise>

TATA CONSULTANCY SERVICES. (2021). *PERSPECTIVES: TATA CONSULTANCY SERVICES*. Obtenido de TATA CONSULTANCY SERVICES: <https://www.tcs.com/perspectives/articles>

TATA CONSULTANCY SERVICES. (2021). *TCS WORLDWIDE: TATA CONSULTANCY SERVICES*. Obtenido de TATA CONSULTANCY SERVICES: <https://www.tcs.com/worldwide>