



Vigilada Mineducación

MODELO HÍBRIDO DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA AGENCIAS DE  
MERCADEO DIGITAL, UNA RECOPIACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN  
METODOLOGÍAS ÁGILES EN PROYECTOS.

Hybrid project management model for digital marketing agencies, a compilation of  
best practices in agile methodologies in projects.

JUAN JOSÉ GIL RESTREPO

MARÍA CAMILA OROZCO MONTOYA

Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos

Asesor, docente

Jorge Harley Guerrero Latorre

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

MEDELLÍN

2021

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
4. OBJETIVOS .....	24
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	24
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	24
5. MARCO TEÓRICO .....	25
5.1 DEFINICIÓN DE PROYECTO .....	25
5.1.1 Características de los proyectos digitales .....	26
5.2 MERCADEO DIGITAL .....	26
5.3 GESTIÓN DE PROYECTOS .....	27
5.3.1 Waterfall .....	29
5.3.2 PMI/PMBOK®.....	30
5.3.3 Scrum .....	33
5.3.4 Extreme Programming XP .....	37
5.3.5 Kanban .....	44
5.3.6 <i>Design Thinking</i> .....	47
5.3.7 <i>Design sprint</i> .....	52
5.4 BUENAS PRÁCTICAS .....	56
5.4.1 Definición de Buenas Prácticas .....	56
5.5 MODELO DE GESTIÓN HÍBRIDO .....	57
6. DISEÑO METODOLÓGICO .....	58

6.1 PRODUCTOS ESPERADOS DEL TRABAJO DE GRADO .....	61
7. DESARROLLO DEL TRABAJO .....	63
7.1 DIAGNÓSTICO ACTUAL .....	64
7.2 MODELOS DE GESTIÓN ÁGILES .....	75
7.3 BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	81
8. RESULTADOS .....	86
9. CONCLUSIONES.....	92
10. REFERENCIAS.....	94
11. ANEXOS .....	105

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 Grafico top 10 Counties ranked by digital Ad Spending Growth .....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 2 Modelo de gestión de WE GO Agency.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 3 Extreme Programming Project .....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 4 Design Thinking Stanford .....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 5 Doble diamante de la innovación .....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 6 Design Sprint y sus fases .....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 7 Estructura Organizacional de WE GO Agency.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 8 Modelo de gestión de proyectos híbrido para WE GO Agency .....</i>	<i>87</i>

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Matriz DOFA WE GO Agency.....</i>	<i>70</i>
--	-----------

## RESUMEN

Este trabajo de grado para obtener la Maestría en Gerencia de Proyectos propone un modelo de gestión de proyectos híbrido para WE GO Agency, una agencia de mercadeo digital ubicada en la ciudad de Medellín. La compañía está orientada a ayudarle a las marcas a posicionarse dentro del ecosistema de medios digitales con servicios como el *branding*, manejo de redes sociales, posicionamiento en motores de búsqueda, creación y gestión de páginas web y consultoría en ventas, entre otros.

Esta investigación nace de una necesidad real, ya que como la agencia se encuentra dentro de la industria digital, para operar y ser competitiva necesita ser rápida en las ejecuciones y poder adaptarse a los cambios, esto la obligó a trabajar enfocada en proyectos. Así, cada contrato con un cliente se maneja como un proyecto nuevo y para ser raudos y ágiles frente a los cambios, se comenzó a sacrificar la rentabilidad del proyecto, la estructura de la organización y la planeación estratégica del negocio.

Bajo este contexto se aborda el trabajo y se busca dar solución a la necesidad mediante una investigación teórica de las siguientes prácticas comúnmente usadas en la gestión de los proyectos digitales: *Scrum*, *Kanban*, *Extreme Programming*, *Design Sprint*, *Design thinking*, *Waterfall* y el PMBOK®. Se pretende realizar una recopilación de buenas prácticas para esta industria y destacar aquellas que permitan realizar una propuesta de modelo híbrido que se adapte a la compañía y así, iniciar un cambio en el modelo de gestión de proyectos actual de WE GO Agency.

**Palabras Clave:** Gestión de proyectos digitales, gestión de proyectos, mercadeo digital, metodologías ágiles, buenas prácticas en proyectos digitales, proyectos digitales.

## **ABSTRACT**

This degree thesis for the Project Management Master proposes a hybrid project management model for WE GO Agency, a digital marketing agency located in Medellín. This company is focused on helping brands, large and small, to position themselves within the digital ecosystem leveraging on digital advertisement, branding, community and social media management, search engine positioning and optimization, development and management of web pages and e-commerce sales fundamentals consulting.

This research was born out of a real need that the agency had, since it is a digital marketing agency its digital ecosystem requires it to be fast, agile and adaptative, forcing the agency to work focused on projects, making every customer/service combination a new project and to accomplish fast times and the best delivery, the company used to sacrifice its profits and planning, making the operation not viable.

In this context, the thesis is approached, searching for giving a solution to the problem through a theoretical investigation of the following methodologies commonly used in digital projects: Scrum, Kanban, Extreme Programming, Design Sprint, Design thinking, Waterfall and the PMBOK® Guide of project management Institute. It is intended to compile the good practices of project management applicable to the agency industry to propose a hybrid project management methodology that fits the organization without sacrificing its profitability, time of executions and potentialize the organization and its planning to start a change in WE GO Agency way of work and project management model.

Key words: Digital project management, project management, digital marketing, agile methodologies, best practices in digital projects, digital projects.

## 1. INTRODUCCIÓN

Con la era tecnológica y el aumento de los usuarios de redes sociales, el marketing digital se ha convertido en un campo de acción, al cual, todas las compañías han debido volcar su estrategia; en mayor medida durante los primeros meses del 2020 cuando se vivió un abandono de los canales físicos convencionales y el e-Commerce se convirtió en la única opción para muchas empresas.

Durante este periodo, nace WE GO Agency, una agencia de mercadeo digital, enfocada en el *branding*<sup>1</sup>, las redes sociales, el posicionamiento online, las páginas web y las ventas por internet.

Surge como respuesta a una necesidad latente en el mercado y, en mayor medida, la necesidad de las pequeñas y medianas empresas del país de migrar al mundo digital. Se observa que las empresas grandes están siendo atendidas por las agencias de publicidad de mayor tamaño o bien lo resuelven internamente, mientras que las empresas pequeñas y medianas son un nicho desatendido y que no posee la capacidad para tener este equipo interno.

Teniendo en cuenta su contexto, la agencia opera remotamente, con diseñadores, programadores, *community managers*<sup>2</sup>, entre otros. Cada cliente nuevo es una fuente de múltiples proyectos a ejecutar con su marca, por lo que se asigna un gerente de cuenta, quién es el encargado de gestionar los entregables y actividades de cada proyecto. Por esto la gestión de proyectos se convierte en una problemática que se asocia a las agencias del sector, ya que cada cliente supone un proyecto que se debe gestionar.

En el siguiente trabajo se encuentra un contexto general que enmarca el trabajo de la agencia, seguido por el planteamiento del problema y los antecedentes que se encontraron en la industria. Posteriormente, de forma metódica se plantea el

---

<sup>1</sup> Branding: proceso de crear y construir marca.

<sup>2</sup> Gerentes de comunidad.

objetivo a resolver y la investigación que se realiza en torno al mismo, con el fin de proponer un modelo de gestión híbrido para la agencia de mercadeo digital WE GO Agency.



## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### *Una Breve Historia de la Publicidad*

La historia de la publicidad se remonta hasta el antiguo Egipto, sin embargo, no se constituye como tal hasta la invención de la imprenta y la posterior Revolución Industrial (mediados del siglo XIX). Inicialmente su fin era meramente informativo, pero con el aumento de las cantidades de bienes producidos y del número de empresas que se abrían, se volvió una herramienta fundamental para poder vender todo tipo de productos (López, 2018). Cabe anotar, como lo expone Zulima López, “La publicidad no opera, nunca lo ha hecho y creo que nunca lo hará, por fuera de los contextos sociales, políticos, económicos, religiosos, culturales en los cuales se inserta”. Por lo cual, es importante reconocer el momento histórico y cultural en el cual se desarrolla WE GO Agency como agencia de publicidad. A continuación, se realizará una descripción de la historia de la publicidad, seguida de un contexto general, con el fin de comprender cómo este impacta la agencia, ya que está regida por los conceptos de valor asociados a la cultura.

La publicidad se reinventa a medida que encuentra un medio, es decir, con la imprenta la publicidad se realizó por muchos años por medios escritos, principalmente en periódicos y panfletos. Con la llegada de la radio, se empiezan a desarrollar las cuñas radiales hasta llegar a las que se conocen hoy en día. Con la televisión, los comerciales y ahora con el internet, la publicidad encuentra diferentes medios para llegar al consumidor. Actualmente, se puede encontrar pauta en sitios web, en redes sociales (publicaciones, historias, catálogos en línea), correos electrónicos masivos que anuncian promociones y lanzamientos, mensajes de texto, cadenas de WhatsApp, anuncios en YouTube y Spotify, entre muchos otros. De hecho, hoy, con la era de la información, la publicidad se ha volcado a utilizar medios de comunicación segmentados, en los cuales se puede obtener información en tiempo real del consumidor, lo que se conoce como mercadeo digital.

Este concepto, mercadeo digital, se empleó por primera vez durante los años noventa, pero no fue hasta la década del 2000 que obtuvo el significado con el que se conoce hoy en día. Esto ocurrió en principal medida por el cambio que tuvo el internet, la web 1.0 (antes del 2000) se caracterizaba por la publicación de contenido sin interacción, con alta cantidad de información, sin una interfaz amigable y sin tener en cuenta la usabilidad, ni la experiencia de usuario. Por otra parte, y es aquí cuando el marketing digital cobra relevancia, aparece la web 2.0 (como se conoce el internet hoy en día) con interfaces amigables, que permiten establecer relaciones, dar y recibir comentarios, compartir imágenes, audios y videos de forma fácil y rápida (Latorre, 2018). Y poco a poco se va desarrollando lo que será la Web 3.0 que incluye la realidad aumentada, lo que supone un reto en el futuro.

Paulatinamente, los anuncios se volvieron una necesidad para las marcas, de hecho, se convirtieron en un negocio lucrativo independiente, dando la posibilidad a las agencias de convertirse en un jugador del ecosistema, con el fin de dar abasto al creciente, cambiante y rápido mundo del marketing digital. Toda esta revolución tecnológica, expuesta anteriormente, muestra cómo el internet no solo es un medio de comunicación, sino también un medio para hacer negocios (Giraldo y Juliao, 2016).

Por otra parte, el tema se volvió tan relevante que generó un área de conocimiento aislado a la administración, dando paso al concepto de gerencia de marketing, que en el ámbito digital, incluye 4 áreas a gestionar: el e-Commerce<sup>3</sup>, bien sea entre negocios (B2B) o directo al consumidor (B2C) y los pagos en línea; El marketing digital, con el posicionamiento en buscadores (aparecer primero en los principales buscadores como Google, Yahoo! etc.); la gerencia de redes sociales<sup>4</sup> y la estrategia enfocada en dispositivos móviles, es decir, si se cuenta con aplicaciones (Giraldo y Juliao, 2016). Teniendo en cuenta la naturaleza de estas áreas digitales,

---

<sup>3</sup> Comercio electrónico.

<sup>4</sup> Diseño, construcción y administración de estrategias para llevar una comunidad en un sitio web.

suelen dividirse en proyectos para gestionarse de manera independiente y lograr llegar el objetivo en común.

### *La economía y el impacto del COVID-19*

En cuanto al mercado y la economía, anteriormente se creía que las multinacionales dominaban el mundo de los negocios, esta afirmación hoy puede llevar a muchos cuestionamientos porque el modelo de venta está cada vez más fragmentado y, por lo tanto, una sola compañía de gran tamaño puede ser ineficiente para capitalizar esas oportunidades. En pocos años se ha pasado de creer que “entre más grande la empresa es mejor” a “entre más grande la empresa es ineficiente, costosa, burocrática e inflexible” (Hollensen, 2016). En Colombia, las pequeñas y medianas empresas aportan el 40% del PIB (Producto Interno Bruto), generan más de 17 millones de empleos y representan el 9,8% de las exportaciones del país (Monterrosa, 2019). Es decir, constituyen en gran medida la economía colombiana y fueron altamente impactadas por la pandemia del COVID-19. Un 10% de las microempresas del país se declararon en quiebra y más de la mitad de estas, declararon que sus ventas se disminuyeron hasta un 50% durante este periodo (El Tiempo, 2020).

Con este panorama y teniendo en cuenta que el canal virtual se volvió una de las formas de llegarle al consumidor, las empresas debieron reestructurarse, reinventarse y migrar a la web como otra fuente de ingresos. En el momento en el que deciden volcar su estrategia para tener en cuenta los canales digitales como parte de su negocio y su forma de operar, se encontraron muchos retos, uno de ellos fue la forma de interactuar con el cliente, pasando de tener vendedores expertos y experimentados en las relaciones interpersonales, a vender en un anuncio de 2 dimensiones, pues no hay interacción humana directa sino mediante un contenido en las diferentes plataformas.

Cuando se habla de mercadeo y publicidad digital, es inevitable hablar del comercio electrónico como uno de los canales de venta más importantes, en el que aterriza

el tráfico de personas impactadas por las campañas publicitarias digitales, y al hablar de e-Commerce es inevitable hablar del impacto que el COVID-19 tuvo en este; que, aunque venía con crecimiento acelerados a doble dígito, todo cambió cuando la pandemia llegó a inicios del 2020 (BlackSip, 2020).

Al momento de analizar el impacto del COVID-19 en el e-Commerce, se deben tener en cuenta, tanto el efecto positivo como el negativo que tuvo en el mundo en términos de comercio. Si bien en países en los que no estaba desarrollado lo impulsó, dado el confinamiento generalizado, que volvió la web uno de los canales más atractivos para los consumidores y por lo tanto aumentó su penetración, en general la pandemia trajo consigo una desaceleración de la economía global, afectando drásticamente a las regiones, que ya contaban con una penetración más alta de venta en línea. De acuerdo con BlackSip (2020), se puede observar que, aunque se proyecta un crecimiento de ventas online<sup>5</sup> en Latinoamérica superiores al 30%, se estima que el crecimiento total a nivel mundial sea únicamente del 19%. En Colombia, por ejemplo, que era uno de los mercados emergentes, se habla que el COVID-19 impulsó la evolución en ventas digitales por lo menos 3 años en tan sólo 3 meses, pasando de tener un peso de 2.7% a 9.4% (sobre el total de ventas). Se estima que el crecimiento de e-Commerce en venta y volumen para el 2020 sea cercano al 28%, pasando de 21 a 27 billones de pesos (BlackSip, 2020).

Del total de compras en línea que se realizan en el país, el 58% se hace desde un dispositivo móvil (celulares y tabletas). Esto se da por múltiples razones, pero una de las más importantes es el esfuerzo que realizan las marcas en estrategias de *inbound marketing*<sup>6</sup> para llegar directamente al consumidor final por medio de correos electrónicos y redes sociales; por lo que el tráfico migra directamente desde estas hasta las páginas de los anunciantes. En Colombia, para el 2020 se esperaba

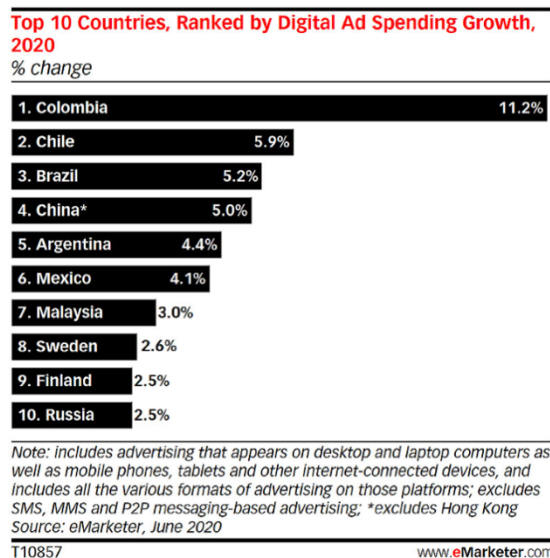
---

<sup>5</sup> En línea, es decir que está disponible o se realiza en internet u otra red de datos (Oxford Languages, 2020).

<sup>6</sup> Inbound Marketing: es una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas, con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final (Valdés, 2019).

gastar en publicidad en dispositivos móviles alrededor de USD\$24 millones, representando dos tercios del total invertido en medios digitales, y para el 2023 llegaría a alcanzar una participación del 81,3%, según el informe eMarketer Latin América Digital Ad Spending, 2020 Esta proyección se basa en los crecimientos que espera eMarketer en cada uno de los países, se puede observar en la figura 1 que actualmente Colombia se encuentra en el primer lugar, con un 11,2% de crecimiento en inversión en publicidad digital en relación con el año anterior, encima de grandes como Brasil, Chile y Argentina, en América Latina (Ceurvels, 2020).

Figura 1 Grafico top 10 Counties ranked by digital Ad Spending Growth



Fuente: eMarketer (2020).

En Colombia, el 56% de los anunciantes trabajan con agencias especializadas, mientras que el 44% lo hacen con agencias integradas (que resuelven todas sus necesidades de marketing). Sin embargo, 5 de cada 10 anunciantes optan por realizar el mercadeo *in house*<sup>7</sup>, afirmando que tienen mayor conocimiento de su marca, ahorran costos y son más rápidos y ágiles. Bien sea dentro de la empresa o en una agencia, las subdivisiones dentro de las áreas de mercadeo comúnmente

<sup>7</sup> Traducción en inglés para “hecho en casa”, se utiliza cuando una empresa hace una actividad dentro de la misma.

son: planificación estratégica, creatividad, estrategia digital, investigación y planificación de medios (Ad latina, 2020).

Es importante aclarar que este estudio se centrará en aquellas compañías que operan con agencias y en el ecosistema que se genera alrededor de las mismas, ya que es de donde provienen los clientes de WE GO Agency. En esta relación, se han desarrollado tres modelos de cobro por los servicios prestados: el primero por un porcentaje de ventas, en el cual la agencia compromete la rentabilidad del negocio con el trabajo que realice; el segundo es un cargo por sus servicios, la agencia debe asumir si hay sobrecostos debido a cambios, y se cobra normalmente de forma mensual. Finalmente, la tercera forma es el pago neto por los servicios que se están prestando, con una factura que especifica cada uno (Norris, 2017). Esto implica un reto en la gestión de proyectos, dado que la agencia, en dos de estos casos, asume los riesgos de retrasos o sobrecostos, pues el alcance de los proyectos puede cambiar en el camino y la estructura de cobro es rígida. Todos estos datos muestran un panorama general de la industria, sus afectaciones durante el COVID-19 y las oportunidades que se encontraron en estos tiempos difíciles.

### *El hombre como ser social*

El ser humano por naturaleza es un ser social, de hecho, el ser social fue una de las causas que ha permitido la perpetuidad de la especie (Harari, 2011). Por esta razón, en la actualidad las redes sociales y el internet no hacen más que apelar a esa naturaleza y se han vuelto un medio indispensable para tal fin.

En los últimos años, el crecimiento del número de usuarios de redes sociales y en internet se ha incrementado de forma exponencial, un claro ejemplo de esto es la cantidad de personas conectadas a internet que aumentó en un 17% en 5 años, pasando del 45% al 62% de penetración, con 4.833 millones de usuarios en el mundo; cuando se profundiza este dato en Latinoamérica, se observa que el crecimiento es mayor, llegando al 74% de penetración, que corresponde a un 20% de crecimiento en 5 años. Por otro lado, en Colombia se cuenta con 35 millones de

usuarios activos en internet, es decir, alrededor un 69% de la población actual del país. Lo que implica que en Latinoamérica y en Colombia, específicamente, se tiene una penetración y crecimiento más acelerado que en otros países, sin embargo, aún falta bastante para alcanzar los países más desarrollados en Europa y Norte América, cuyas tasas de penetración son cercanas al 92% (BlackSip, 2020).

Otro claro ejemplo del alcance de las redes sociales es Instagram, que se posiciona como la sexta red social y en menos de 10 años pasó de 0 a 1.000 millones de usuarios (Mclachlan, 2020). En América, la penetración de las redes sociales es de un 66%, con un crecimiento anual del 3,8%.

Conforme explica Andrés Meneses, director para Europa de Wifi Money, en la revista *Portafolio*, en Colombia la penetración de Instagram está alrededor del 26% de la población del país, un indicador muy cercano a la de Estados Unidos; por otra parte, Global WebIndex, afirma que Colombia es el segundo país del mundo donde las personas pasan más tiempo en redes sociales, para ser exactos 3,45 horas al día (Portafolio, 2020). Este aumento significativo supuso para las marcas una nueva forma de comunicarse con su público objetivo, enviando mensajes dependiendo de los gustos de sus clientes y un nuevo canal de ventas que poco a poco se ha ido posicionando en la mente del consumidor.

### *La Agencia como Organización*

Los negocios digitales hoy traspasan las barreras físicas, se pueden crear equipos multidisciplinarios y remotos con gran facilidad, sin embargo, es responsabilidad del gerente de proyectos de cuenta llevar el control y revisar la gestión de estos. Tal como se plantea en *A Project Management Approach to Increasing Agency Margins*, las agencias de publicidad operan en un ambiente de competencia intensa y mucha demanda de parte de los clientes sobre el desempeño y el servicio de estas (Budd & Cooper, 2004); desde la perspectiva de este trabajo, el control y operación de una agencia es una tarea fundamental para que los proyectos se lleven a cabo.

Por otra parte, de acuerdo con Ferrer & Medina (2014), las agencias de publicidad son organizaciones empresariales con una estructura propia, dichos modelos tienen gran relevancia por la cantidad de *stakeholders*<sup>8</sup> con los que interactúa. Tal como exponen Ferrer & Medina (2014) en su libro, *Dirección empresarial para publicitarios*, las agencias tienen una estructura flexible y dinámica que les permite adaptarse a los cambios, bien sean internos o externos. Las cuatro funciones principales de una agencia, son: investigación, creatividad, cuentas y planificación. Para poder dar un buen resultado, tienen diferentes formas de agrupación, una de ellas es “por áreas funcionales”, se divide por funciones que potencian el expertise<sup>9</sup>, o “por cuentas”, en la que a cada cliente se le asigna un equipo. En este caso en WE GO Agency, tiene un modelo de red, que compone un sistema de trabajo donde la agencia colabora con personas con conocimientos específicos de diferentes temas clave para la elaboración de un producto (Ferrer & Medina, 2014). Lo anterior, supone un desafío para quienes se encargan de coordinar y gestionar el trabajo realizado.

Dentro de la agencia, El KAM<sup>10</sup> o Gerente de Cuenta es quién maneja la relación cliente-agencia-equipo de trabajo, debe coordinar todas las acciones tanto internas (como facturación, cotizaciones, procesos de cambio, mejoramiento), como externas (relacionamiento con el cliente). La base operativa es variable, es decir, se crean equipos AD HOC, dependiendo del proyecto que ingrese a la compañía. Por ejemplo, para gestionar las redes de una marca, se requiere de un diseñador que diseñe mensualmente las publicaciones de redes sociales y un community manager<sup>11</sup> que se encarga de publicarlas y hacer el seguimiento correspondiente. Si se requiere realizar una página web, se debe crear un equipo con un diseñador que haga el mockup<sup>12</sup> de la página y el desarrollador que se encargue de hacer el

---

<sup>8</sup> Interesados.

<sup>9</sup> Pericia, habilidades.

<sup>10</sup> Key Account Manager.

<sup>11</sup> Gerente de comunidad encargado de la gestión de las redes sociales.

<sup>12</sup> Prototipo.



montaje del sitio, la programación y conectarlo al hosting<sup>13</sup>, entre otros. Esta estructura permite contar con un personal con un alto grado de conocimiento en temas específicos, y al mismo tiempo tener la flexibilidad que requiere el sector, disminuir los gastos fijos y evitar los tiempos ociosos, al tener un equipo de *freelancers*<sup>14</sup>.

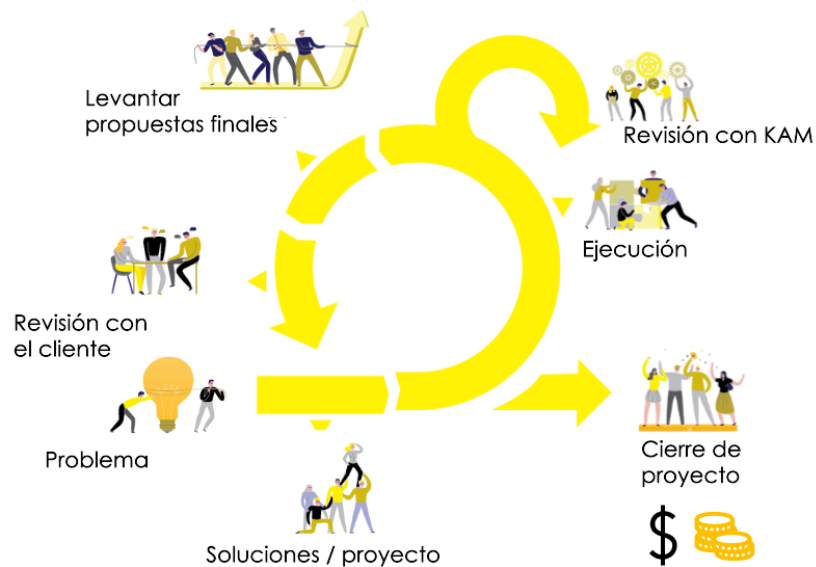
Actualmente, cuando un gerente de cuenta trae un nuevo cliente a WE GO Agency o cuando se le asigna uno, lo primero que este hace es entender muy bien su necesidad y las oportunidades que tiene en el mundo digital, para lograr así capitalizarlas. Una vez que quedan muy claras las necesidades expresadas por el cliente, se construye un *brief*, que se define como “un documento de gestión de proyectos, que le permite identificar el alcance, la escala y los detalles básicos de su proyecto de diseño” (Shopify blogs, 2016). Este pasa al equipo de trabajo según su especialidad y capacidad para proponer soluciones al problema. Posteriormente, se desarrolla una propuesta inicial, la cual es revisada con el gerente de cuenta, con el fin de verificar que se cumplan las necesidades iniciales del cliente. Luego, se pasa a hacer los cambios respectivos, para ultimar detalles y por último presentar al cliente. Cuando se presenta al cliente este puede aprobarlo o pedir cambios sobre el entregable y el proceso vuelve a iniciar desde la ejecución, revisión con el KAM y de nuevo presentar el entregable con los cambios realizados. Y si finalmente es aprobado, finalizar el proyecto con el cobro por parte de la agencia. En el caso de no ser aprobado, se inicia nuevamente el proceso.

### *Figura 2 Modelo de gestión de WE GO Agency*

---

<sup>13</sup> Espacio en la web donde se encuentra alojada la página web.

<sup>14</sup> Contratista independiente, con un modelo de contrato por prestación de servicios.



Fuente: Elaboración propia.

En esta forma de gestionar los proyectos, se encontraron una serie de problemas que se deben solucionar entendiendo el contexto, el sector y día a día de una agencia de mercadeo digital. Las grandes problemáticas que se detectaron en la gestión actual, son:

- Capacidad instalada variable: Se trabaja con personas que poseen conocimientos específicos en temas digitales, los cuales no se necesitan en el 100% de los proyectos, por lo tanto, tenerlos contratados directamente implicaría un tiempo ocioso que afectaría la rentabilidad. Esto implica la creación de un equipo de trabajo que cambia en todos los proyectos dependiendo de la disponibilidad y se compone por trabajadores tipo freelancer.
- Tipo de cobro: El 100% del dinero de cada proyecto entra a WE GO Agency cuando se da por terminado el mismo, debido a que se trabaja con empresas pequeñas y emprendedores. Suele suceder, que no pasa en el tiempo, ni con la cantidad de trabajo estimada porque el cliente tiene la oportunidad de hacer cambios en su revisión final y, por lo tanto, termina siendo una revisión adicional y se cambia el

alcance del proyecto. En este momento WE GO Agency asume el riesgo del proyecto.

- Cada proyecto inicia un proceso de aprendizaje: No se tiene un banco de lecciones aprendidas, ni un modelo de gestión definido que permita optimizar el tiempo de los recursos.

- Calidad subjetiva: En el tipo de proyectos que maneja una agencia de mercadeo digital, la calidad del entregable es muy difícil de verbalizar y medir (depende en cierta medida de los gustos del cliente), por lo tanto, tratar de cumplir con sus expectativas genera trabajos adicionales en el proyecto, lo que se refleja en sobrecostos y retrasos.

Ahora bien, estas oportunidades deben reconocerse y evaluarse con el fin de buscar mejorar la estructura y la forma en la que se gestionan los proyectos, que como se ha visto, se encuentra en un entorno cambiante que le exige flexibilidad interna con resultados excelentes

### *Tecnología y proyectos*

En cuanto a la gestión de los proyectos y teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, se remonta a inicios de 1990 a la historia del movimiento Agile. En la cual, no hace mucho y en una industria no muy diferente, estaban pasando por una situación similar que se conoció como “La crisis del desarrollo de aplicaciones”, donde según Julio Roche, Director especialista del área de System Development & Integration de Delloite (2020), los expertos de la industria se dieron cuenta de que estaban en un negocio altamente cambiante y rápido, pero la forma cómo estaban manejando sus proyectos no iba a la misma velocidad, ni les permitía soportar esta dinámica.

Una forma de ver claramente qué tan desfasada estaba la velocidad de la industria de desarrollo de software, comparada con la forma gestionar proyectos, la da Julio Roche (2020) en su texto cuando señala que, dada la crisis, decidieron estimar cuánto tiempo tomaba para una necesidad de negocio validada convertirse en una

aplicación real en construcción, el resultado fue 3 años; este dato alarmó dramáticamente a la industria, porque en ese periodo de tiempo, la necesidad o inclusive la compañía ya no eran las mismas, lo que implicaba que en muchos casos no tuviera sentido cumplir con el alcance del proyecto, porque ya la necesidad no existía.

Esto marcó un hito para los desarrolladores del momento y fue cuando 17 líderes del pensamiento de software comenzaron a hablar de una forma más sencilla que facilitara el proceso y evitara la sobrecarga del modelo tradicional, como el modelo *Waterfall*<sup>15</sup> (DTTL, 2020).

Fue así como en el 2001 pudo ser publicado el Manifiesto ágil, que logró entregar, entre otros, dos beneficios importantes. La entrega de algunos beneficios empresariales más rápido y la conexión del equipo de desarrollo con los clientes, con el fin de obtener información rápida del alcance y dirección del producto.

Y estos dos beneficios se logran asegurando los doce principios del Manifiesto ágil, que son: Satisfacción del cliente, basada en la entrega rápida de funcionalidades útiles, dentro de un software funcionando. Bienvenida a los cambios en los requerimientos, aunque estos se produzcan en las etapas tardías del producto. Un software funcional es entregado de manera frecuente (semanas en vez de meses). El software es la principal medida de progreso. Desarrollo sostenido, capaz de mantener un ritmo constante. Diaria y cercana cooperación entre negocio y desarrollo. La comunicación cara a cara es la mejor forma de comunicación. Los productos están contruidos en torno a individuos motivados, en los que se debe depositar la confianza. Atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño. Simplicidad, el arte de maximizar la cantidad de trabajo no hecho es esencial. Equipos auto organizados. Adaptación regular a las circunstancias (Deloitte, 2021)

---

<sup>15</sup> “En cascada” modelo lineal de diseño de software que emplea un proceso de diseño secuencial (OBS Business School, 2020).

Al contrastar las barreras y los beneficios que se espera del diseño de software y el diseño y la implementación de estrategias de mercadeo digital, se encuentran enormes similitudes, tal vez por tener ambas el aspecto digital en su ADN, comparten requerimientos similares, interacciones y tipos de clientes. Lo cual lleva a la pregunta, ¿cuáles serán esas buenas prácticas de las metodologías ágiles o incluso tradicionales, que se pueden aplicar en la gestión de los proyectos de mercadeo digital de la agencia WE GO Agency, para así obtener beneficios en la gestión, buscando entregar servicios más rápidos y lograr adaptarse al cambio para satisfacer las necesidades de los clientes?

### 3. JUSTIFICACIÓN

Con el aumento del número de usuarios en internet, el lanzamiento de nuevas redes y formas de interactuar, el gran flujo de información que se monta a la web día a día y la actividad de las diferentes empresas en el mundo digital, permitió que las agencias encontraran una oportunidad para brindar a sus clientes un amplio portafolio de contenido de calidad, que les permita comunicar a sus consumidores el mensaje correcto, en el momento oportuno y que impulse de forma directa la compra de sus productos; sin embargo, estas mismas agencias y proveedores *freelancers* se encuentran inmersos en un ambiente competitivo y de constante cambio, que les exige flexibilidad y capacidad de reacción en sus proyectos.

Actualmente WE GO Agency tiene un modelo de gestión de proyectos que no le permite ser tan ágil como sus clientes y la industria lo requiere, por lo que se generan sobrecostos y retrasos, afectando no solamente la rentabilidad de la empresa, sino también la moral de los colaboradores. La transformación que requiere la compañía en cuanto a la gestión de proyecto se debe a que los gerentes de cuenta deben asegurar el cumplimiento de entregables, en el tiempo y con el costo previsto. La gestión de proyectos ha sido y será uno de los temas fundamentales dentro de la Maestría de Gerencia de Proyectos, porque permite definir el uso de los recursos de manera óptima para lograr llevar a buen término el proyecto dentro del tiempo definido, con el costo y alcance inicial, y de este modo llevar una idea a la realidad, pasando de una planeación a una ejecución y un posterior seguimiento y control, para entregar un producto o servicio único.

Este estudio busca recopilar las buenas prácticas en gestión de proyectos digitales para proponer un modelo que logre solucionar los problemas actuales de la agencia. Para este fin, se realizará una revisión bibliográfica de las metodologías ágiles, en busca de las actividades que tengan relevancia para la agencia y satisfagan las necesidades actuales. Con dicha recolección se verificará cuáles de estas son posibles de implementar en WE GO Agency y construir el modelo de gestión. Este,

se debe documentar para presentar una propuesta a la compañía, introduciéndolo en la misma como una forma correcta de gestionar los proyectos. El modelo generado es de vital importancia para los directivos y colaboradores de WE GO Agency, debe permitir a la agencia aumentar sus márgenes de utilidad, reduciendo los sobrecostos y retrasos expuestos previamente. A sus empleados les debe facilitar el trabajo, establecer cronogramas y entregables, entregar valor y hacer un buen seguimiento. Finalmente, al cliente le debe permitir recibir el mejor servicio por parte de la agencia, que es el fin para el cual esta trabaja día a día. Este trabajo escrito, no pretende simplemente hacer un recuento de las metodologías ágiles existentes y el detalle de estas, sino que busca encontrar las mejores prácticas de cada una de ellas, para así crear un modelo de gestión que las combine, generando un modelo híbrido que permita gestionar de una forma óptima los proyectos digitales que ingresan a la compañía. Los modelos de gestión híbridos son altamente usados en la industria, dado que permiten a los gerentes de proyectos adaptar las metodologías comúnmente usadas a su operación y forma de gestionar.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de gestión híbrido para la agencia de mercadeo digital WE GO Agency, ubicada en la ciudad de Medellín, basado en buenas prácticas de metodologías ágiles, y con el fin de iniciar un cambio en el modelo actual de gestión de proyectos.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Explicar el contexto en el que se enmarca la agencia de mercadeo digital WE GO Agency.

Exponer una serie de modelos de gestión de proyectos, tanto ágiles como convencionales y las prácticas asociadas a los mismos.

Definir las buenas prácticas en proyectos que están asociadas a modelos de gestión de proyectos, aplicables en proyectos digitales.



## **5. MARCO TEÓRICO**

Para el correcto desarrollo del siguiente trabajo, se deben tener como base ciertos conceptos claves para el entendimiento del mismo. Se empezará por los proyectos digitales, la definición y características de los mismos, seguido por la gestión de proyectos y los modelos de gestión de proyectos, para finalizar con la propuesta de modelo híbrido.

### **5.1 DEFINICIÓN DE PROYECTO**

La definición de proyecto para este trabajo escrito será: “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Se considera finalizado cuando se han llevado a cabo los objetivos, cuando no es posible que se cumplan los objetivos o cuando no existe la necesidad que inició el proyecto. Un proyecto tiene un principio y un final definidos. El resultado puede ser tangible o intangible” (Project Management Institute 2017).

Este trabajo se enmarca en la generación de valor en medios digitales, con algunos entregables tangibles como empaques, en el área del branding, la mayoría de los objetivos se dan dentro de un entorno intangible, que solo puede apreciarse en la web y por medio de métricas propias del entorno digital como clics, enlaces, visitas, usuarios, sesiones, entre otros. Por esta razón, se considera pertinente realizar una definición de proyecto digital, para entender hasta qué punto es posible abordar el tema en este documento escrito.

Proyecto digital entonces es aquel que crea un producto o servicio único, con el uso de tecnologías de la información. Tienen como finalidad el desarrollo técnico de productos online, por ejemplo: e-Commerce, sitios web, e-mail marketing, aplicaciones para dispositivos móviles, entre otros (Fundación Universia, 2020).

### **5.1.1 Características de los proyectos digitales**

Temporalidad: se desarrolla dentro de un tiempo específico. Tiene inicio y fin determinado.

Desarrollo continuo: Se genera valor a medida que se entregan fases.

Uso de la tecnología: bien sea para su creación u operación.

El mercado pasa a ser global, ya no está enfocado 100% en el mercado local, tiene la posibilidad de aumentar su alcance.

Uso de analítica y recolección de datos.

Desarrollan un producto o servicio online

Los proyectos digitales se diferencian de otros proyectos sobre todo por el uso de TI (tecnologías de la información).

TI se refiere a aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, convertir, almacenar, proteger, procesar, transmitir y recuperar la información. Las TIC's (una variante de TI, que significa tecnologías de la información y la comunicación) se encuentran generalmente asociadas con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones (Bologna, Walsh, 1997).

Por lo tanto, la diferencia entre un proyecto y un proyecto digital está dada en gran medida porque el entregable de los proyectos digitales es aplicable o está enmarcado en un entorno online o bien tiene en su estructura un componente de TI.

### **5.2 MERCADEO DIGITAL**

El mercadeo digital se define como un conjunto de herramientas, tácticas y estrategias comerciales dentro del entorno digital que incluye todos aquellos espacios en los que el cliente interactúa con la marca o empresa. En esta

interacción, se crea una relación de lealtad y mejora la experiencia que tiene el usuario de la marca. Los medios digitales se caracterizan principalmente por la inmediatez, proximidad temporal, la interactividad, colaboración, intercambio, el hecho de compartir información, las comunidades con intereses en común, transparencia, medición de resultados y obtención de data en tiempo real (Giraldo, Juliao, 2016). Otra forma de definir el mercadeo digital es “La promoción de marcas para conectar con clientes potenciales usando el internet y otras formas virtuales de comunicación, incluyendo email, redes sociales, anuncios en sitios web y mensajes multimedia” (MailChimp, 2020).

### **5.3 GESTIÓN DE PROYECTOS**

La gestión de proyectos entendida desde la perspectiva del Project Management Institute (2017), se define como:

la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de una serie de procesos agrupados en cinco grupos de procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre.

Otros aspectos importantes en la dirección de proyectos, son: la identificación de requisitos, abordar las necesidades e inquietudes de los interesados, establecer comunicaciones activas y eficaces entre los interesados, gestionar los interesados para cumplir los requisitos del proyecto, y finalmente equilibrar las restricciones del proyecto: alcance, calidad, tiempo, costo, recursos y riesgo (Project Management Institute2017).

Es importante tener en cuenta que cada proyecto es diferente, único y que cuenta con características y circunstancias que pueden influir sobre las restricciones de

este. Afirma también el PMBOK® que si una de estas restricciones se compromete puede afectar a las otras.

Dentro de la gestión de proyectos en esta tesis de grado se van a abordar las siguientes metodologías: PMI/PMBOK®, Waterfall o Cascada, Scrum, Extreme Programming XP, Kanban, Design Thinking y Design sprint.

Comenzando por la tradicional y no ágil metodología Waterfall o Cascada en español, haciendo énfasis en el PMBOK® de PMI (*Project Management Institute*) para luego pasar por algunas de las metodologías ágiles más usadas y que se consideran importantes dentro del contexto en el que se desenvuelve la agencia; se encontraron que son: Scrum, Extreme Programming, Kanban, Design Thinking y Design Sprint.

Para proyectos digitales se utilizan normalmente las metodologías ágiles, estas surgen en respuesta a la necesidad de un grupo de desarrolladores de software, quienes crean el Manifiesto Ágil (2001), para quienes los métodos secuenciales de dirección de proyectos no estaban dando resultado, ya que necesitaban de mayor agilidad y la capacidad de realizar cambios rápidos que no afectaran significativamente las restricciones del proyecto.

Las metodologías ágiles utilizan modelos de gestión basados en las personas, la colaboración, la entrega gradual, iterativa e incremental. Plantean también una comunicación abierta entre equipos, interesados y el cliente, con una respuesta rápida y flexible al cambio.

Por otra parte, se basa en dividir la producción en iteraciones que son entregadas rápidamente y constituyen en su suma el producto final. Los métodos ágiles se emplean en diferentes industrias como el software, telecomunicaciones, la aeroespacial, construcción, entre otras. Las características de estas metodologías son: Retorno temprano de la inversión a través de la entrega iterativa e incremental. Visibilidad del proyecto en términos de progreso que permite identificar problemas de forma oportuna. Alta participación del cliente y adaptación a cambios.

Para un mayor entendimiento de las temáticas tratadas en este trabajo escrito, se procederá a continuación a definir tres conceptos ampliamente empleados: El primero se refiere a la definición de modelo, seguido por método y luego metodología, ya que dichos términos pueden emplearse de forma errónea como sinónimos, y cada uno tiene dentro de su contexto una función muy diferente. Un modelo se entiende como: “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (Real Academia de la Lengua Española, 2021). Por dicha razón el objeto de este trabajo escrito será la elaboración de un modelo de gestión híbrido, no tiene la validez científica para ser una metodología, sino que se establece como un punto de referencia que debe ser imitado dentro de la empresa. Este modelo entonces se vale de un método, entendido como “modo de hacer o proceder con orden” (Real Academia de la Lengua Española, 2021). A la vez, este modelo se basa en diferentes metodologías, consideradas como el estudio del método, es decir, parte de la lógica que estudia las formas de proceder en distintas áreas del conocimiento, especialmente el científico (WordReference, 2021).

### **5.3.1 Waterfall**

*Waterfall* o en cascada, es una metodología tradicional, utilizada en proyectos, consiste en desarrollar los proyectos de manera lineal, siguiendo pasos de forma secuencial, evitando iterar y enfocándose en la planeación de tareas y fases definidas desde el comienzo. En la fase inicial de planeación, el cliente participa levantando los requisitos y no vuelve a hacerlo hasta la última etapa de entrega. Las tareas se realizan de forma secuencial y tienen un cronograma estricto que contempla el tiempo, costo y alcance durante todo el proyecto.

Una clara ventaja de este método es la facilidad de medir el progreso y mantener al cliente al margen de este. Desde el inicio se realiza una planificación, lo que lleva a

un diseño sencillo y directo. Esta metodología facilita la medición y seguimiento, dado que el alcance del proyecto se conoce desde el principio. Con fases definidas, el equipo puede organizar su tiempo y conoce de antemano el cronograma. No requiere la presencia del cliente después de la fase de requisitos. De acuerdo con Deloitte (2021), es ideal para proyectos con múltiples componentes que deben realizarse en paralelo. La mayor ventaja es el presupuesto cerrado, que se acuerda con el cliente desde el principio. Sin embargo, supone también una gran desventaja, ya que no permite realizar cambios y puede que no se cumpla con los requisitos iniciales o suponga un mayor gasto al final del proyecto, que conlleva a realizar un nuevo presupuesto. Puede ocurrir que el cliente que no quede satisfecho con el producto final, ya que pudo haber olvidado algún requisito y no tuvo oportunidad de incorporarlo en el proceso.

Es una metodología utilizada en proyectos con objetivos concretos y claros desde un inicio. La secuencia está dada por: Captura de requisitos, diseño, desarrollo, pruebas, pruebas de aceptación de usuario, corrección de errores y ajustes finales y puesta en producción.

### **5.3.2 PMI/PMBOK®**

De acuerdo con el PMBOK®, la dirección de un proyecto incluye:

Identificar los requisitos del proyecto; Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados; establecer y mantener una comunicación activa con los interesados; gestionar los recursos; y equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto como el alcance, cronograma, costo, calidad, recursos y riesgos.

El entorno del proyecto influirá en la implementación de los procesos y las prioridades de este. Los proyectos tienen un ciclo de vida, de acuerdo con las fases que estipula el PMI (Project Management Institute), el número de estas fases se

determina teniendo en cuenta la organización, naturaleza, participantes, entre otros. Estas fases son delimitadas con un inicio y un final, para lograr hacer un control eficiente sobre las mismas y verificar el cumplimiento, versus la planificación inicial. Tal como se evidencia en los procesos en cascada, en el modelo del PMI, la salida de un proceso se convierte en la entrada para otro proceso o es un entregable del proyecto o fase del proyecto.

En el PMBOK®, la gestión de proyectos se vale de grupos de procesos de dirección de procesos con el fin de cumplir los objetivos del proyecto. Estos procesos se agrupan en: Inicio (procesos para definir un nuevo proyecto), planificación (procesos para establecer el alcance, refinar objetivos), ejecución (procesos para completar el trabajo y satisfacer los requisitos), monitoreo y control (procesos de seguimiento, análisis y regulación), finalmente los procesos de cierre (para dar fin al proyecto).

El PMI divide las fases en áreas del conocimiento que se emplean para la dirección del proyecto. Definen un área de conocimiento como un conjunto de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos.

Gestión de la Integración del Proyecto: procesos para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión del Alcance del Proyecto: los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito.

Gestión del Cronograma del Proyecto: incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

Gestión de los Costos del Proyecto: incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Gestión de la Calidad del Proyecto: incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.

Gestión de los Recursos del Proyecto: incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

Gestión de los Riesgos del Proyecto: incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto.

Gestión de los Interesados del Proyecto:

incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (Project Management Institute2017).



### 5.3.3 Scrum

Según La Guía de Scrum. La Guía definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego, de Ken Schwaber & Jeff Sutherland (2016), Scrum es un marco de referencia simple de gestión de proyectos que promueve la colaboración en los equipos para lograr desarrollar productos complejos, buscando reducir la dificultad en la ejecución de los proyectos.

Se basa en la teoría de control de procesos empírica, asegurando que el conocimiento viene de la experiencia y toma de decisiones, dejando un conjunto de lecciones aprendidas, buscando llegar a un modelo iterativo que optimice la predictibilidad y controle el riesgo en los proyectos.

Qué no es Scrum: “No es una gran colección de partes y componentes obligatorios definidos de manera prescriptiva”. “No es una metodología”, sin embargo, dentro de la revisión bibliográfica que se realizó en este trabajo escrito, se evidencia cómo, dentro de la literatura, el marco de trabajo Scrum es usualmente considerado una de las metodologías ágiles más usada. No es un manual, pues no pretende dar instrucciones concretas ni rígidas (Francia, 2017).

Para hablar de Scrum es importante tener en cuenta los siguientes términos clave de este marco de referencia:

- Dueño de producto: Responsable de maximizar el valor del producto y liderar el Equipo de desarrollo, esta posición debe ser ocupada por una sola persona, quien define la prioridad y toma las decisiones dentro del proyecto y es respetada por toda la organización.
- Equipo de Desarrollo: Equipo formado por profesionales que trabajan en un proyecto buscando entregar valor ganado por medio de entregables tangibles medibles y utilizables, como el software funcionando, tienen las siguientes características: los integrantes tienen habilidades y capacidades particulares y especializadas, lo que al verlos como un todo los hace muy completos. Su estructura organizacional es

plana, todos hacen parte del mismo equipo y no hay nadie por encima de nadie, ni títulos diferenciados. Son auto organizados, lo que quiere decir que no necesitan y de hecho no deben tener a alguien que les diga cómo hacer sus cosas para generar valor. Su tamaño debe ser lo suficientemente grande como para que haya interacción entre ellos, pero lo suficientemente pequeño para que se conserve ágil, una forma de verlo es entre tres y nueve personas.

- Scrum Master: Responsable de que el Scrum se entienda y se adapte, es el encargado de llevar a la vida la teoría Scrum cuidando las prácticas y reglas del método. Cómo líder del Equipo Scrum debe estar atento a las necesidades de éste y al mismo tiempo prestar servicios específicos a los siguientes entes:
  - Al Dueño del producto: encontrar diferentes técnicas para gestionar la lista de producto eficientemente, asegurar que la lista de producto sea clara y concisa; entender la planificación del producto, asegurar que el dueño del producto conozca cómo ordenar la lista de producto y así pueda maximizar el valor y facilitar los eventos Scrum, entendiendo y practicando la agilidad.
  - Al Equipo de desarrollo: guiarlo para que pueda ser auto organizado y multifuncional. Ayudarlo a crear productos que generen valor. Eliminar barreras para el progreso y que se pueda desarrollar en el entorno organizacional. Facilitar los eventos Scrum, de ser necesarios.
  - A la organización: guiar a la organización en la implementación de este marco de referencia. Ayudar a la organización a entender y a motivar cambios que incrementen la productividad.
- Scrum team: conjunto de personas pertenecientes al equipo en el cual hay un Scrum Master, un Dueño del producto y un equipo de desarrollo, se caracterizan por ser equipos con todas las competencias necesarias para realizar proyectos de una índole, sin tener que depender de personas que no hagan parte de este equipo.
- Eventos de Scrum: dentro del marco de referencia Scrum se proponen diferentes eventos predefinidos para crear constancia y minimizar las reuniones excesivas fuera de este modelo, impulsando la estandarización y el orden en la organización. Todos los eventos son bloques de tiempo que tienen una duración definida, que una vez definida e iniciada no podrá cambiarse. Es importan resaltar que la razón de

existencia de los Eventos Scrum es llevar a la realidad los valores de transparencia e inspección, a continuación, se procederá a hablar de dichos elementos:

- Sprint: la definición más sencilla pero certera es un bloque de tiempo dentro del cual las ideas se convierten en valor, que se materializan usualmente con entregables certeros y precisos. De acuerdo con la teoría, los Sprint deben cumplir principalmente con los siguientes parámetros: dentro de los Sprint no se pueden hacer cambios que afecten el objetivo. La calidad no disminuye. Las únicas personas que pueden renegociar el alcance son el Dueño del producto y el Equipo de desarrollo.

- Planificación de Sprint: se planea el trabajo a realizar durante un sprint con el trabajo del Equipo Scrum completo, esta planificación la lidera el Scrum master, asegurando que sea corta, ágil y que los asistentes entiendan su propósito.

- Scrum Diario: Reunión diaria muy corta, aproximadamente 15 minutos, en la cual se crea un plan para el día buscando todas las eficiencias posibles y eliminar complejidades innecesarias.

- Revisión de Sprint: su objetivo principal es revisar los resultados del sprint anterior y determinar adaptaciones futuras.

- Retrospectiva de Sprint: Es un espacio que pasa justo después de la Revisión del Sprint y antes del comenzar el siguiente Sprint y el objetivo principal es abrir un espacio de retroalimentación sobre los individuos, sus interacciones, procesos, herramientas y productos entregados, buscando encontrar aspectos a mejorar que impulsen la eficiencia y efectividad.

- Artefactos del Scrum: estos artefactos representan valor o trabajo y permiten contribuir con la transparencia para que todo el equipo tenga la misma información y se compone de los siguientes.

- Listado de producto: Lista que emerge de la necesidad, que enumera y ordena todo lo que se necesita para crear y mejorar el producto, aunque esta evoluciona con el entorno y el producto dentro del cual se desenvuelve, en su esencia siempre está el *Commitment*<sup>16</sup> o *Product Goal*<sup>17</sup>, que básicamente es el objetivo a largo plazo del equipo Scrum.

---

<sup>16</sup> Compromiso.

<sup>17</sup> Meta del producto.

- Refinamiento de la lista, mediante este acto se ven a un nivel de detalle mucho más específico, los elementos del listado de producto.
- Lista de pendientes del sprint: Lo más importante del listado de pendientes del sprint es que debe tener un “por qué que sería el objetivo del sprint”, el Qué que es los ítems seleccionados del listado de producto y Cómo debe ser un plan accionable para entregar el valor.
- Incremento: Es la suma final de elementos completados de la Lista de Productos durante el sprint y el valor que estos traen, lo más importante del incremento es que en realidad éste debe estar “Terminado” y por lo tanto debe contar con la condición de ser utilizable, esto bajo la gran premisa de Scrum de entregar valor en software funcionando y no enfocarse en entregar una planeación cómo en otras metodologías (Scrum Guides Org, 2020).

Definición de “Terminado”: El término “Terminado” dentro del marco Scrum es diferente al resto de metodologías porque, aunque indica que el trabajo sobre el incremento del producto se encuentra completo, no hay un parámetro de “Terminado” global, porque éste se define en cada Equipo Scrum, eso quiere decir que puede haber tantas definiciones de terminado cómo Equipos Scrum existan en el mundo, sin embargo, lo clave de este término es que para todos los miembros del Equipo Scrum, sea muy claro el significado de “Terminado” para su equipo.

Las bases de la implementación del marco de referencia Scrum son:

Transparencia: Que todos los involucrados en el resultado de un proceso tengan acceso a los aspectos significativos del mismo, que sean definidos por un estándar común y de esta forma todos puedan entender lo que se está haciendo, para qué se está haciendo y cómo se va a hacer.

Inspección: Es sumamente importante que los usuarios de Scrum inspeccionen frecuentemente los artefactos y el avance hacia un objetivo, para así detectar a tiempo si hay diferencias indeseadas, estas deben ser tan frecuentes como para

que permitan un seguimiento y control de cambios, pero tan distantes como para que no interfieran con el trabajo.

Adaptación: El proceso debe tener la capacidad de ser ajustado si un inspector determina que al menos un aspecto de éste se desvía de los límites aceptables, así se busca asegurar que el producto de dicho proceso sea aceptado sin importar los cambios en el proceso (Scrum Guides Org, 2020).

Los autores Ken Schwaber y Jeff Sutherland (2016) proponen que estos pilares se materializan, siempre y cuando las personas que hacen parte del Equipo Scrum incorporen los valores de compromiso, coraje, foco, apertura y respeto, fomentando la confianza en todo el mundo y permitiéndose a ellos mismos el aprendizaje y la exploración en los proyectos.

Es importante enfatizar que la teoría Scrum tiene un alto enfoque en las personas que hacen parte de la implementación y de llevar a la realidad la, sus interacciones, roles, eventos, artefactos y reglas es lo que permite que Scrum funcione y que sea una metodología que le puede dar velocidad, rentabilidad y valor a una organización que cuente con estructura de proyectos.

#### **5.3.4 Extreme Programming XP**

Extreme Programming (XP), o como se conoce en español, Programación Extrema, es un marco de referencia ágil para el desarrollo de software que apunta a producir software de mejor calidad y mayor calidad de vida para el equipo de trabajo. Se utiliza principalmente en cuatro casos: primero en softwares con altos requerimientos de cambios, en el riesgo causado por tener tiempos fijos en proyectos que implementan o usan nuevas tecnologías, en pequeños grupos de desarrollo y en tecnologías que usan unidades automatizadas y pruebas funcionales. Es un método que ha probado ser efectivo en diferentes industrias y en

diferentes tamaños de empresas. Esta metodología hace del cliente un factor fundamental, un documento que tiene mucha información, sin embargo, el conocimiento real es muy difícil de poner sobre el papel. Con este acercamiento al cliente es posible cerrar la brecha entre lo que quiere y necesita.

Por otra parte, esta metodología se centra en el cambio, la gestión de requerimientos y las oportunidades de mejoramiento que dan una ventaja competitiva. Una teoría en la cual se fundamenta Extreme Programming, es la de Barry Boehm, quien afirma que a medida que pasa el tiempo, es más costoso realizar cualquier tipo de cambio dentro de un proyecto. El costo de la curva de Boehm, normalmente se soluciona creando una documentación inicial infalible y detallada que lleva a un diseño sin error, de lo contrario, el precio luego sería muy alto. Por esta razón, es de vital importancia incluir al cliente o usuario en etapas tempranas o en la mayoría de las etapas del proyecto, con el fin de evitar estos reprocesos que generan altos costos.

El principal objetivo del XP es planear un proyecto enfocado en tres técnicas: La primera tiene que ver con las historias de usuario, estas son descripciones que realiza la persona encargada del uso final del software o producto sobre las funcionalidades que espera que este tenga y la finalidad que va a cumplir aquella funcionalidad. La segunda técnica son estimaciones que realizan los desarrolladores sobre cuánto tiempo se demorarán en lograr cada una de estas características requeridas por el usuario, basados en sus experiencias previas y conocimientos en el campo. Y la tercera técnica es preguntar al cliente qué características deben ser priorizadas y en qué orden, con el fin de lograr satisfacer aquellas con mayor importancia y también cada cuánto se deberían realizar sesiones y entregas para ver el producto funcionando. En conclusión, los proyectos XP tienen el objetivo de crear productos basados en las historias de usuario, con incrementos pequeños en la funcionalidad y mostrando avances al usuario lo más pronto posible (Cusumano, 2007).

De acuerdo con la figura 3, las fases del método de *extreme programming* son:

Exploración (*User stories*): En esta fase se plantean las historias de usuario, que como bien se describió anteriormente, describen las necesidades y funcionalidades para la entrega del producto. También, durante esta, el equipo selecciona las herramientas, tecnologías y prácticas que serán útiles para el desarrollo del proyecto mismo. El tiempo que toma esta fase es de semanas a meses, dependiendo del tamaño del proyecto o la complejidad de la tecnología.

Planificación de la Entrega (Release planning): Durante esta fase se establece la prioridad de las historias de usuario y los programadores, teniendo en cuenta su experiencia previa, realizan las estimaciones pertinentes para cada una de ellas. Estas estimaciones se valoran con la medida de puntos, un punto equivale a una semana ideal de programación, normalmente las historias suelen adquirir un valor entre 1 y 3 puntos. También se realizan acuerdos sobre las entregas y se desarrolla el cronograma. Las entregas en este método no deben tomar más de tres meses entre ellas. La fase de planificación tiene una duración de pocos días. La planificación se realiza basándose en tiempo o en alcance, depende de la velocidad del proyecto, que representa el número de historias que se pueden implementar antes de una fecha. Al realizar una planificación por tiempo se multiplican las iteraciones por la velocidad del proyecto; si se realiza por alcance, se divide la suma de los puntos en la velocidad, obteniendo el número de iteraciones que se deben realizar.

Iteraciones: en esta fase se desarrolla el código. El plan de entrega se compone de iteraciones que no deben exceder más de 3 semanas. En la primera iteración se desarrolla una arquitectura del sistema (arreglo ordenado de las partes), esta se construye con las historias de usuarios que se priorizaron en las etapas previas. De acuerdo con Carlos Sánchez González (2004) "Los elementos que deben tomarse en cuenta durante la elaboración del Plan de la Iteración son: historias de usuario no abordadas, velocidad del proyecto, pruebas de aceptación no superadas en la iteración anterior y tareas no terminadas en la iteración anterior". Los trabajos de

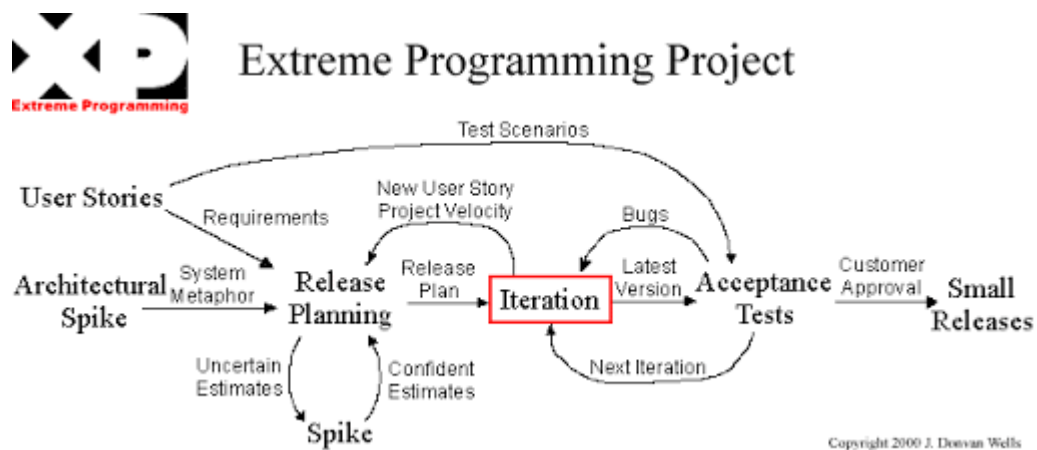
cada iteración se expresan como tareas de programación asignadas a un programador, pero llevadas a cabo en parejas.

Producción: en esta fase se realizan pruebas de la funcionalidad, antes de ser liberado al cliente. Se realiza una revisión de las características y las historias de usuario implementadas hasta el momento. Las sugerencias del cliente o los colaboradores son documentadas para su implementación.

Mantenimiento: Mientras el programa se libera y se enseña al cliente, se requiere realizar nuevas iteraciones y verificar el funcionamiento en todo momento.

Muerte del Proyecto: Cuando se realizan y culminan exitosamente todas las historias de usuario. Se documenta el sistema al final y no se realizan más cambios posteriores. También existe la muerte del sistema, cuando no satisface las necesidades iniciales del cliente o si no se cuenta con el presupuesto para continuar con el proyecto (González, 2004).

Figura 3 Extreme Programming Project



Fuente: Extreme Programming org., 2000.

Es importante recalcar que los miembros de los equipos de XP se enfocan en generar valor de la forma más simple posible, es decir, solucionan solo aquellas necesidades que el usuario expresa dentro de sus historias, ya que cualquier otro trabajo o suposición sobre los requerimientos en el futuro se convierte en una



pérdida de tiempo. Por otra parte, una característica importante de este método son las pruebas, los integrantes del proyecto deben crear dos tipos de pruebas para sus códigos, con el fin de encontrar y reparar los defectos y poder avanzar más rápidamente. La primera prueba se compone de pequeñas pruebas que van generando valor de forma incremental. La segunda, son pruebas de aceptación que se centran en verificar las funcionalidades requeridas por el cliente.

Una de las técnicas que hace único este método, es escribir los códigos en pares, dos personas realizando la tarea, con el fin de que uno de ellos siempre esté revisando el trabajo para evitar errores y difundir el conocimiento. Esta práctica, si bien es criticada por muchos desde el punto de vista productivo, también es defendida por otros en el sentido que encontrar errores a tiempo trae consigo un mayor ahorro en costo al proyecto. A su vez, esto reduce los cuellos de botella, introduciendo una nueva regla del XP en la que cualquier miembro del equipo puede cambiar cualquier parte del sistema. Las responsabilidades y fechas de entrega se dividen dentro del equipo, sin embargo, todos comparten el código y se encuentran en la capacidad de realizar cualquier modificación. Otro factor fundamental del Extreme Programming es la sincronización del equipo, el código se actualiza a diario y cada miembro debe adjuntar su código después de realizar sus pruebas. Una vez el código esté unificado, se deben realizar pruebas nuevamente para asegurar su funcionalidad en todo momento. El equipo debe unificar su lenguaje (en este caso el código) para tener una comunicación clara y precisa (Cusumano, 2007).

En cuanto a la relación con el cliente, los equipos de XP buscan trabajar de la mano con él o un representante, ya que de no hacerlo se puede perder tiempo e incurrir en errores.

Algunas de las características que vuelven este método ágil, son:

Reingeniería: es el arte de tomar decisiones en el tiempo para que el software o en cualquier caso el producto o servicio, logre cumplir los propósitos para los que fue diseñado o más.

Unidad y aceptación: al probar, se pueden eliminar los riesgos y el miedo que lleva a cambios inapropiados.

Entrega temprana: ayuda a detectar grandes cambios antes de que se vuelva costoso.

Los pilares de esta metodología son:

La comunicación, como base para transferir el conocimiento. Sin ella un equipo de desarrollo de software y en general cualquier tipo de equipo no puede existir, ni desarrollar productos exitosos. Se busca que el equipo se comuniquen entre sí y lleguen a respuestas creativas por sí solos, la comunicación no debe ser directiva, sino colaborativa.

La simplicidad, busca la manera más simple de encontrar una solución viable, para evitar los desperdicios y realizar el trabajo estrictamente necesario. Es decir, el equipo debe hacer las cosas de manera simple y que funcione.

Retroalimentación: a través de una retroalimentación el equipo puede identificar oportunidades de mejora y revisar sus buenas prácticas. También permite hacer ajustes para poder avanzar con el producto. Con esta retroalimentación, los equipos se encuentran informados y conscientes de la situación actual, la falta de retroalimentación supone pérdida de tiempo y esfuerzo, si no están acorde a las necesidades cambiantes del cliente y la industria.

Valor: "acción efectiva para enfrentar el miedo" (Beck, 2000). Se explica cómo el valor de enfrentar el cambio, de reaccionar ante la retroalimentación y enfrentar problemas organizacionales. Se requiere para afrontar situaciones difíciles y reaccionar a la máxima velocidad frente a los cambios del entorno, donde cualquier decisión puede significar el éxito o el fracaso del proyecto.

Respeto: Entre los miembros del equipo para comunicarse, aceptar la retroalimentación y trabajar juntos.

Para este modelo agile, todos los miembros del equipo participan en el proceso. El equipo incluye un representante del cliente, quién provee de todos los requerimientos y prioridades del proyecto. Por tratarse de un tema de software, también incluye programadores, los encargados de las pruebas (previamente definidas por el cliente). Normalmente existe un líder que ayuda a tener al equipo en línea y facilitar el proceso, sin embargo, actualmente lo más importante no es el líder sino el liderazgo. Este último tiene que ver un problema y lograr que las personas lo solucionen, lo cual no es solo problema del líder, sino también de todos los miembros del equipo. El gerente del proyecto es el encargado de los recursos, la comunicación externa, coordinar actividades.

La planeación incluye dos etapas: predecir que se va a lograr en la fecha de entregar y determinar cuál es el siguiente paso. La primera se logra cuando el cliente entrega los requisitos y el equipo determina el nivel de dificultad, con el fin de trazar un plan para el proyecto. El equipo es dirigido cada cierto tiempo en las iteraciones de la planeación, durante esta sesión, el cliente tiene la oportunidad de presentar los cambios o mejoras que desea para las siguientes semanas. En XP las tareas están completas o no están completas, no se trabaja con porcentaje, es decir, se intenta mostrar la mayor cantidad de trabajo para el cliente, a veces obligando al equipo a dar más de lo que se necesita.

Las pruebas de usuario se realizan para cada parte deseada, definida por el cliente, de modo que el equipo puede probar el avance y si está implementado correctamente. Otra práctica del XP es la creación de códigos en parejas, donde dos programadores tienen acceso y realizar el código mano a mano, de esta forma se logra un diseño óptimo. Inicialmente puede parecer ineficiente, sin embargo, ha demostrado que se realiza un mejor trabajo al ser supervisado por dos miembros del equipo (Wells, 2009).

### 5.3.5 Kanban

Kanban es una metodología de origen japonés, surgió a finales de los años cuarenta en Toyota Motor Corporation, diseñado inicialmente como una metodología para controlar la cadena de producción completa de una forma visual que comienza con la necesidad del cliente, pasando por todo el proceso de reabastecimiento y producción, para terminar en la entrega de producto final con las cantidades y calidad exacta en el tiempo esperado.

Este sistema está basado en los siguientes principios.

**Visualización:** Dentro de este principio se busca tener visualmente claro todas las tareas y procesos completos en la cadena de producción, lo que permite asegurar que los procesos tengan orden además de encontrar fácilmente oportunidades y cuellos de botella en el proceso y por ende modificarlos.

**Calidad:** Busca obtener una excelencia operacional, asegurando que todo se realice bien desde la primera hasta la última tarea del proceso.

**Eficiencia:** Busca disminuir, en la mayor medida posible, desperdicios en dinero, material y tiempo.

**Flexibilidad:** Al buscar optimizar al máximo el tiempo y los recursos, y en búsqueda de estos, se permite priorizar tareas para generar más valor.

**Cambio:** Se promueve el cambio buscando una mejora continua de los procesos en función de los objetivos (Castellano, 2019).

Kanban podría definirse como un sistema que controla el flujo de recursos e información en procesos a través de señales por medio tarjetas (de allí su nombre), éstas indican el estado de cada uno de los procesos y facilitan la comunicación a tiempo entre los mismos, con este sistema de comunicación en el entorno de producción se permite, por ejemplo, un control de abastecimiento de material o

producción de las piezas basadas en la necesidad del cliente y no la planeación de la demanda, ya que por medio de estas señales se genera un sistema que posibilita a las áreas de ventas y producción comunicarse en tiempo real y así dependiendo de la demanda real, abastecerse justo lo necesario y en el tiempo necesario (Oxford, 2020).

Como tal no es una metodología de gestión de proyectos, es un método que se puede aplicar en diferentes entornos para mejorar la productividad. Puede emplearse junto a metodologías ágiles como Scrum o en tradicionales como Waterfall. La importancia de Kanban en los últimos años y sobre todo en la industria TI, es la capacidad que ofrece a las empresas y equipos de lanzar productos al mercado mucho más rápido y eliminar cuellos de botella.

Algo importante de Kanban, es que es un modelo no disruptivo de cambio en el sistema de gestión, lo que implica que se puede mejorar con pequeños pasos. Implementando estas pequeñas actividades que cambian el modelo actual, el riesgo se reduce, a diferencia de modelos disruptivos que llevan cambios grandes y abruptos. A su vez, presenta una ventaja en la implementación gradual frente al grupo y *stakeholders* en cuanto a que pueden ejercer poca resistencia ante micro cambios.

Dado el contexto expuesto, se puede encontrar que el sistema Kanban tiene como objetivos principales:

Definición de programación visible para todos los miembros del equipo.

Control de flujo de recursos e información.

Mejoramiento continuo de procesos.

Evitar sobreproducción y exceso de inventario.

Mejorar la comunicación entre procesos y la organización.

Minimizar el trabajo en proceso (Castellano, 2019).

Para poder introducir el modelo Kanban dentro de una organización, el primer paso debe ser formar y educar a todo el equipo sobre la metodología, esto permite que la metodología se implemente de forma correcta, además de impulsar el trabajo en equipo para aprovechar al máximo los beneficios que trae consigo, luego de esto el foco debería estar en el tablero Kanban, este tablero es el eje central que permite el control y la comunicación entre procesos y flujos de trabajo.

El tablero Kanban está compuesto por tres columnas clave: “por hacer”, “en proceso” y “hecho”. De este modo es posible identificar fácilmente dónde se encuentran los cuellos de botella y el estado de las tareas. El concepto clave de Kanban es el flujo de las tareas, y que estas no tengan un tiempo de espera muy alto en cada fase, con el fin de lograr beneficios.

Reuniendo las buenas prácticas y las recomendaciones para la implementación de Kanban, se encuentra:

**Empezar con lo que se está haciendo:** El método Kanban afirma que es importante hacer énfasis en no hacer cambios en el proceso existente. Se debe aplicar al flujo de trabajo que se esté desarrollando. Los cambios pueden ocurrir gradualmente en un periodo de tiempo.

**Cambio incremental y evolutivo:** Kanban promueve hacer cambios pequeños incrementales antes que cambios radicales, de este modo es preferible implementar Kanban inicialmente en los procesos que se tengan mayores problemas e ir expandiendo el modelo.

**Respetar los roles actuales:** El método no pretende imponer cambios organizacionales ni de funciones. El equipo es el que debe proponer dichos cambios.

**Promover el liderazgo:** No solo en cargos directivos, sino en cualquier nivel, Kanban promueve el liderazgo para hacer cambios continuos (Digité, 2020).

### 5.3.6 Design Thinking

Es un método para generar ideas de forma creativa, centrado en las necesidades reales de los usuarios. Es altamente usado por equipos de diseño alrededor del mundo. Se empezó a desarrollar en la Universidad de Stanford en 1970. Es un proceso que se deriva de examinar todos los lados de un problema desde una perspectiva práctica y creativa, antes de ejecutar una acción. Este se centra en identificar las necesidades prácticas y emocionales de los clientes o usuarios mediante el uso de prototipos y modelos físicos que exploren las diferentes formas de lograr el objetivo para el que fue creado, mediante la observación y experimentación. El DT (*Design Thinking*) nace de la necesidad de empresas y gobiernos de modernizarse y avanzar de acuerdo a la tecnología y cambiar la forma en la que operaban, teniendo en cuenta la viabilidad económica, el usuario y la capacidad técnica (Purdy, Popan, 2020).

De acuerdo con Idris Mootee (2013) DT es “la búsqueda de una solución mágica que busca el balance entre los negocios y el arte, la estructura y el caos, la intuición y la lógica, el concepto y la ejecución, la diversión y la formalidad, el control y el empoderamiento”. Pero también es “un marco de referencia centrado en el humano, que se aproxima a la innovación y al nuevo paradigma de creación de valor en un entorno cambiante y con tecnologías disruptivas”.

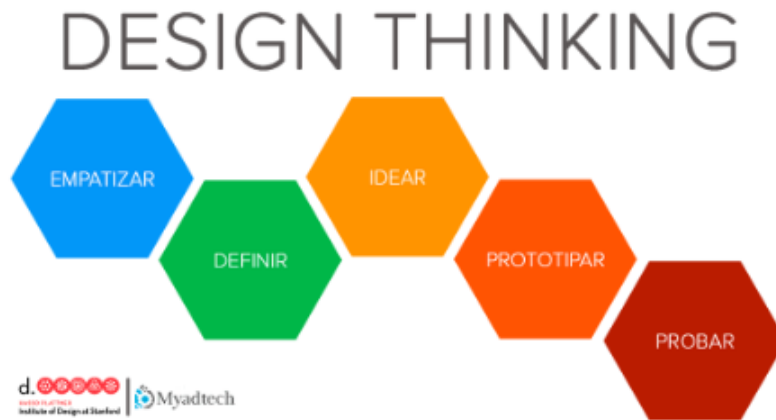
Por otra parte, Tim Brown, CEO de IDEO, define el DT como “una aproximación a la innovación, centrada en el humano, que se basa en un conjunto de herramientas propio de los diseñadores, integrando las necesidades de las personas, las posibilidades tecnológicas y los requerimientos del negocio para el éxito” (IDEO, 2020). Desde Stanford, el profesor Perry Klebahn, plantea que el DT es una forma de interactuar con el consumidor, para definir un problema basado en sus necesidades emocionales, con prototipado rápido y una llegada rápida a una solución final.

El concepto de DT fue introducido por Herbert A. Simon en su libro *The Sciences of the Artificial* (1969), donde identificó tres pasos críticos para la toma de decisiones: el primero, recolectar la información relevante; segundo, analizarla e identificar posibles campos de acción y; tercero, tomar una decisión sobre las opciones previamente planteadas. Pero no fue hasta 1973 que el concepto despegó con la publicación de Robert H. McKim en *Visual Thinking*, en donde se exponen los pasos para identificar las posibles soluciones a los problemas (Purdy, Popan, 2020). El DT es ampliamente usado en Stanford, IBM e IDEO, una práctica común en los modelos de DT empleado en estas empresas son las iteraciones entre el pensamiento divergente y convergente. La popularidad de este método se debe a la capacidad de ser aplicado en diferentes sectores e industrias.

Ahora bien, con una clara definición de lo que supone el DT, se procede a definir los pasos o etapas de este método. El proceso que se lleva a cabo dentro de este método es iterativo y se mueve a través de 5 etapas que se centran en el usuario, tal como se muestra en la figura 4: La empatía, definición, ideación, prototipado y las pruebas (Lin & Eichelberger, 2019). De acuerdo con el Profesor Oswaldo Castillo: “el *Design Thinking* facilita la sinergia del equipo de trabajo, la retroalimentación, el error en etapas tempranas del ciclo de diseño, la prototipación rápida y el aprendizaje. Aportando además de flexibilidad, un intangible de alto valor económico y excelencia profesional” (Castillo, 2019).



Figura 4 Design Thinking Stanford



Fuente: Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. (2020)

El DT se desarrolla en 5 etapas, de acuerdo al modelo empleado por Stanford,

**Empatía:** En la primera fase se busca entender a fondo los problemas, necesidades y deseos de los usuarios. Es una etapa clave, ya que en ella se obtienen los *insights*<sup>18</sup> que deben satisfacerse en el resultado. No solo se profundiza en las necesidades, sino también en el entorno. En esta fase se levantan los requerimientos mediante la observación directa y los métodos etnográficos.

**Definición:** En esta fase se recopila la información y se filtra de modo que se obtiene una lista con aquellos aportes que realmente generan valor. Es una etapa de convergencia, donde se define a profundidad el problema o necesidad a resolver.

**Ideación:** Esta es una etapa de divergencia, la idea es generar múltiples ideas y opciones que den respuesta a las necesidades del usuario. Aquí se eliminan los juicios de valor, para tener en cuenta todo tipo de ideas.

**Prototipado:** Este es el momento de materializar las ideas, se realiza nuevamente un proceso de convergencia, con el fin de seleccionar aquellas ideas más ganadoras para ser llevadas a cabo a modo de ejemplo. Al construir un prototipo se

---

<sup>18</sup> Hallazgos.

hace tangible la idea inicial y permite encontrar falencias u oportunidades de mejora previo al testeo.

Pruebas: Durante esta fase, los prototipos son puestos a prueba por los usuarios implicados. Es una etapa crucial, ya que en ella se identifican mejoras, falencias y permite evolucionar las ideas hasta llegar al resultado final (Dinngo, 2020).

Dentro de cada fase existen diferentes herramientas que permiten llevar a cabo los ejercicios de divergencia o convergencia, algunos ejemplos son: mapa de actores, *mood board*<sup>19</sup>, mapa mental, personas, infografía, *storytelling*<sup>20</sup>, entre otros. Estos mecanismos son útiles para visualizar mejor la información en la toma de decisiones y a su vez promueven la creatividad.

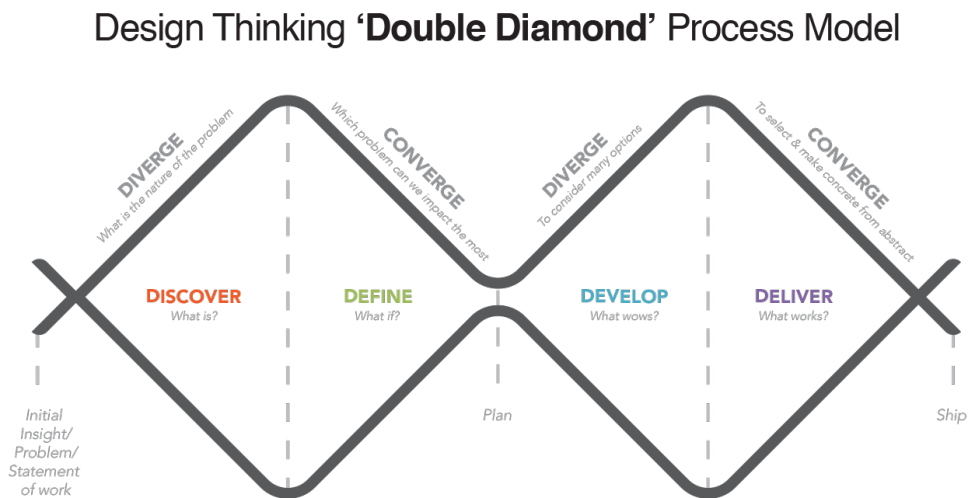
El DT se vale de dos tipos de pensamiento para realizar el ejercicio de innovación: el primero de ellos es el pensamiento divergente o exploratorio, permite generar ideas gracias a las posibles y diferentes soluciones que se encuentren, en él se potencia la creatividad, la curiosidad y la persistencia. En este tipo de raciocinio no se juzgan las ideas, ni se critican, ya que coarta la creatividad. Prima la cantidad sobre la calidad, entre más ideas se generen es mejor el resultado, no importa el tamaño, la profundidad o coherencia de estas. En contraposición al pensamiento divergente, se encuentra el convergente, que se caracteriza por la habilidad de ordenar de manera lógica la información con el fin de obtener una única respuesta, aquí se permite dar opiniones y juicios de forma racional, teniendo en cuenta los objetivos y metas iniciales, buscando oportunidades de mejora en las ideas, incluso aquellas inviables, en la búsqueda de convertirlas en una opción en el futuro, esto con el fin de adaptar las ideas para innovar.

---

<sup>19</sup> Tablero de inspiración.

<sup>20</sup> Narración.

Figura 5 Doble diamante de la innovación



Fuente. García, E. (2020).

El método del DT sufre una adaptación en la que se constituye el doble diamante de la innovación, esta es una metodología ágil que se emplea en el desarrollo de software. Como se observa en la figura 5, el método se compone de dos diamantes (rombos), el primero engloba las fases de descubrir o empatía y la definición, el segundo las fases de diseñar y prototipar o desarrollar, cada una con las actividades expuestas previamente. Luego de realizar las acciones y actividades propias del primer rombo, se obtiene una idea específica que pasa a ser en el segundo rombo un prototipo, es decir, se convirtió en algo realizable o tangible. Con las decisiones que se toman sobre el prototipo se realizan mejoras o se procede a escalar la idea.

El DT nació como un proceso creativo y flexible para dar solución a diferentes problemas y sobre todo en la búsqueda constante de innovación dentro de las compañías. Esta práctica es fundamental en organizaciones que se dedican al desarrollo de productos innovadores. De acuerdo con Mickahail (2015), en una encuesta realizada a diferentes ejecutivos corporativos, se afirma que el DT mejoró

la comunicación, la creatividad y la colaboración entre los trabajadores, lo que conllevó a un crecimiento de las corporaciones.

Se encuentran dentro de la literatura algunos casos prácticos de empresas que han empleado el DT con un enfoque híbrido, combinándolo con otros modelos que permiten aplicarlo de forma personalizada, dependiendo del contexto de la compañía, por ejemplo, HP (Hewlett-Packard), utiliza el DT como una base para crear un modelo propio, que les permite resolver los problemas desde cinco componentes clave: intención, principios, descubrimientos, marcos y soluciones; afirman también que el DT les permite responder y ser lo suficientemente flexibles para lograr el cambio organizacional y el desarrollo (Lucente, Meyer, Mrazek, 2010). Otro ejemplo del uso del DT, es Kaiser Permanente, una organización americana sin fines de lucro que presta atención médica, como clientes de IDEO, empezaron a trabajar el DT para la solución de problemas organizacionales y para el 2017, ya llevaban 10 años implementándolo; este método les permite mantenerse relevantes en una era de competencia y eficiencia (Lin- Eichelberger, 2019).

### **5.3.7 Design sprint**

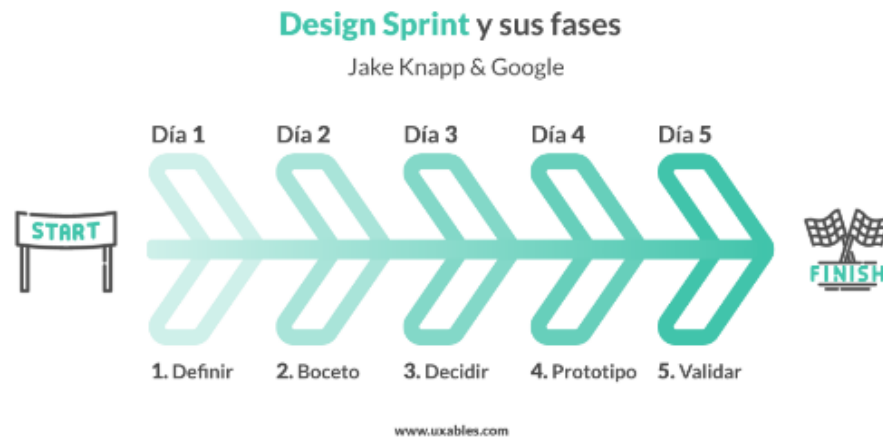
De acuerdo con la Organización Mundial del Diseño (2015) “El diseño es un proceso estratégico de resolución de problemas que impulsa la innovación, construye el éxito empresarial y conduce a una mejor calidad de vida a través de productos, sistemas, servicios y experiencias innovadores” El foco de muchos de los proyectos de diseño es el ser humano, sobre todo su complejidad y el intento por superar las diferencias debido a su diversidad. El usuario es, en muchos de los casos problemáticos, el centro del proceso; convirtiéndose a sí mismo en un factor fundamental en la toma de decisiones. (Piccoli, M, da Costa, V. K, Brandi, L. B., Gomes, E. V, Bório, J. C, Brodt, C, Ritter, V y Aldrighi, T. R, 2020).

El diseño hoy en día se encuentra supeditado a un ambiente altamente competitivo, tecnológico y de cambio constante. Los resultados deben ser obtenidos de forma más acertada, en el menor tiempo posible, guiándose por uno de los principales valores del siglo XXI, la eficiencia. En este orden de ideas, surgen una serie de metodologías ágiles que buscan ayudar a los equipos de trabajo a lograr estos resultados innovadores de forma segura mediante el testeado, pero manteniéndose dentro del juego al desarrollar los diseños rápidamente antes o en poco tiempo después que sus competidores.

El *Design Sprint*, es el método de Google Ventures para innovación, creado por Jake Knapp en 2010. Es un método híbrido que toma lo mejor del DT, *UX design* (Diseño de experiencias), *Lean Startup* y *Agile*, para en menos de una semana probar productos y servicios. Es un método innovador que se centra en la agilidad, con equipos multidisciplinarios y un facilitador que conozca la metodología a la perfección. El *design sprint* se utiliza principalmente cuando se quiere fomentar la innovación y el diseño centrado en el usuario; se requiere una mejora o desarrollo de producto en pocos días o si el objetivo del equipo es poder probar un prototipo.

El método se lleva a cabo con un equipo de 7-9 personas, se puede resolver un problema o validar una idea, en tan solo 4 días con ayuda de un facilitador se obtiene un prototipo validado con usuarios Design Sprint Org. (2020). Por otra parte, también ayuda a que los equipos trabajen en conjunto, acelera notablemente el tiempo en la toma de decisiones y reduce los riesgos. La finalidad de este método es la construcción de un prototipo para someterlo a pruebas. Se pueden obtener resultados concretos y medibles para validar un concepto, buscando maximizar el ROI (retorno de la inversión), una métrica ampliamente utilizada.

Figura 6 Design Sprint y sus fases



Fuente. Arias, J (2020)

El *Design Sprint* consta de 5 fases, tal como se muestra en la figura 6, es decir, 40 horas en total:

Comprender: entender el contexto, definir el problema junto a los *stakeholders*. El equipo debe conocer el objetivo y poner en común la información inicial, el cual se compone de todos los departamentos de la organización fundamentales para el desarrollo del proyecto o bien miembros clave dentro de la necesidad puntual. En esta etapa se realiza un mapa del problema, para visualizarlo mejor, se consulta con expertos y se define el objetivo o la meta.

Investigar/Definir: Se realiza una investigación a profundidad con herramientas como Mapas de empatía, *user journey*<sup>21</sup>, entrevistas, encuestas, análisis DOFA, entre otros. Con estas, el equipo define el contexto específico y los resultados (el alcance) que se espera lograr. Al final de esta fase, el equipo tiene un enfoque para abordar el problema.

---

<sup>21</sup> Navegación de usuario.

Boceto: Cada miembro del equipo debe “bocetar” su solución, es decir, se trabaja individualmente. Todas las soluciones posibles se diagraman con el fin de obtener la mayor cantidad de soluciones posibles.

Decidir: Esta fase se basa en decidir qué ideas se llevarán a cabo en prototipo. Tal como se realizó en el DT, las ideas con mayor potencial y que resuelvan el problema inicial de forma efectiva se llevan a un siguiente nivel, realizando el modelo para ser testeado.

Prototipo: Con las ideas seleccionadas se pasa a un proceso de prototipado (realizar modelos funcionales o no funcionales que sirvan para explicar la idea), mientras que otra parte del grupo se enfoca en el proceso investigativo con el usuario preparando las pruebas.

Validación: La última, pero la fase más importante. Aquí se realizan las pruebas con los usuarios (20 máximo – mínimo 6). Se debe generar todo tipo de registro por medio de la observación para identificar posibles iteraciones y cambios que se deban hacer para continuar con el desarrollo del producto o servicio. (UXABLES, 2020)

Tanto el DT como el Design sprint requiere de equipos unidos, si bien la idea es que se realice de forma presencial, se han demostrado de casos remotos en los que se puede llevar a cabo, simplemente la información debe estar unificada y al alcance del equipo de trabajo. Como bien se ha expresado anteriormente, el foco del DS (Design Sprint) es resolver preguntas críticas de los negocios mediante el diseño, el prototipado rápido y la prueba de ideas como prueba del concepto, con un excelente resultado costo-beneficio. Comparado con otros métodos ágiles como el Scrum, el DS está enfocado en aprender sobre una idea, sin tener que construirla y lanzarla al mercado. Una ventaja de este método es que se puede reducir el tiempo entre la idea y el aprendizaje.

## 5.4 BUENAS PRÁCTICAS

### 5.4.1 Definición de Buenas Prácticas

El concepto de buenas prácticas surge en el ámbito anglosajón ligado a la identificación de *best practices*<sup>22</sup> en la gestión pública. Según Armijo (2004) se entiende que las buenas prácticas “proveen un conjunto impresionante de ejemplos probados y soluciones que pueden ayudar a resolver los problemas de gestión”. Las buenas prácticas no son un concepto asociado al resultado, sino al cómo se hacen las cosas, en este sentido, se encuentran buenas prácticas, incluso en proyectos que no hayan sido exitosos (Tocornal & Tapia, 2011). Este concepto puede ser aplicado en diversos sectores e industrias, dependiendo claro, de lo que se defina dentro de cada uno como buenas prácticas.

Por otra parte, se puede entender como buena práctica una forma de organizar un proceso de trabajo tal, que garantiza la obtención de los buenos estándares de desempeño comparativos. O también está concebido como "un método superior o una práctica innovativa que contribuye a mejorar el desempeño de un proceso" (Armijo, 2004).

En ocasiones, el término buenas prácticas, es usado como sinónimo de benchmarking, el cual se define como: “un proceso continuo de sistematización de información sobre procesos de trabajo de las organizaciones poseedoras de buenas prácticas, con el propósito de aprender de ellas y mejorar la gestión organizacional”. (Armijo, 2004). En conclusión, una buena práctica es el modo de realizar un trabajo que traiga consigo un buen resultado (o se espera que así sea) y ha sido probado anteriormente.

Algunas de las características asociadas al uso de buenas prácticas son:

Minimizan errores.

---

<sup>22</sup> Mejores prácticas.



Facilitan el eficaz uso de recursos.

Ayudan a obtener mejores resultados.

Son sostenibles en el tiempo.

Disminuyen el riesgo (Montoro, 2020).

## **5.5 MODELO DE GESTIÓN HÍBRIDO**

En su definición básica, híbrido significa que está formado por elementos de distinta naturaleza (WordReference, 2020). De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, un híbrido es “Dicho de una cosa: Que es producto de elementos de distinta naturaleza”, también aplica la definición a plantas, individuos y vehículos específicamente.

Un modelo híbrido, es aquel que emplea dos o más metodologías para su funcionamiento, obteniendo de cada una de ellas las características específicas que le permiten dar una solución mucho más completa, que la que daría una sola de ellas. En el caso de la gestión de proyectos, los modelos híbridos nacen cuando se mezclan metodologías tradicionales como *Waterfall*, con conceptos de las metodologías ágiles como Scrum, Kanban, entre otras.

De acuerdo con Carlos Alberto Restrepo, docente de la Universidad EAFIT, en Colombia se comenzó a hablar de marcos híbridos de gestión de proyectos alrededor del año 2009. Aunque es un concepto relativamente nuevo, cobra importancia ya que en ciertas ocasiones es difícil implementar una metodología, ya sea predictiva o ágil, y por lo tanto se debe definir un enfoque metodológico híbrido. Algunos de los factores a tener en cuenta para la elección de un marco, son: disponibilidad del cliente, velocidad, alcance, priorización de requisitos, equipo de trabajo y presupuesto (Deloitte, 2021).

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

El siguiente trabajo se abordará desde una forma de investigación cualitativa, teniendo en cuenta la necesidad de información, los objetivos y la pregunta de investigación. El método de solución se decide de acuerdo con las variables a identificar de cada núcleo, en términos generales, este estudio utilizará varios instrumentos de recolección de información que ayudarán a dar respuesta a los interrogantes generados en cada objetivo, estos son: Entrevistas a profundidad y observación participante, basándose en los mismos, se podrá encontrar información que se complemente o contraste, lo que permite proponer un cambio en la manera de gestionar los proyectos para maximizar el valor entregado y minimizar el costo, el riesgo y el tiempo dentro de los proyectos de WE GO Agency.

El marco de referencia posee tres conceptos clave para la investigación: el primero, las agencias y su entorno; el segundo, la gestión de los proyectos con énfasis en las metodologías ágiles empleadas; y el tercero, los modelos de gestión híbridos para gestión de proyectos. Estos conceptos ayudan a englobar y dirigir la investigación de forma que se dé respuesta al interrogante inicial. Al estudiar de forma particular cada uno de ellos, se logró identificar aquellas variables clave que permitan formar un criterio y una base investigativa para este trabajo escrito. Para corroborar la literatura existente del tema, se realizarán una serie de inmersiones en el campo con profesionales en publicidad y proyectos. A continuación, se abordarán cada uno de los temas con un nivel de detalle más específico.

El primer concepto, el entorno de las agencias digitales se aborda dentro de uno de los objetivos específicos del trabajo escrito, donde se busca explicar el contexto de la industria. Este se hará por medio de entrevistas a profesionales de agencias de publicidad, con el fin de establecer las características propias del entorno. El tipo de investigación es en su mayoría es de carácter cualitativo, donde se desarrollan supuestos antes, durante y después de la recolección de la información (Hernández, 2017).

Con el fin de comprender no solo el entorno, sino también las características internas de la agencia y su modelo de gestión, se desarrollará un diagnóstico inicial, buscando establecer un punto de partida y las oportunidades de mejora que han llevado a la formulación de la pregunta de investigación de este trabajo escrito. Se busca hacer hincapié en las fortalezas y debilidades de la empresa como parámetro de investigación para tener una buena base para seleccionar los modelos de gestión de proyectos aplicables, teniendo como entregable una descripción inicial de la empresa y una matriz DOFA.

Esta investigación se llevará a cabo con personal interno y clientes de proyectos finalizados, de modo que se obtenga una visión de primera mano de las problemáticas que dan pie a este trabajo. Al ser parte de la compañía, se puede utilizar la observación participativa como un método de recolección de datos y las entrevistas para ir más a fondo y comprender aquello que los colaboradores y clientes, si bien no dejan entrever en el día a día, los inquieta. Al final, con la recopilación de los datos, se genera un texto que ilustre de una manera amplia las características internas de la compañía.

El segundo concepto, las metodologías ágiles de gestión de proyectos, son la base fundamental de este trabajo escrito. Estos métodos, entendidos como una forma ordenada de operar, brindan una guía de gestión de proyectos para diferentes sectores. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estas metodologías se emplearán dependiendo del contexto de la empresa, tomando de cada uno los elementos pertinentes y las buenas prácticas asociadas.

Después de haber realizado una recopilación de las metodologías ágiles y de metodologías tradicionales o predictivas, se rescataron ciertas herramientas y formas de operar de *Waterfall* y la gestión de los proyectos del PMI contenidas en el PMBOK® sexta edición, con el fin de realizar una matriz con las características más importantes de cada una de ellas en relación con los temas de interés.

Dentro de las metodologías, se busca identificar los grupos de procesos de cada una, de forma cualitativa, es decir, describir a profundidad las fases, herramientas, actividades propias del método que se deben llevar a cabo para una correcta implementación y realizar una comparación entre ellos. Es de vital importancia, no solo tener en cuenta los procesos del marco, sino también la forma de organizar las personas, evaluar el impacto sobre la cultura y revisar los procesos existentes cómo pueden alinearse a las nuevas metodologías, el valor que generan y las mejoras que traen consigo sobre los costos, los tiempos, el alcance y la reducción de los riesgos.

Al final se obtendrá un texto con los resultados de la investigación de las metodologías ágiles, de donde se sacarán los principales hallazgos en cuanto a la implementación del método para tenerlos en cuenta dentro de la nueva propuesta y las recomendaciones que se elaboren para su aplicación.

Para finalizar este bloque temático, otra categoría de interés para la elaboración de este trabajo escrito son las buenas prácticas, estas últimas son el elemento clave a la hora seleccionar las metodologías que se emplearan en la elaboración del modelo de gestión híbrido, pues son las que definen la utilidad y la forma correcta de gestionar mediante dichos métodos.

Para identificarlas, se realizarán una serie de entrevistas a profundidad a profesionales en proyectos, los cuales, por medio de su experiencia, pueden definir las buenas prácticas asociadas a cada una de las metodologías que les han permitido llevar los proyectos a un buen fin, con excelentes resultados.

El tercer concepto, Modelo de gestión de proyectos híbridos, para este trabajo es muy importante no buscar la forma de adaptar la organización para una metodología, ni buscar una sola metodología que se acerque a lo que se necesita. Por el contrario, quiere adaptar las metodologías y las herramientas para gestionar los proyectos dentro de la organización. El fin de este trabajo escrito es poder encontrar las buenas prácticas que permitan generar una metodología híbrida que

pueda satisfacer las necesidades de la organización. Para lograrlo, se contrastarán las buenas prácticas encontradas en el segundo concepto y la investigación bibliográfica de los diferentes marcos ágiles y predictivos. Allí se identificará, de todas esas, cuáles son aplicables para las características que tiene la agencia de mercadeo digital WE GO Agency y su industria. Posteriormente, se traerán a colación aquellas barreras y ventajas de la agencia, descritas en el diagnóstico, para ser contrarrestadas con esas buenas prácticas aplicables en el sector y su posible impacto.

Finalmente, y como último estudio de la tesis, se propondrá un modelo de gestión híbrido para WE GO Agency con todas las características de una metodología y concluyendo sobre su posible aplicación dentro de la agencia.

## **6.1 PRODUCTOS ESPERADOS DEL TRABAJO DE GRADO**

- Diagnóstico actual de la compañía, explicación del contexto y las características de las agencias digitales en Colombia, en él se sintetizan todas aquellas particularidades propias del sector digital y en especial, los hallazgos encontrados dentro de WE GO Agency.
- Revisión bibliográfica en el marco conceptual de modelos de gestión de proyectos ágiles, con su definición, descripción, características, herramientas y ventajas. Se hace hincapié en Scrum, Kanban, *Extreme Programming*, *Design Sprint*, *Design Thinking*, *Waterfall* y PMI, que fueron las metodologías elegidas como marco de referencia conceptual para este trabajo.
- Recopilación de buenas prácticas en gestión de proyectos digitales, especialmente aquellas asociadas a modelos de gestión. Para lograrlo se define también el concepto de buenas prácticas y mediante conversaciones con expertos del sector, quienes mediante su experiencia determinan

aquellos ejercicios que han contribuido al correcto desarrollo de los proyectos.

- Propuesta de modelo de gestión de proyectos híbrido para la agencia de mercadeo digital WE GO Agency, que contemple las revisiones previamente mencionadas dentro de su estructura y que sea aplicable para la compañía, de modo que permita iniciar un cambio en el modelo de gestión de proyectos de la organización.

## 7. DESARROLLO DEL TRABAJO

Tal como se mencionó durante el diseño metodológico, la primera temática que se abordará en este trabajo son los proyectos digitales dentro de la agencia de mercadeo digital WE GO Agency, específicamente. Como bien se ha venido trabajando, se considera que un proyecto es:

un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Se considera finalizado cuando se han llevado a cabo los objetivos, cuando no es posible que se cumplan los objetivos o cuando no existe la necesidad que inició el proyecto. Un proyecto, tiene un principio y un final definidos. El resultado puede ser tangible o intangible (Project Management Institute2017).

Ahora bien, en el área digital, estos proyectos constan de otras características que supeditan la forma en la que deben de ser realizados y gestionados. A estos, se asocian métricas diferentes de cara al cliente con las que se puede medir la eficiencia de los procesos y su desempeño en el mundo digital. Por lo tanto, los proyectos digitales si bien crean un producto, servicio o resultado único, este debe contar con el uso de las tecnologías de la información y una de sus principales características es la entrega de valor por fases y el uso de analítica.

Dentro de cada agencia, existe una estructura para dar solución a los proyectos. A continuación, se explorará más a fondo la situación actual de WE GO Agency y teniendo en cuenta las características de los proyectos previamente mencionados, se conocerá un poco más del estado actual de otras agencias de publicidad y mercadeo y cómo estas realizan la gestión de los proyectos.

## 7.1 DIAGNÓSTICO ACTUAL

Entendiendo este contexto y entorno en el cual se desempeña WE GO Agency, se entrará a visualizar detalladamente cómo este influye en la organización desde el punto de vista de su estructura, cultura, método real de gestión de proyectos y finalmente en sus resultados.

El entorno digital se desarrolla a raíz del nacimiento de lo que se conoce como internet o *world wide web* (www), a lo largo de los años este ambiente se ha ido expandiendo a la vida del ser humano mediante correo electrónico, páginas web, aplicaciones móviles, videos en *streaming*<sup>23</sup>, chats, entre otros. Todos ellos se componen de contenido multimedia, imágenes, texto, vínculos, con los que las personas interactúan más de 6 horas al día (statista, 2021).

Ahora bien, con el incremento del uso de la tecnología, las marcas, empresas y emprendimientos, buscan nuevos puntos de contacto con sus clientes. Y es allí donde cobran relevancia las agencias digitales.

WE GO Agency es una agencia de mercadeo digital que opera de forma remota, es decir, no posee un espacio físico de trabajo en el cuál reúna a sus empleados. Tiene una estructura que se divide por tipo de producto o proyecto, tal como se puede observar en la figura 7. Dependiendo de la necesidad del cliente, se le asigna un KAM (*Key Account Manager*<sup>24</sup>) para que maneje su cuenta y sea el enlace entre WE GO Agency y el negocio. Este es el encargado de realizar la gestión comercial y el seguimiento del proyecto, con el fin de brindar al cliente la información precisa cuando se la solicite. A la vez, cada KAM cuenta con un personal con conocimientos específicos que se distribuyen en los diferentes proyectos y trabajan de manera

---

<sup>23</sup> Transmisión.

<sup>24</sup> Gerente de cuenta.

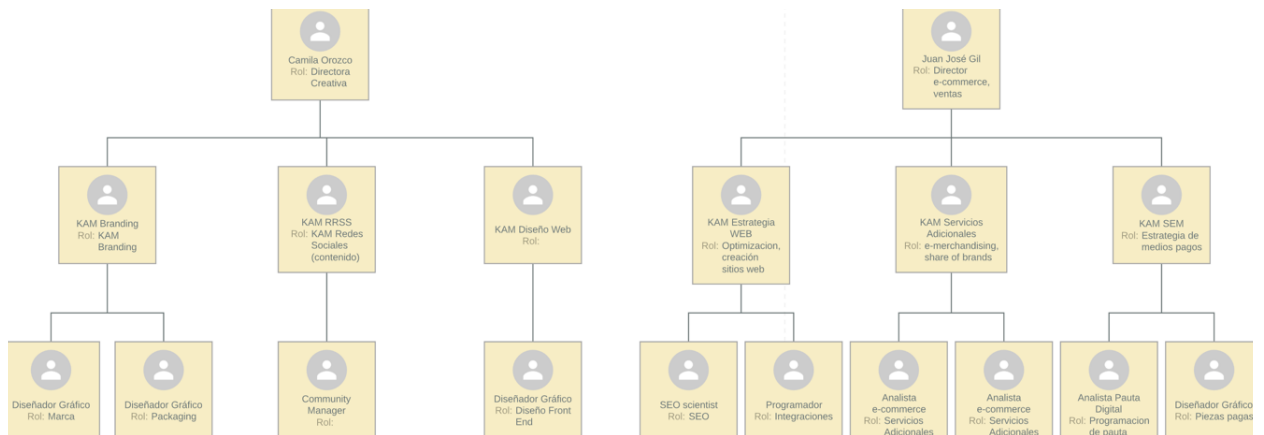


independiente (no son empleados directos de la empresa, sino prestadores de servicios).

Actualmente se cuenta con 2 gerentes de cuenta, uno responsable de los servicios relacionados con redes sociales, branding y diseño, y el otro responsable de los servicios de ventas digitales e *e-Commerce*. Por otra parte, se tienen 5 proveedores de servicios, cada uno con conocimientos técnicos en temas clave como: diseño gráfico, *copies* y manejo de redes, programador web y pauta digital.

Esta agencia está diseñada para operar bajo una metodología en la cual hay una línea media representante de las cuentas clave, que velan por el desarrollo del negocio con estos clientes y una base operativa subcontratada especializada, por lo tanto, a medida que se necesite ampliar su operación, debería conservar el modelo que se estableció desde sus inicios, de una estructura organizacional que obedece a la estrategia y funciones de la misma. A continuación, se encuentra la estructura proyectada.

Figura 7 Estructura Organizacional de WE GO Agency



Fuente: Elaboración propia.

Esta estructura cobra relevancia al momento de la gestión de los proyectos, ya que cada uno de los clientes tiene un KAM que se encarga de levantar y velar por las necesidades de este durante todo el proyecto. Normalmente los proyectos tienen

unas sesiones de co-creación con los clientes: la primera, donde el KAM conoce a profundidad los requerimientos del cliente para poder transmitirlos al equipo y generar una lista de entregables y un costo asociado generando así una cotización. Una vez el costo del proyecto es aceptado por el cliente, se da una segunda instancia, donde se profundiza aún más en los requerimientos previamente levantados, asociando a cada uno características de cumplimiento y como bien se había expuesto anteriormente en este trabajo, creando un *Brief*. El KAM se encarga luego de contactar al personal que deberá hacer parte del proyecto en sus diferentes etapas y coordinar toda la ejecución del mismo, en cuanto a tiempo, costo y alcance, conservando una calidad y resolviendo las necesidades de forma satisfactoria. Con cada avance, se realizan reuniones con el cliente, para aprobar por fases, lo que evita en cierto modo reprocesos aún mayores a los que se dan actualmente, ya que, con estas revisiones, en muchas ocasiones, el equipo debe volver a revisar la etapa para lograr un entregable que logre satisfacer al cliente. Debido a lo explicado anteriormente, la compañía en la actualidad no se rige por una metodología documentada, sino más bien una forma empírica de gestión que se generó a partir del trabajo del día a día. Los proyectos en este momento dentro de WE GO Agency se miden por tres variables principalmente: la más importante es la calidad, en esta industria la calidad se define como la satisfacción del cliente con el entregable; la segunda variable es el tiempo en el que se desarrollan y entregan los proyectos, buscando siempre la agilidad que los clientes solicitan; y la tercera es el costo, entregando el mayor valor posible, conservando un margen y los precios inicialmente pactados con el cliente. Muchas veces se sacrifica la rentabilidad para cumplir con las otras dos variables (calidad y tiempo), lo cual se convierte en una oportunidad de mejora por medio de la gestión y poder asegurar que se entregue la calidad, en el tiempo estimado sin que se vea perjudicado el negocio de WE GO Agency.

Este modelo de contratación externa y la búsqueda constante de agilidad, trae consigo ciertos beneficios y oportunidades dentro de la organización. Uno de los

más complejos es la asignación de la responsabilidad y la apropiación de los cargos, es decir, con el personal externo suele desarrollarse una dinámica diferente que con quienes hacen parte del equipo, debido a que estos últimos se apropian y son medidos por los resultados y su estabilidad se puede ver comprometida, mientras que el personal tipo freelance, es mucho más difícil de controlar y tiende a operar cuando mejor le convenga, por lo que planear con ellos es de cierta forma incierto y se generan por otra parte inconvenientes entre colaboradores internos y externos, porque cuentan con horarios de trabajo diferentes. De igual forma, la comunicación se ve entorpecida por el teletrabajo, las conversaciones y dinámicas sociales son 100% a través de medios tecnológicos, lo que impide la fraternización. El KAM debe ejercer un control remoto sobre los colaboradores que intervengan en los proyectos y sus avances; en este momento es difícil hacer un seguimiento efectivo y eficiente del proceso creativo de los colaboradores freelance, por lo que debe esperar hasta la fecha acordada para obtener los resultados y hacer las retroalimentaciones internas.

La cultura de trabajo es de cierta forma tensa, ya que la mayoría de las personas están enfocadas en el objetivo y no hay espacios de esparcimiento entre ellos, cada quién es responsable por su trabajo, pero deben procurar estar alineados con los otros para lograr objetivos en común. Informal, porque dado el promedio de edad y el contexto del cual provienen los trabajadores, permite que el trato hacia todos los niveles sea el mismo y sin formalismos. Este trato da pie a que la gestión de los proyectos se realice de forma informal, con entregables comunicados por vías electrónicas o en las reuniones de seguimiento.

En este modelo, los mayores problemas que enfrenta la agencia actualmente giran en torno a la entrega de valor y el cobro. Hasta no finalizar los proyectos WE GO Agency no recibe el desembolso por parte del cliente, y el proyecto no finaliza hasta que el cliente no esté completamente satisfecho. Como la mayoría de los proyectos, se trata de piezas gráficas o de diseño, la satisfacción está dada por un componente subjetivo y el cliente puede pedir múltiples cambios dentro del mismo proyecto.

Se ha intentado establecer un mínimo de reuniones, de entregas y propuestas, sin embargo, es sumamente difícil controlar el gusto o las ideas que llegan a la cabeza de los clientes. Ahora bien, esta estructura, modelo y cobro variable, permite que se presente dentro de los colaboradores una afectación a su moral y la energía que entregan a cada proyecto, ya que si no se concluyen, ellos de igual forma no reciben su pago.

Otro factor importante que afecta los proyectos de la agencia es el carácter digital de la misma, donde aún no se encuentra nada escrito y muchas de las tecnologías empleadas cambian rápidamente, por lo que el equipo debe permanecer a la vanguardia. Un proyecto específico se puede ver afectado por la creación de un nuevo contenido, una nueva red social, nuevos apps e integraciones a páginas web, entre otros.

Por otra parte, los clientes no terminan de entender la cantidad de horas que hay detrás del trabajo del equipo y los cambios “sencillos” que proponen. A largo plazo, estos cambios se transforman y afectan el tiempo total del proyecto. Esto en gran medida se debe a la falta de un modelo de gestión claro, que pueda hacer control sobre los cambios. La cantidad de cambios y las iteraciones suponen un retraso en el desembolso del cliente para WE GO Agency, lo anterior genera problemas en el flujo de caja de la compañía.

Después de realizar un proceso de observación de las dinámicas propias de la agencia, se realizaron una serie de entrevistas a profundidad internas a un diseñador gráfico, un KAM (En este caso es una diseñadora, que en algunas ocasiones también realiza los trabajos) y un cliente de WE GO Agency.

Ahora bien, evaluando los resultados obtenidos en las entrevistas, se encontró que el mayor problema de WE GO Agency se engloba en la falta de un modelo metodológico para la gestión de los proyectos y falta de claridad por parte de los clientes en sus ideas. En el proceso actual, el cliente realmente no conoce los procesos internos por los que pasa su requerimiento, simplemente está en el

momento cero del levantamiento de necesidades y en las reuniones de entrega; por lo tanto, esto no supone un problema para ellos. Mientras que el personal interno, es quién siente en mayor medida la falta de un sistema organizado, porque es quien hace reprocesos y bajo este modelo puede tener multiplicidad de iteraciones sobre un mismo trabajo, imposibilitando su avance y retrasando otros proyectos. Tal como lo expresa una diseñadora gráfica entrevistada, la mayoría de los trabajos son de carácter inmediato y se debe realizar una priorización diaria con su jefe inmediato para lograr satisfacer las necesidades de cambio de los clientes y seguir con los proyectos que tiene en cola.

Si bien los clientes sienten que la empresa responde a sus necesidades, no lo está haciendo en el tiempo debido y se realizan múltiples reprocesos debido a la captura incompleta de las necesidades o el largo tiempo de espera que permite que el entorno cambie y por lo tanto la necesidad también. Es importante resaltar que este problema, supone un impedimento para WE GO Agency, pero no para el cliente, que en este momento tiene el número de cambios que quiere y al final el producto queda tal como lo imaginó, y está dispuesto a sacrificar el tiempo con el fin de obtener esos beneficios. Mientras que la agencia, como se explicó anteriormente en la etapa de observación, debe esperar al final del proyecto para recibir la remuneración económica por sus servicios.

En cuanto al nivel y la forma como se involucra el cliente, lo que se evidencia dentro de las encuestas es que el cliente quiere y debe estar informado con el fin de tener siempre su opinión en cuenta para lograr satisfacerlo, sin embargo, dentro de la experiencia se encontraron dos tipos de clientes: uno que solo quiere aceptar y rechazar propuestas a medida que se entrega valor y otro cliente que necesita un proyecto muy específico y está dispuesto a participar en toda las sesiones de co-creación para lograr justo el resultado que el busca, incluso sentarse a diseñar junto a los gráficos de la agencia. Por lo que se concluye que los clientes, a si sea en diferentes niveles, buscan tener un involucramiento en las todas las fases de los proyectos.

Para cerrar el diagnóstico actual y entender muy bien la situación de la compañía, y así mismo enfocar el desarrollo de este trabajo y buscar una metodología de gestión de proyectos que permita apalancarse en las fortalezas para ganar nuevas oportunidades y al mismo tiempo protegerse de amenazas mejorando las debilidades, es pertinente generar una matriz DOFA que funcione como punto de partida para lo previamente mencionado.

*Tabla 1 Matriz DOFA WE GO Agency*

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de compromiso interno y diferencia en tiempos de trabajo.</li> <li>- Sobrecostos y retrasos en tiempos de entrega.</li> <li>- Falta de una metodología clara de gestión de proyectos.</li> <li>- Falta de control sobre los empleados no directos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor número de empresas que abren canales digitales a raíz de la pandemia.</li> <li>- Aumento de canales digitales de venta y redes sociales.</li> <li>- Expansión del producto/mano de obra colombiano a otros países.</li> </ul>
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo multidisciplinario, conocimientos específicos.</li> <li>- Operación basada en la calidad, buscar siempre la completa satisfacción del cliente.</li> <li>- Grupos AD HOC para cada proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Inhouse</i> marketing dentro de las empresas.</li> <li>- Movimiento de agencias multinacionales para prestar servicios equivalentes.</li> <li>- <i>Competencia de freelancers</i> con costos bajos.</li> </ul>

Fuente. Elaboración Propia

Dentro de la tabla 1 se puede encontrar que la compañía tiene grandes oportunidades de continuar creciendo y un papel importante dentro del mercado, este rol es el de llegarle a las compañías pequeñas y medianas que tienen la

intención de digitalizarse, pero no tienen el conocimiento para hacerlo dentro de su misma compañía, ni tienen el presupuesto para contratar a una agencia multinacional y al tener un presupuesto limitado, éste debe ser invertido bajo el menor riesgo posible, respaldándose de agencias locales establecidas y no freelances, al entender que este es el espacio de mercado en el que debe participar la agencia y entendiendo cuáles son los atributos que éste tipo de clientes busca, debido al aumento del interés de las compañías medianas y pequeñas en los canales digitales que impulsa la demanda de éste tipo de servicios se crean así oportunidades para WE GO Agency.

Por lo tanto, para competir en un mercado global y digitalizado, la agencia debe potencializar aquello que la hace fuerte y única, es decir, la capacidad de agruparse de forma especializada para cada proyecto optimizando los recursos, sin descuidar esos puntos que hoy no le permiten operar eficientemente, generando sobrecostos y retrasos derivados de una gestión de proyectos deficiente.

Dentro de la segunda temática para definir las características de los proyectos digitales y cómo se gestionan dentro de las agencias para conocer sobre el contexto y el sector, se realizaron dos entrevistas a profundidad a profesionales que trabajan dentro de agencias, uno de ellos encargado de pauta para e-Commerce en Asylum Marketing, su nombre es Juan Moncada, es publicista especializado en mercadeo, con más de 6 años de experiencia en mercadeo y publicidad. Y Oscar González, profesional en publicidad, con 13 años de experiencia, que se desempeña como director creativo en HOY Colombia. Inició su carrera como Redactor Junior y ha pasado por 5 agencias multinacionales de publicidad. Ha ganado más de 100 premios en festivales de publicidad nacionales e internacionales, incluyendo un León en CANNES. Se especializa en redacción, construcción y conceptualización de marca.

El primer tema que se trató en las entrevistas fue el contexto de las agencias de publicidad y la organización, se evidenció que ambas agencias cuentan con una estructura funcional enfocada en los servicios, con áreas transversales que

soportan el trabajo del equipo de proyectos. Asylum, por ejemplo, se divide en áreas como “estrategias, nuevos negocios, manejo de cuentas y operaciones”; mientras que en HOY Colombia, las áreas se dividen en: “media, planeación estratégica, creatividad, finanzas y *back office*.”

De acuerdo con Juan Moncada, el entorno de las agencias digitales es dinámico, obliga a tener diferentes habilidades para dar el soporte correcto al cliente, y por ende, un planteamiento estratégico que cambia dependiendo de cada uno de ellos. Lo define también como en constante cambio y evolución, sobre todo a nivel de plataformas, lo que requiere un cotidiano aprendizaje y adaptación. Su agencia hace parte de un consorcio en el cual también está Smartbeemo y AsylumX, estas se dedican a generar conocimiento en el ámbito digital, y son quienes continuamente educan al personal interno, además se capacitan con sus proveedores (Facebook, Google, etc.), los cuales ofrecen cursos y capacitaciones en este ámbito. De igual forma, en la agencia de Oscar González cuentan con una herramienta de educación con cursos de capacitación en medios e información de festivales de mercadeo y publicidad, lo que les permite tener de primera mano las tendencias del mercado y mejores prácticas de la industria. Al entender que tener la plataforma sola no es suficiente, tienen un plan de seguimiento al personal interno para que realicen los cursos dentro de la plataforma, con incentivos adicionales para quienes los culminen. A la vez tienen una red interna, donde comparten la experiencia educativa dentro de la plataforma.

Ahora, teniendo en cuenta los proyectos dentro de las agencias digitales, se abordarán temas tales como: el costeo, la gestión, los reprocesos, entre otros. En ambas agencias, cuando un nuevo cliente llega, se asigna un encargado de la cuenta o del proyecto y empiezan todas las áreas a involucrarse. El área financiera, en ambas agencias, es la encargada de fijar los precios, en algunos casos se cobra



un *fee*<sup>25</sup> mensual, capaz de soportar el equipo asignado a la cuenta; o en otros se cobra por proyecto, donde se costea la campaña, de acuerdo al *brief* se estipula un presupuesto. En ambas, este trabajo de costeo se hace calculando las horas hombre que se deben destinar a las tareas, sin embargo, cuentan con una data histórica generada por rutinas de trabajo, que les ayuda a calcular estos tiempos.

En cuanto al tema de reprocesos, los dos profesionales estuvieron de acuerdo en que ocurren muchísimas veces dentro de los proyectos, en algunas ocasiones por cambios de clientes, porque estos últimos no son conscientes del trabajo que conlleva y ven el proyecto como “todo incluido”. En temas de contenido (piezas gráficas, videos para redes sociales) casi siempre encuentran reprocesos, las tendencias que siguen las marcas en ocasiones son subjetivas y las propuestas de la agencia puede que no las satisfagan. Dentro de HOY Colombia, como afirma González , se realiza una línea de tiempo con las tareas y se deja claro al cliente que por cotización tiene incluido de 1 a 3 ajustes. Estos reprocesos no solo significan pérdida de tiempo y recursos, sino que afectan la moral del equipo, el manager debe tener la capacidad de gestionar la frustración y al equipo de trabajo.

Dentro de HOY, como bien lo expresó González en su entrevista, el sistema actual se basaba en el uso de una herramienta llamada COR, donde centralizan las tareas, las ordenes de trabajo por día, horas invertidas, colaboradores asignados, recursos físicos, oficinas, etc. Los directores y el departamento de cuentas tienen acceso a la herramienta para gestionar los proyectos. A la vez realizan reuniones de tráfico con los colaboradores para mantener al equipo actualizado y la herramienta. Sin embargo, como compañía a nivel Medellín, los directores se están capacitando en SCRUM con el fin de buscar otra metodología que les ayude a gestionar los proyectos. Aún no se ha probado, pero se muestran positivos al cambio.

---

<sup>25</sup> Tarifa.

En Asylum tienen un sistema organizado internamente a cargo de un área funcional. Los proyectos los gestionan teniendo clara la fecha de inicio, el alcance y el trabajo a realizar, con estas variables se proyecta y se obtiene un cronograma con días, tareas y responsabilidades, el encargado de realizarlo es el equipo de planeación. Al igual que en HOY, los ajustes se definen desde el contrato con 3 ajustes aprobados, si se supera ese número se revisa a profundidad si el problema radica en el cliente o el diseñador para poder realizar las correcciones pertinentes. Utilizan una herramienta llamada *Baseline*, que administra las tareas de los colaboradores y les permite hacer seguimiento a cada una.

En ambas agencias la métrica de seguimiento por excelencia para el equipo que desarrolla el proyecto es el tiempo, en asylum los ajustes también se toman en cuenta por su implicación en los costos. El éxito de los proyectos radica en la satisfacción del cliente y la continuidad con la agencia.

Una vez realizado el diagnóstico interno de WE GO Agency y las entrevistas a los profesionales en publicidad, se encontró que tanto las agencias pequeñas como las grandes tienen los mismos problemas en cuestión de reprocesos y retrasos, afectación en la moral del equipo y gestión de los proyectos, aunque las agencias ya establecidas cuentan con más data y personal en áreas funcionales. En las dos empresas de los entrevistados logran disminuir el riesgo definiendo desde el inicio el número de cambios aceptados, en ambos casos el número fue tres. Esta es una buena práctica del sector aplicable en WE GO Agency.

También se encontraron similitudes en la forma de gestionar basada en el tiempo, convirtiéndose este último en la métrica más importante a la hora de gestionar proyectos (ya que del costo se encarga el área financiera). Tal como lo muestra la teoría y se pudo corroborar en la práctica por medio de las entrevistas, el éxito del proyecto al fin y al cabo se da por la satisfacción del cliente final.

## 7.2 MODELOS DE GESTIÓN ÁGILES

Decidir la metodología más adecuada para cada empresa no es sencillo, ya que cada una cuenta con características diferentes que requieren distintas formas de gestión. Para poder definirla se debe realizar una investigación, con detenimiento, del tipo de proyectos que realiza la compañía, el contexto y el entorno de la empresa y del cliente. Luego de haber realizado dicha investigación y conocer a profundidad la compañía y las prácticas del sector, se pasa a desarrollar un cuadro comparativo con aquellas características de interés para la gestión de los proyectos, esto con el fin de comprender a profundidad los modelos de gestión que existen en la industria y que son aplicables para WE GO Agency.

Para realizar dicha comparación, se realizó un cuadro (Anexo 1), en el cual se encuentran las metodologías de gestión de proyectos abordadas dentro de este trabajo escrito con su respectiva postura en temas importantes en la gestión de proyectos.

En el eje “Y” del cuadro se encuentran las características clave de la gestión de proyectos, como: el involucramiento del cliente, indicadores clave de desempeño, agilidad, levantamiento de requisitos y alcance, priorización de requisitos, equipos de trabajo, presupuesto, fases, industria donde se emplea normalmente, control de cambios e iteraciones, tiempo, costo, documentación, riesgos y finalmente se destacan las características que se emplearán para la propuesta del modelo híbrido.

A continuación, se detallarán las mejores prácticas de las metodologías estudiadas que logran satisfacer las necesidades de la agencia respecto a los siguientes temas:

Alcance: Dado que dentro de la agencia se requiere una metodología lo suficientemente clara con las tareas y entregables para obtener una rentabilidad, pero que a la vez sea lo suficientemente flexible para que el cliente pueda materializar su idea. Se entendió que las metodologías que más favorecen son DT y SCRUM, de la primera, se empleará la fase de empatía y se materializará en Sprint

entregables como lo realiza SCRUM, lo que permite tener un alcance fijo no solo a largo plazo, sino en pequeñas entregas, favoreciendo así el flujo de caja y la creatividad del equipo.

Tiempo: La forma de manejar el tiempo en este tipo de proyectos es muy difícil de cambiar, porque representa las prácticas del mercado y, por lo tanto, se encontró que la metodología que más se adapta a este, sería SCRUM, donde se definen tiempos por entregas o "*sprints*" y se va generando un cobro por cada uno de ellos. Sin embargo, analizando el método Kanban, puede complementar esta metodología en la medida que se determinan los tiempos de las tareas basados en la experiencia previa, lo que a largo plazo ayuda a que tienda a ser más exacto y como los proyectos que maneja la agencia tienen características similares, se puede acortar la curva de aprendizaje para llegar al nivel de exactitud de Kanban con la versatilidad de SCRUM.

Costo: Esta variable y el retorno del proyecto, han sido los principales puntos para mejorar con el modelo de gestión. Dentro de las metodologías estudiadas se encontró que se podría llegar a solucionar el problema de flujo de caja y rentabilidad con el cobro por entrega de valor o "*sprints*" que muestra SCRUM, en el cual, el cliente logra obtener una percepción del costo del total del proyecto, sin quitarle la oportunidad de realizar cambios y modificaciones, con la claridad del valor de cada uno y entendiendo que aumentaría el valor total al final. De este modo, se traslada la responsabilidad y se evita que WE GO Agency asuma los sobrecostos que generan los cambios.

Gestión del riesgo: Evaluando la industria, el contexto dinámico y el tipo de productos que desarrolla, se identificó que los riesgos más comunes están relacionados a percepciones subjetivas de los entregables y errores humanos en los entregables, en los procesos de captura de necesidades y la verbalización de los mismos por parte de los clientes y por lo tanto, después de analizarlos, dentro de la gestión del riesgo, se deben tener en cuenta 2 factores importantes, que son: cómo mitiga el modelo el riesgo y quién asume los sobrecostos y retrasos del

proyecto, si los riesgos se materializan. En las metodologías estudiadas se encontró que la mayoría de los marcos ágiles buscan mitigar el riesgo por medio del involucramiento del cliente en los proyectos, sin embargo, dentro de la metodología Scrum y DT, no solo se involucra al cliente en las etapas iniciales y de cierre, sino que es un factor decisivo dentro de cada etapa del proceso, al ser parte del equipo. Estos riesgos se deben incluir en la fase de monitoreo y control mencionada más adelante.

Agilidad e Iteraciones: Teniendo en cuenta el sector y el tipo de trabajo que desarrolla la agencia, es necesario buscar una metodología o un marco que permita el cambio constante y la entrega de valor. En este caso, todas las metodologías aceptan cambios e iteraciones, incluso aquellas predictivas cuentan con bibliografía al respecto. Depende en gran medida del proyecto y el alcance, en proyectos con un alcance definido los marcos tradicionales pueden funcionar mejor. Mientras que, para proyectos con un alcance indefinido, con mucha incertidumbre y donde el cambio es una constante, los modelos *agile* brindan la posibilidad de realizar más iteraciones, ya que se componen de sesiones cortas y rápidas que permiten flexibilizar el desarrollo del trabajo, por lo tanto, se recomiendan los modelos ágiles que le permitirán a WE GO Agency operar bajo los estándares de la industria, tal como se evidenció en la información recolectada sobre el sector.

Involucramiento del cliente: Como se ha visto anteriormente en este trabajo escrito, el involucramiento del cliente es esencial para este tipo de proyectos. Por lo tanto, se considera pertinente involucrarlo de la forma como lo promueve SCRUM y otras metodologías ágiles, en las que el cliente es parte del equipo, se le otorga mayor responsabilidad y agilidad en las decisiones al tenerlo presente todo el tiempo o al menos en la mayor cantidad de etapas. Esto evita cambios en etapas tardías y por lo tanto se reducirían los sobrecostos y retrasos del proyecto, disminuyendo así la probabilidad de ocurrencia y severidad de los riesgos mencionados anteriormente.

Priorización de requisitos: En cuanto a la importancia de los requisitos, las metodologías ágiles tienen su foco en el usuario/cliente y sus necesidades, para

poder satisfacerlas se realiza una priorización de requisitos donde se hace un ranking de prioridades y se busca satisfacer aquellas más importantes inicialmente, para generar mucho más valor desde el inicio del proyecto.

Equipo de trabajo: De *Design Thinking* y SCRUM se rescata el trabajo en equipos pequeños, multidisciplinarios y con un guía de proceso, quien es el encargado de que el proceso se realice correctamente. Sin embargo, teniendo en cuenta el modelo de WE GO Agency y la cantidad de personal externo con el que opera tipo *freelance*, se considera que DT puede ser más relevante, creando sesiones de trabajo y no esas de seguimiento diario. Es importante rescatar también Kanban como herramienta de comunicación y coordinación del equipo, al tener a todos los miembros de este informados el 100% del tiempo acerca de qué tareas están pendientes, cuáles se han ejecutado y sus responsables.

Fases: Sobre la división por fases o etapas, todas las metodologías tienen una clasificación diferente. Teniendo en cuenta la información recolectada hasta el momento, el PMI hace una división por fases muy clara y general que puede englobar todo tipo de proyecto: inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Se considera que es posible emplear las fases propuestas por el PMI con un enfoque híbrido, utilizando herramientas ágiles tipo Kanban para hacer seguimiento de la planeación y ejecución de forma visual, y SCRUM para el desarrollo del proyecto por medio de sprints y la gestión de cambios en las ceremonias pertinentes, dándole mayor flexibilidad al modelo 4

Fase de inicio: Dentro de las prácticas evaluadas se encontraron tres metodologías que se pueden complementar para iniciar el proyecto con la mayor cantidad de información de valor presente. De PMI se rescata un enfoque externo interesante, no solo con el sponsor, sino con la identificación de los intereses de todos los interesados. Luego en XP, sobresalen las historias de usuario, donde se reflejan a profundidad las funcionalidades esperadas dentro del proyecto que podrían llegar a aclararse con DT, que incluye al usuario en esta fase inicial para levantar junto a él

los requerimientos. Sobre SCRUM, se destaca la creación de un equipo de trabajo ideal con su respectivo backlog.

Fase de planeación: Dentro de las metodologías ágiles, se planean las actividades y los recursos necesarios para poder desarrollar los entregables por fases, hay menos variables dentro de la preparación del proyecto, lo que le da su característica de agilidad, basado en las entradas, el qué, el cómo, los elementos de trabajo y el resultado. Así mismo, esta planeación es por fases y entrega de valor, lo que evita que se generen reprocesos con futuros cambios por parte del sponsor.

Fase de ejecución: Para WE GO Agency una de las metodologías que más se adapta a sus necesidades es SCRUM, debido a la buena práctica de involucrar al cliente dentro de su equipo de trabajo, permitiéndole hacer parte del entregable y por lo tanto dar retroalimentación en tiempo real y evitar que pase mucho tiempo y trabajo entre los cambios e iteraciones que generen reprocesos posteriores. Lo único que no se reaplicaría directamente es la reunión diaria, debido al equipo externo tipo freelance, ya que al no ser empleados directos sino prestadores de servicio, la disponibilidad horaria varía entre ellos. Por otra parte, dentro de la forma de operar se sugiere implementar el marco de Kanban, que le permite al Gerente del proyecto gestionar las tareas del equipo y saber el estado de las mismas, para poder tomar acciones rápidas dependiendo de las que estén aún pendientes.

Fase de monitoreo y control: Dentro del monitoreo y control sobresale la metodología SCRUM, debido a su acercamiento, tanto desde el punto de vista del proyecto como organizacional. Enfocado en el proyecto cuenta con una ceremonia de Revisión del sprint, en la cual se revisan los resultados del proyecto en el marco de tiempo del sprint anterior para corregir errores en el futuro. Y desde el ámbito organizacional, se rescata su enfoque en las personas integrantes del grupo, que son un componente vital dentro de cualquier proyecto y compañía, mediante la retrospectiva de sprint, en el cual se da retroalimentación sobre cómo trabajar mejor, ser más eficientes y efectivos.

Fase de cierre: En esta fase, la agencia debe procurar que se dé un cierre financiero para asegurar que todos los proyectos generen la retribución económica esperada y además que sea pragmático, generando retroalimentación para el equipo. Bajo este contexto se encontró que el cierre financiero de PMI brinda rigurosidad en proteger las finanzas de la compañía, sin embargo, es extensivo en burocracia, documentación y lecciones aprendidas. Por otra parte, se trae a colación SCRUM con su cierre rápido y ágil; y la retroalimentación que hace al equipo para mejorar su desempeño, de cara al cliente, se realizará un cierre de historias de usuario planteadas en el inicio para asegurar que se cumplieron las expectativas.

Cambios: Dentro de la industria digital, el cambio es parte esencial de cualquier proyecto, además teniendo en cuenta cómo hoy opera WE GO Agency y la dificultad financiera de recolección de pagos, Scrum ofrece una solución en la cual los cambios son bienvenidos durante el proceso, se cobra de forma progresiva al entregar valor con los *sprints* y cómo el cliente hace parte del equipo de trabajo, se evitan reprocesos en etapas posteriores porque el cambio se solicita y ejecuta a tiempo.

Documentación: La documentación debe ser lo más sencilla posible, debido a que lo más importante es la capacidad de reacción de la agencia frente a los cambios y las nuevas tecnologías. Por eso se recomienda el uso de metodologías ágiles en las cuales la documentación se realiza al final del trabajo para enfocar al equipo en las responsabilidades propias dentro del proyecto y no en documentar.

Iteraciones: Todo proceso de diseño es iterativo, por lo tanto, los marcos Scrum y *Extreme Programming*, ofrecen modelos basados en múltiples cambios, incluyendo al cliente, al usuario y al equipo. Es normal dentro del trabajo de la agencia que las propuestas deban pasar por un ciclo de diseño, no es un proceso lineal, por lo tanto, tener la posibilidad de realizar cambios e iteraciones en etapas tempranas, asegura un mejor desarrollo al final del proyecto.



Como se observa anteriormente en cada una de las metodologías estudiadas, se pudo encontrar solución para las oportunidades que tiene la agencia, por lo tanto, dentro de cada una de ellas se hizo una revisión de qué tan bien encajan con el contexto organizacional y los procesos internos. Toda esta revisión se encuentra en forma de matriz dentro del Anexo 1.

### **7.3 BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS**

Para evaluar y comprender las buenas prácticas dentro de la gestión de los proyectos, se realizaron 3 entrevistas a profundidad con expertos en el tema. El primer entrevistado es Nataly Hoyos, Magíster en Administración de Empresas e Ingeniera Industrial. Especialista en Gerencia de Proyectos PMP®; el segundo es Carlos Alberto Restrepo, Magíster en Ingeniería, Magíster en Administración, Especialista en Gerencia de Proyectos, PMP, y Doctor de Dirección de Proyectos. Y finalmente Ernesto Garnica, Ingeniero de sistemas, Especialista en Gerencia de Telecomunicaciones y MBA, actualmente se desempeña como director de tecnología en EAFIT.

Dentro de las 3 entrevistas se encontraron temas comunes como la importancia de un buen líder en la gestión de proyectos, el aumento en las restricciones que se deben tener en cuenta a la hora de gestionar los proyectos y la definición de buen proyecto basada en la satisfacción del cliente.

Tal como lo expresa Ernesto Garnica dentro de su entrevista, los marcos ágiles están enfocados en el desarrollo de producto y servicio, mientras que el PMI engloba muchos más conceptos y es una sombrilla para estas metodologías y actividades de los marcos ágiles, sin embargo, los marcos ágiles suponen una nueva forma de trabajar de la mano con el cliente o usuario de su servicio o producto, rompen con el paradigma de llevarse las especificaciones y requisitos y

abren una posibilidad de construir colaborativamente, es una gran aporte de los marcos ágiles a los modelos predictivos. También afirma que se pueden implementar marcos ágiles en proyectos con alta incertidumbre o que implican el uso de nuevas tecnologías. Para Nataly Hoyos, la elección del marco de gestión depende de los procesos; si una empresa no tiene los procesos internos claros, el gerente de proyectos, en primer lugar, los debe documentar. De este modo, la metodología se adapta a la empresa, la ayuda a madurar, más no intenta cambiarla de raíz, debe ser aceptada tanto en la parte técnica como humana, es decir, en el equipo de trabajo. Los tres entrevistados concuerdan en la capacidad y apertura del equipo frente a un modelo ágil, los equipos deben tener la posibilidad de equivocarse y manejar la frustración. Según Carlos Restrepo, lo que ocurre en muchas ocasiones es que los equipos tienen miedo a equivocarse, por lo que buscan un modelo predictivo que busque ante todo la reducción del riesgo y las iteraciones.

Ahora bien, a lo largo del desarrollo de este trabajo y de la Maestría en proyectos, se han desarrollado las restricciones de tiempo, costo, alcance, riesgos, calidad y recursos, como la prueba de éxito de todo proyecto, haciendo mayor hincapié en las primeras tres. Tal como lo afirma Nataly Hoyos, las restricciones tiempo, alcance y costo deben existir en todos los proyectos porque es lo que genera unas alertas para realizar cambios. Por lo que recomienda su aplicación tanto en marcos tradicionales como en el agilismo. Estas alertas, permiten que el equipo del proyecto pueda verificar el cumplimiento y deben ser tenidas en cuenta, tanto en la teoría como en la práctica. Sin embargo, tanto ella como los otros entrevistados, encuentran estas tres restricciones de gran utilidad, pero afirman que no se puede dejar a un lado el resto de las restricciones que se generan en los proyectos. Para todos, el alcance es la variable más elástica de los proyectos se adapta a las necesidades del negocio en el presente, sobre todo en marcos ágiles y es una de las mayores críticas a estos. Otras restricciones en las cuales hicieron énfasis los entrevistados fueron: los riesgos, la calidad, el entorno o contexto, los recursos y en

mayor medida el recurso humano, ya que los proyectos son desarrollados por personas, no los instrumentos de control (Garnica, 2021). Para Carlos Alberto Restrepo, la triple restricción está sesgando a los proyectos actualmente, lo proyectos tienen demasiadas restricciones; un buen gerente debe priorizarlas todas. Si solo se concentran en monitorear el tiempo, costo y alcance (que de hecho puede hacerlo otro miembro del proyecto), se dejan de un lado las restricciones culturales, por ejemplo, que en muchas ocasiones suponen el éxito o fracaso total del proyecto. El buen gerente se concentra en restricciones, supuestos y externalidades, esto conlleva riesgos y así puede intentar mitigarlos.

En cuanto al éxito del proyecto, los entrevistados concuerdan en que no depende de la triple restricción, sino de que logra cumplir los beneficios o necesidades del sponsor o cliente, lo que significa que da los resultados esperados en términos de contribución esperada. Un proyecto es aún más exitoso cuando, cumpliendo lo primero, lo logra dentro del tiempo y el costo. Para que un proyecto sea exitoso, el equipo de trabajo debe conocer la visión del proyecto, conocer al cliente a profundidad y buscar satisfacer sus expectativas. Para Carlos Alberto Restrepo, el éxito del proyecto, eficacia, satisfacción de los interesados, se diferencia de la gestión exitosa del proyecto, en cuanto la gestión depende de la capacidad del gerente de proyectos para gestionar los riesgos, restricciones y supuestos, usarlos de forma óptima. El sponsor o cliente queda satisfecho en tanto se entrega lo que se promete, también hace énfasis en no dar de más dentro de los proyectos, aunque este arraigado en la cultura colombiana, como buena práctica de proyectos hace hincapié en no hacerlo, ya que se deja de generar valor en otros proyectos, afecta el flujo de caja y dispara riesgos. Por otra parte, Ernesto Garnica hace referencia al éxito del proyecto asociado a la apropiación y aceptación del mismo, para él el mayor indicador es que el usuario final del proyecto se apropie del mismo y lo utilice de manera adecuada y constante. Al final del proyecto, para Nataly y Carlos, se debe realizar una encuesta de satisfacción, como buena práctica traída del mercadeo, para evaluar el éxito total del proyecto realizado y darle un valor.

De acuerdo con los 3 entrevistados, las buenas prácticas en gestión de proyectos, de acuerdo a las diferentes experiencias que han tenido en su vida académica y profesional, pueden resumirse en:

- Construir el proyecto en la etapa de inicio a partir del caso de negocio, todo el equipo debe conocerlo. Todos los datos deben estar al alcance del equipo, con la información el equipo toma decisiones. Tanto Ernesto Garnica como Carlos Alberto Restrepo hacen énfasis en tener claro el caso del negocio.
- El gerente de proyectos debe reflejar el orden desde todos los ámbitos de su vida. Pensar de forma organizada, engranar al equipo.
- No entregar la solución a ejecutar (el cómo), sino el problema en forma de objetivo (el qué).
- *Gung Ho*: ardilla, todo el equipo genera valor, trabajo que vale la pena. El castor, el proyecto utiliza sus conocimientos y habilidades para definir cómo va a hacer las cosas. El gerente no se debe meter en el cómo. El ganso, reconocer el buen trabajo. El GP debe energizar al equipo de proyecto para que funciones
- Diseño de procesos: SIPOCs “Un diagrama SIPOC sirve para documentar los Proveedores (Suppliers), Entradas (Inputs), Procesos (Process), Salidas (Outputs) y Clientes (Customers) en una operación”, procedimientos, métricas y riesgos. También sistemas de autorización de trabajo, permiten que el equipo tenga autonomía y empoderamiento.
- La gestión de la carga cognitiva: el exceso de información genera parálisis. Una buena práctica es la definición de dos gerentes: el gerente del producto (técnico) se encarga del producto, de sus atributos para entregar valor al cliente; y el gerente general (proyecto) conoce al equipo, el negocio, se encarga de favorecer las reuniones.
- La gestión de riesgos y de comunicaciones, el buen gerente tiene buenas habilidades comunicativas. Gestión de los interesados, si el gerente se

enfoca mucho en la instrumentalización a través de herramientas y software no funciona, debe tener buena comunicación y articular todos los interesados. El gerente de proyectos debe ser el canal entre todos los interesados, debe velar por la puntualidad, el relacionamiento, la colaboración, la comunicación. Debe tener y conservar sus habilidades blandas para asegurar el correcto desempeño del equipo y acompañarlo durante todo el desarrollo.

- La gestión del costo total, asegurarse que el costo operacional, así sea una etapa posterior al proyecto, no sea mayor que el costo de implementación.

Se evidenció en todas las entrevistas de los expertos en proyectos un factor común que, aunque son expertos en PMI, han desarrollado habilidades de metodologías Ágiles y esto lo ponen en práctica dentro de sus proyectos. Sin embargo, una vez analizadas las entrevistas, se encontró que cada uno de ellos desde su punto de vista, su experiencia y su formación, brindaron las mejores prácticas que han encontrado en la gestión de los proyectos.

## 8. RESULTADOS

Después de haber realizado la investigación cualitativa sobre el contexto de las agencias digitales, los modelos de gestión de proyectos y las buenas prácticas asociadas a los mismos, se construyó un modelo de gestión de proyectos híbrido sobre el cual se recomienda a WE GO Agency gestionar sus proyectos.

Desde el punto de vista del contexto de las agencias digitales, se encontró que el problema por el que pasa WE GO Agency, no es un problema solo de esta agencia, sino uno de la industria en general, y pasa tanto en compañías multinacionales como en agencias pequeñas debido al carácter subjetivo de los entregables, al desconocimiento del valor del trabajo por parte del cliente y la aceptación de los equipos de realizar cambios sobre cambios, con el fin de buscar la satisfacción total del sponsor del proyecto.

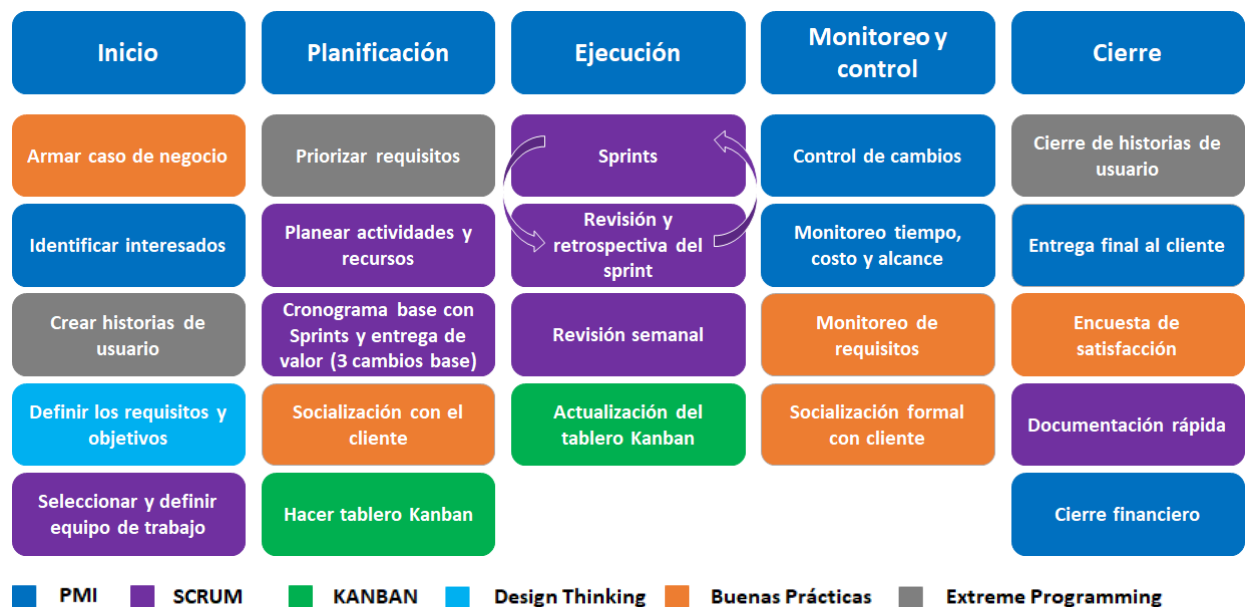
También se encontró que, en las agencias de mercadeo más grandes, la solución que hoy están implementando para tratar de solucionar es la implementación de la metodología SCRUM, ya que ésta permite gestionar mucho más fácil los cambios y la incertidumbre que las metodologías más tradicionales y predictivas. Sin embargo, al contrastar esto con la investigación de los modelos de gestión de proyectos y las buenas prácticas, se evidenció que esto puede ser un error que comúnmente se comete, pues en una selección de metodología, sin tener en cuenta el contexto organizacional, los procesos existentes y la cultura previamente establecida pueden generar choques en la organización y por ende sobrecostos y retrabajos con una adaptación muchísimo más lenta.

Tomando como base el proceso actual de la compañía descrito en el marco conceptual de este trabajo, donde se evidencia el proceso que se realiza con el cliente una vez llega a WE GO Agency y el tipo de estructura que tiene la empresa y su cultura, donde algunos de los colaboradores se encuentran trabajando de forma remota y tipo freelance. También con ayuda de una matriz de metodologías, se

seleccionaron aquellas buenas prácticas que se pueden re aplicar dentro de WE GO Agency para mejorar la gestión actual y reducir los sobrecostos y reprocesos.

A continuación se encuentra la metodología híbrida de gestión de proyectos recomendada para WE GO Agency (figura 8), en la cual se sintetiza toda la investigación cualitativa realizada y descrita en el aparte 7.2, dividida por fases y dentro de la mismas los procesos a realizar.

Figura 8 Modelo de gestión de proyectos híbrido para WE GO Agency



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las buenas prácticas encontradas dentro de la investigación, se inició el desarrollo del modelo con la selección de las fases del proyecto, en este caso serán Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre.

Dentro de la fase de inicio, cuando el cliente llega a WE GO Agency se le asigna un KAM (Key Account Manager), este es el responsable de la puesta en marcha de la metodología. Una vez llega a la agencia, se arma un caso de negocio, una buena práctica recomendada por los profesionales en proyectos, donde el KAM, el cliente y posteriormente el equipo de trabajo, plasman los objetivos y la justificación

financiera del proyecto. Posteriormente se hace una identificación de todos los involucrados en el proyecto, tanto internos como externos, con el fin de tenerlos siempre presentes para reducir riesgos y realizar una comunicación efectiva con ellos. Para comprender bien las necesidades del cliente, de *Extreme programming* se tomaron las historias de usuario, donde se plasman los requerimientos mediante el uso que se le va a dar al entregable, cómo se interactúa, a quién va dirigido, también se recomienda en este punto el uso de herramientas como *storytelling*, lluvias de ideas, *customer journeys*, entre otros. Con estas herramientas, se definen los requisitos y objetivos específicos del proyecto. Finalmente, teniendo en cuenta todo el contexto, los interesados, los entregables, el objetivo y el caso de negocio, el KAM debe seleccionar el equipo del proyecto y compartir la información generada hasta el momento.

Durante la fase de planeación, una vez los requisitos quedan definidos, deben priorizarse, categorizarlos en una escala de importancia con el fin de realizar aquellos de mayor valor, para que el cliente vea el avance del proyecto. Teniendo en cuenta estos requisitos, se planean las actividades y recursos para cumplirlos. Posteriormente con estos datos, se elabora un cronograma o línea del tiempo, como se evidenció en las otras empresas, el tiempo sigue siendo fundamental para medir el trabajo, sin embargo, se incluyó el concepto de *sprint*, que será el modo de trabajar para realizar los cambios rápidos que el entorno requiere. Este cronograma se debe socializar con el cliente para su aprobación y que los tiempos de la agencia estén acordes con sus necesidades. Una vez aprobado el KAM realiza el cuadro Kanban del proyecto con las actividades por hacer, las que se están haciendo y las hechas, para tener así el control del proyecto.

En la fase de ejecución, el equipo está coordinado y conoce sus tareas por el tablero Kanban, que siempre debe estar en constante actualización. Se realizan los diferentes *Sprints* (máximo 3 cambios por entregable/fase/tarea), como cada *Sprint* tiene un costo asociado, se va realizando un cobro gradual de forma que, si hay retrasos y reprocesos por cambios, la agencia no es la afectada por el lento



desembolso, sino que cada cambio adicional supone para el cliente un cobro extra. Luego del sprint se hace una reunión de retrospectiva, donde se evalúa el trabajo entregado (para lograr hacer cambios a tiempo y en etapas tempranas, incluyendo al cliente como parte del equipo) y se hace una retroalimentación al equipo sobre su trabajo. El KAM debe reunirse con el equipo una vez a la semana para coordinar tareas y alinearlos.

Para hacer una buena gestión es importante resaltar la fase de monitoreo y control, donde el gerente de cuenta se encarga de entender las retroalimentaciones del cliente para hacer cambios a tiempo; se monitorea el cronograma y los recursos para estar dentro del tiempo y costo acordados. También debe monitorear los requisitos y hacer preguntas tales como: ¿qué quería el cliente al inicio?, ¿cómo se le está dando solución?, ¿ha cambiado de opinión o necesidad?, ¿cuántos requisitos están satisfechos y cuántos faltan? y ¿cómo ha esto influido en el proyecto? Una vez se monitorea el estado general, se le debe comunicar al cliente para asegurarse de que siempre esté alineado al trabajo de la agencia.

Al finalizar el proyecto, se encuentra la etapa de cierre, donde el equipo debe dar cierre a todas las historias de usuario creadas para poder hacer una entrega final al cliente del proyecto. Posteriormente, se realizará una encuesta de satisfacción, tal como lo expreso Carlos Alberto Restrepo, esta es una buena práctica traída del mundo del mercadeo y empleada en el ámbito de los proyectos para poder comprobar la satisfacción del cliente con el trabajo, con la agencia y con el equipo. Después de finalizado el proyecto, con el fin de sentar precedentes y tener una correcta gestión del conocimiento, se hace una documentación rápida de forma interna con los procesos, credenciales, archivos, artes, etc. Finalmente se da un cierre financiero al proyecto, que marca el fin del contrato con el cliente y se termina el cobro.

Con este modelo se espera obtener:

1. Mejora en costeo y formas de pago: Con un proyecto bien gestionado, los recursos y el trabajo de los colaboradores se optimiza, se puede cada vez ser más precisos en el modelo de costo y las cotizaciones para los clientes. Mediante el desarrollo del proyecto mediante Sprints, permite que el pago se dé de forma gradual y exista un flujo de efectivo hacia WE GO Agency en diferentes etapas y no se deba esperar a finalizar el proceso, que es uno de los mayores problemas que tiene actualmente la agencia.
2. Mejora de tiempos: entendida como la disminución en la cantidad de horas/días empleadas en las tareas, que al final suponen un ahorro en el tiempo total empleado del proyecto. Trabajando de forma organizada, el KAM sabe a qué tarea está asignada la persona, que tareas están pendientes y analiza todo el tiempo el cronograma completo. Por otra parte, con el uso de *sprints* y retroalimentaciones sobre los mismos, los cambios se realizan en etapas tempranas del proceso, evitando avanzar con errores.
3. Control de riesgo: El riesgo es un factor inherente asociado a los proyectos, al emplear una metodología determinada pueden reducirse las probabilidades de error, reprocesar tareas o daños en la ejecución. Con la correcta identificación de los interesados se controlan otros riesgos asociados a diferentes restricciones de los proyectos.
4. Entrega de alcance: En el caso de los proyectos digitales, el alcance tiende a variar por los múltiples cambios del entorno, definición poco clara desde el inicio de los requerimientos, dificultades que surjan en el proceso, entre otros. Con la nueva metodología se propone realizar un profundo levantamiento de requerimientos e historias de usuario. También se plantea un monitoreo de estos requerimientos para identificar si se dan cambios y el cumplimiento de los mismos.
5. Aceptación de la metodología por la organización: como bien se explicó anteriormente, la metodología no solo debe ser aplicada como procesos, sino interiorizada por el personal e implementada dentro de la cultura organizacional. Es

vital integrar cualquiera de las prácticas de forma gradual y asociada a los procesos actuales, como hizo este modelo híbrido para poder facilitar el proceso de aceptación.

## 9. CONCLUSIONES

Después de realizar el proceso investigativo que requirió este trabajo escrito, se puede sacar una serie de conclusiones teniendo en cuenta los ejes temáticos trabajados. Dentro del contexto de WE GO Agency, esta se desenvuelve en una industria dinámica, en constante desarrollo y actualización, dónde existe mucha incertidumbre debido al componente tecnológico de la misma. Las agencias, tanto las grandes como las pequeñas, tienen características similares y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos, tales como la gestión de cambios e iteraciones propuestos por el cliente, así como los modelos de cobro, la organización del equipo y las tareas.

Esto se debe a que, muchos de los entregables de las agencias tienen alto grado de diseño y su aprobación tiende a ser subjetiva, generando problemas de reprocesos y falta de flujo de caja, por tener un final incierto por la cantidad de cambios que puede tener en su ejecución. Tal como se evidenció en el trabajo, es de vital importancia analizar a profundidad el contexto de la compañía antes de proponer una metodología de gestión de proyectos para la misma, de acuerdo con las buenas prácticas recomendadas por los expertos en proyectos. Con esto en mente y el contexto de las agencias, fue más sencillo la selección de aquellas metodologías que pueden emplearse dentro de WE GO Agency.

Dentro de la investigación realizada, se abordaron a profundidad diferentes modelos de gestión de proyectos, se evaluaron las buenas prácticas de cada uno de ellos y se encontró que la mayoría pueden aplicarse dentro del ámbito digital, cada uno con sus ventajas, desventajas, herramientas y procesos. Sin embargo, las metodologías ágiles se caracterizan por ser más compatibles con este tipo de industrias, ya que permiten trabajar en ambientes de incertidumbre y con alcances inciertos.

Adicional a esto, de acuerdo al concepto de expertos en proyectos, los modelos híbridos han cobrado relevancia en los últimos años, pues se basan en emplear las mejores prácticas para las compañías, dependiendo de sus necesidades y sus procesos internos. Este tipo de modelo cobra relevancia en el sentido de que una empresa debe emplear herramientas y buenas prácticas dentro de su entorno organizacional para gestionar los proyectos e integrar estos modelos a los procesos actuales, más no debe cambiar su cultura para adaptarse a una metodología.

Con esto en mente, se encontró que WE GO Agency necesitaba una metodología lo suficientemente ágil para no generar reprocesos y sobrecostos por la incertidumbre propia de la industria, pero lo suficientemente predictiva basándose en información histórica recolectada en el desarrollo de sus proyectos para proteger sus finanzas en el largo plazo. Teniendo en cuenta los procesos de la misma, se definieron y recolectaron las mejores prácticas del sector, las metodologías ágiles y predictivas abordadas en este trabajo y la opinión de expertos para proponer un modelo híbrido de gestión de proyectos. Este modelo recoge las fases en las que se debe dividir el proyecto, las tareas y herramientas de las diferentes metodologías para poder dar respuesta al interrogante inicial de este trabajo de grado y proponer un modelo híbrido de gestión que permita resolver los problemas de la agencia.

## 10. REFERENCIAS

- Abellán, E. (2019). Keys to Implementing Marketing Project Management Methodologies (en línea). Recuperado de <https://www.wearemarketing.com/blog/marketing-project-management-methodologies.html>
- Adlatina. (2020). Colombia tendría el mayor crecimiento de inversión publicitaria digital de 2020 (en línea). Recuperado de <https://www.adlatina.com/marketing/colombia-tendr%C3%ADa-el-mayor-crecimiento-de-inversi%C3%B3n-publicitaria-digital-de-2020>
- Agile Alliance. (2020). Extreme Programming (en línea). Recuperado de [https://www.agilealliance.org/glossary/xp/#q=~\(infinite~false~filters~\(postType~\(~'post~'aa\\_book~'aa\\_event\\_session~'aa\\_experience\\_report~'aa\\_glossary~'aa\\_research\\_paper~'aa\\_video\)~tags~\(~'xp\)\)~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1\)](https://www.agilealliance.org/glossary/xp/#q=~(infinite~false~filters~(postType~(~'post~'aa_book~'aa_event_session~'aa_experience_report~'aa_glossary~'aa_research_paper~'aa_video)~tags~(~'xp))~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1)
- Ameijide, L. (2016). Gestión de proyectos según el PMI (Tesis de Pregrado). España: Universita Oberta de Catalunya.
- Arias, J. (2020). Qué es la metodología Design Sprint y sus fases (en línea). Recuperado de <http://www.uxables.com/disenio-ux-ui/que-es-la-metodologia-design-sprint-y-sus-fases/>
- Armijo, M. (2004). Buenas prácticas de gestión pública en América Latina. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Recuperado de <https://administracionpublicacomparada.files.wordpress.com/2013/12/buenas-prc3a1cticas-gestic3b3n-al.pdf>
- Beck, K. (2000). Extreme Programming Explained. Michigan: Addison-Wesley.

Beck, K. Beedle, M. Van Bennekum, A. Cockburn, A. Cunningham, W. Fowler, M. Grenning, F. Highsmith, J. Hunt, A. Jeffries, R. Kern, J. Marick, B. Martin, R. Mellor, S. Schwaber, K. Sutherland, J. Thomas, D.. (2001). *Manifiesto for Agile Software Development* (en línea). Recuperado de <https://agilemanifesto.org/>

Blacksip (2020). *Reporte de Industria: El e-Commerce en Colombia 2020*. Colombia: Vtex.

Bologna, J. Walsh, A. (1997) *The accountant's hand book of information technology*. Editorial John Wiley and sons.

Budd, C. & Cooper, M. (2004). A Project Management Approach to Increasing Agency Margins. *Journal of Promotion Management*, vol. 11, Issue 1, pp. 29-49. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ufh&AN=20810638&lang=es&site=ehost-live>

Charles W. Butler, Leo R. Vijayasarathy, Nicholas Roberts (2019) Managing Software Development Projects for Success: Aligning Plan- and Agility- Based Approaches to Project Complexity and Project Dynamism. *Project Management Journal*. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/8756972819848251?journalCode=pjmx>

Cámara de Comercio. (2020). Informe del comportamiento del ecommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para el 2021. Recuperado de [https://www.linkedin.com/posts/jcmonroy\\_ecommerce-2020-y-2021-ugcPost-6722131521953783808-PI\\_D](https://www.linkedin.com/posts/jcmonroy_ecommerce-2020-y-2021-ugcPost-6722131521953783808-PI_D)

Castellano Lendínez, Laura. (2019). KANBAN. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. *3C Tecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, pp. 30-41. Recuperado de [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2019/03/ART.-2-TECNO-Ed.-29\\_Vol.-8\\_n%C2%BA-1-1.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2019/03/ART.-2-TECNO-Ed.-29_Vol.-8_n%C2%BA-1-1.pdf)

Centro Europeo del Conocimiento para la Tecnología de la Información. (2020). Waterfall metodología para el desarrollo secuencial de tareas (en línea). Recuperado de <https://www.ticportal.es/glosario-tic/waterfall-metodologia-desarrollo-secuencial#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20waterfall%20tambi%C3%A9n%20es,un%20proyecto%20de%20manera%20secuencial.&text=Una%20vez%20e%20proyecto%20queda,las%20tareas%20de%20manera%20secuencial>.

Ceurvels, M. (2020). Digital Ad Spending in Latin America Is Growing Despite Market Volatility (en línea). Recuperado de <https://www.emarketer.com/content/digital-ad-spending-latin-america-growing-despite-market-volatility>

Cusumano, M. A. (2007). Extreme Programming Compared with Microsoft-Style Iterative Development. *Communications of the ACM*, 50(10), 15–18. <https://doi.org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1145/1290958.1290979>

Deloitte. (2021). ¿Cuál es la metodología más adecuada para tu proyecto? (en línea). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/waterfall-vs-agile.html>

Design Sprint Org. (2020). ¿Qué es Design Sprint? (en línea). Recuperado de <https://designsprint.org/es/>

Digité. (2020). What is Kanban? (en línea). Recuperado de <https://www.digite.com/kanban/what-is-kanban/>

Extreme Programming org. (2020). Extreme Programming: A gentle introduction (en línea). Recuperado de <http://www.extremeprogramming.org/index.html>

DTTL. (2020). ¿Cuál es la metodología más adecuada para tu proyecto? (en línea). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/waterfall-vs-agile.html>



DePrisco, M. (2020). A First Look Under the Hood of the PMBOK® Guide. 7 ed. (en línea). Recuperado de <https://community.pmi.org/t5/the-official-pmi-blog/a-first-look-under-the-hood-of-the-pmbok-guide-seventh-edition/ba-p/46>

Dinngo. (2020). Design Thinking (en línea). Recuperado de <https://www.designthinking.es/inicio/>

El Tiempo. (2020). Por COVID-19, 10% de microempresas colombianas se declara en quiebra. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-impacto-de-la-pandemia-en-las-microempresas-de-colombia-541512>

Ferrer, I. & Medina, P. (2014). *Dirección empresarial para publicitarios*. Madrid: Dykinson.

Francia, J. (2017). ¿Qué es Scrum? (en línea). Recuperado de <https://www.scrum.org/resources/blog/que-es-scrum>

Fundación Universia. (2020). Profesiones digitales: qué hace un Digital Project Manager (en línea). Recuperado de <https://www.universia.net/ar/actualidad/orientacion-academica/profesiones-digitales-que-hace-digital-project-manager-1148959.html>

Garcia, E. (2020). Design Thinking. Plants&Roses. Parte 2: Segundo diamante. (en línea). Recuperado de <https://uxplanet.org/design-thinking-plants-roses-parte-2-segundo-diamante-e281c52ec259>

Giraldo, M. & Juliao, D. (2016). *Gerencia de marketing*. Barranquilla: Universidad del Norte/Ecoe Ediciones.

Garnica, E (2021) Entrevista trabajo de grado Modelo Híbrido de gestión de proyectos para Agencias de Mercadeo Digital, una Recopilación de Buenas Prácticas en Metodologías Ágiles en Proyectos. Universidad EAFIT

Hammersley, J. (2017). Digital leadership: why change management is key to ecommerce success (en línea). Recuperado de <https://econsultancy.com/digital-leadership-why-change-management-is-key-to-ecommerce-success/>

Harari, Y. (2011). *Sapiens: De animales a dioses*. Barcelona: Debate.

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. (2020). Design Thinking (en línea). Recuperado de [https://web.stanford.edu/class/me113/d\\_thinking.html](https://web.stanford.edu/class/me113/d_thinking.html)

Hernández, R. (2017). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill Education.

Hollensen, S. (2016). *Global Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.

Henao, M. (2019) Gestión de Proyectos. Notas de clase. Medellín: Universidad EAFIT.

IDEO. (2020). Design Thinking (en línea). Recuperado de <https://designthinking.ideo.com/>

Jiang, Y. (2018). Implementing Project Management Principles in Digital Advertising Age (Tesis de Maestría). Pennsylvania, USA: Harrisburg University of Science and Technology.

Joel, F. (2017). ¿Qué es Scrum? (en línea). Recuperado de <https://www.scrum.org/resources/blog/que-es-scrum>

Kanban Tool. (2020). ¿Por qué utilizar la metodología Kanban? (en línea). Recuperado de <https://kanbantool.com/es/metodologia-kanban>

Kanbanize. (2020). Qué es Kanban: Definición, Características y Ventajas (en línea). Recuperado de <https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-kanban>

Latorre, M. (2018). HISTORIA DE LAS WEB, 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0. Universidad Marcelino Champagnat, Perú

La República. (2020). Alianzas y convenios, las medidas de las grandes superficies para fortalecerse en el plano digital (en línea). Recuperado de [https://amp-larepublica-co.cdn.ampproject.org/c/s/amp.larepublica.co/especiales/el-boom-del-comercio-electronico/alianzas-y-convenios-las-medidas-para-el-apoyo-al-e-commerce-de-las-grandes-superficies-3066588](https://amp.larepublica-co.cdn.ampproject.org/c/s/amp.larepublica.co/especiales/el-boom-del-comercio-electronico/alianzas-y-convenios-las-medidas-para-el-apoyo-al-e-commerce-de-las-grandes-superficies-3066588)

Lin, M. Eichelberger, A.(2020).Transforming Faculty Communication and Envisioning the Future with Design Thinking.TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning.Vol. 64 Issue 2, p238-247.Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=6ba5a449-6fd2-4d22-a303-83bf557ae2f3%40sdc-v-sessmgr03>

López, Z. (2018). Historia de la publicidad en Colombia (en línea). Recuperado de <https://www.upb.edu.co/es/museo-publicidad/historia-publicidad-colombia>

López, Johana. (2021). ¿Qué es un caso de negocio según el PMBOK? (en línea). Recuperado de (<https://opmintegral.com/estrategia-y-proyectos/que-es-un-caso-de-negocio-segun-el-pmbok/>)

Lucente, S. Meyer, D. Mrazek, D.(2010).With impressive results, Hewlett-Packard has exploited design thinking to support change, envision the future, enhance portfolio planning, and establish a more flexible organization....Recuperado de [http://innovbfa.viabloga.com/files/HP\\_and\\_Design\\_Thinking\\_\\_\\_2010.pdf](http://innovbfa.viabloga.com/files/HP_and_Design_Thinking___2010.pdf)

Mailchimp. (2020). Digital Marketing (en línea). Recuperado de <https://mailchimp.com/marketing-glossary/digital-marketing/>

McLachlan, S. (2020). How to Increase Social Media Engagement: A Guide for Marketers (en línea). Recuperado de <https://blog.hootsuite.com/social-media-engagement/>

Medialab. (2020). Talleres de Proyectos Digitales (en línea). Recuperado de <https://www.eafit.edu.co/medialab/talleres/proyectos-digitales/Paginas/inicio.aspx>

Mihalance, A. (2017). Project Management Tools for Agile Teams. *Informática Económica*, vol. 21, Issue 4, pp. 85-93. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127182968&lang=es&site=ehost-live>

Mickahail, B. (2015). Corporate Implementation of Design Thinking for Implementation & Growth. *The Journal of Strategic Innovation and Sustainability* (ISSN# 1718-2077). Volume 10(2).

Mootee, I. (2013). Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School.

Monterrosa, H. (2019). Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-y-aportan-40-al-pib-2903247>

Montoro, M. (2020). ¿Qué son las buenas prácticas y para qué sirven? (en línea). Recuperado de <https://www.ats.edu.uy/buenas-practicas/>

Norris, S. (2017). Shifting Advertising Agency Structure and Evolving Technology (Tesis de Pregrado). Portland, USA: Portland State University.

OBS Business School. (2020). Pros y contras de la metodología en cascada (en línea). Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/metodologia-agile/pros-y-contras-de-la-metodologia-en-cascada>

Ocampo, D. (2019). Análisis Comparativo de Metodologías para la Gestión de Proyectos Audiovisuales en el Valle de Aburrá (Tesis de Maestría). Medellín: Universidad EAFIT.

Opelt, A. Gloger, B. Pfarl, W y Mittermayr, R. (2013). Agile Contracts: Creating and Managing Successful Projects with Scrum. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.eafit.edu.co/lib/eafit/detail.action?docID=1191572>

Oxford Languages. (2020). OxfordLanguages and Google. (en línea). Recuperado de <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>

Piccoli, M, da Costa, V. K, Brandi, L. B., Gomes, E. V, Bório, J. C, Brodt, C, Ritter, V y Aldrighi, T. R.(2020).Design in emergency: Project of a hand sanitizer dispenser in public transport using design sprint method.Strategic design research journal.

PMI. (2018). The Project Manager of the Future (en línea). Recuperado de [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf?v=234f58d6-0d0b-4451-bc3f-19f7ddeb92da&sc\\_lang\\_temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf?v=234f58d6-0d0b-4451-bc3f-19f7ddeb92da&sc_lang_temp=en)

PMI. (2020). Introduction to Disciplined Agile Delivery (DAD) (en línea). Recuperado de <https://www.pmi.org/disciplined-agile/process/introduction-to-dad>

PMI Montevideo. (2020). Design Thinking y Gestión de Proyectos, una combinación superpoderosa. (en línea). Recuperado de <https://pmi.uy/index.php/noticias/novedades-pmi-uy/523-design-thinking-y-gestion-de-proyectos-una-combinacion-superpoderosa#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Design%20Thinking%20y,y%20deseables%20para%20los%20usuarios>.

PMI. (2020). El enfoque de dirección de proyectos de ágil (en línea). Recuperado de [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/agile-certified-presentation.pdf?v=b0216495-acd5-42dd-8d02-0cd0fa1f872c&sc\\_lang\\_temp=es-ES#:~:text=El%20Manifiesto%20de%20%C3%81gil%20describe,%C3%81gil%20son%20SCRUM%20y%20XP](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/agile-certified-presentation.pdf?v=b0216495-acd5-42dd-8d02-0cd0fa1f872c&sc_lang_temp=es-ES#:~:text=El%20Manifiesto%20de%20%C3%81gil%20describe,%C3%81gil%20son%20SCRUM%20y%20XP)

Portafolio. (2020). Estrategias para vender más a través de Instagram (en línea). Recuperado de <https://www.portafolio-co.cdn.ampproject.org/c/s/www.portafolio.co/economia/finanzas/ARTICULO-MOVILES-AMP-543702.html>

Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017.

Purdy, E. P., & Popan, E. M. (2016). Design thinking. In Salem Press Encyclopedia. (en línea). Recuperado de <http://0-search.ebscohost.com.library.ecok.edu/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=113931141&site=eds-live&scope=site>

Quevedo, S. (2020). Efecto COVID en los medios: Cifras de la inversión publicitaria mes de abril (en línea). Recuperado de <https://revistapym.com.co/comunicaci%C3%B3n/efecto-covid-en-los-medios-decrece-la-pauta>

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española [Dictionary of the Spanish Language] (22nd ed.). Madrid, España

Roche, J. (2020). Historia del movimiento Agile. Hacia la Agilidad y más allá (en línea). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/historia-movimiento-agile.html>

Roche, J. (2020). ¿Qué es Scrum? (En línea). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/que-es-scrum.html>

Rodríguez, N. (2015). Gestión de Proyectos Digitales y Desarrollo Continuo (en línea). Recuperado de <https://medium.com/@nelsonrp/gesti%C3%B3n-de-proyectos-digitales-y-desarrollo-continuo-a72d6615a482>

Romero, E. (2013). Una introducción al Design Thinking (d.school en Stanford) (en línea). Recuperado de <https://estebanromero.com/2013/05/una-introduccion-al-design-thinking-d-school-en-stanford/>

Ruiz, M. (2019). Diseño y estructuración de la oficina de gestión de proyectos (Project Management Office, PMO) de Arkix S.A.S. (Tesis de Maestría). Medellín: Universidad EAFIT.

Sacolick, I. (2017). *Driving Digital: The Leader's Guide to Business Transformation Through Technology*. Estados Unidos: AMACOM.

Sanchez, Carlos. (2004). *ONess: un proyecto open source para el negocio textil mayorista desarrollado con tecnologías open source innovadoras*. España: Universidad a Coruña.

Schwaber, K & Sutherland, J. (2016). La Guía de SCRUM. La Guía definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego. Recuperado de <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-Spanish.pdf#zoom=100>

Scrum Guides Org. (2020). The 2020 Scrum Guide (en línea). Recuperado de <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

Sheaff, M. (2020). Using a PMO to achieve results in your agency (en línea). Recuperado de <https://www.projectsart.co.uk/implementing-a-pmo.php>

Shopify Blogs. (2016). Cómo escribir un brief de diseño para mantener tus proyectos de diseño en orden (en línea). Recuperado de <https://www.shopify.com.co/blog/115597893-como-escribir-un-brief-de-diseno-para-mantener-tus-proyectos-de-diseno-en-orden>

Solanes, I. (2008). *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya.

Stangis, D. & Smith, K. (2017). *21st Century Corporate Citizenship: A Practical Guide to Delivering Value to Society and Your Business*. Bingley: Emerald Publishing Limited.

Tamhane, J. (2017). Project Management for E-Commerce Businesses (Tesis de Maestría). Pennsylvania, Estados Unidos: Harrisburg University of Science and Technology.

Tocornal, X. & Tapia, P. (2011). Evaluación y Buenas prácticas, aprendizajes y desafíos para la prevención de la violencia. Universidad de Chile. Recuperado de [http://www.mercops.org/Vigentes/115.BP\\_Evaluacion.pdf](http://www.mercops.org/Vigentes/115.BP_Evaluacion.pdf)

Valdés, J. (2008). La PMO ágil: un enfoque súper rápido para crear una PMO efectiva para su organización. Project Management Institute. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/agile-project-management-office-expectations-7069>

Valdez, A, Cortes, G, Vázquez, L y Castañeda, S. (2015). Diagnóstico del uso de las TIC's en las PyMEs de manufactura metalmecánica en la Región Centro de Coahuila. *Revista de Negocios & PyMES*, vol.1 no.1 29-38. Recuperado de [https://ecorfan.org/spain/researchjournals/Negocios\\_y\\_PyMES/vol1num1/Negocios-&-PYMES-36-45.pdf](https://ecorfan.org/spain/researchjournals/Negocios_y_PyMES/vol1num1/Negocios-&-PYMES-36-45.pdf)

Valdés, P. (2019). Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía (en línea). Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>

Venkatesh, C. (2020). Project Management Methodology: What's The Right One for Digital Agencies? (en línea). Recuperado de <https://project-management.com/project-management-methodology-whats-the-right-one-for-digital-agencies/>

Wells, D. (2009). Extreme Programming (en línea). Recuperado de <http://www.extremeprogramming.org/>

Warren, J. Mark, C. (2016). *Global Marketing, Global Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.

WordReference. Online Language Dictionary. (2021) Diccionario Online.



## **11. ANEXOS**

Anexo 1. Cuadro comparativo metodologías Ágiles

Anexo 2. Grabaciones de entrevistas

Anexo 3. Formato entrevistas