

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

*Trabajo final de investigación para optar por el*

*grado académico de MBA en Administración*

*con énfasis en Gerencia*

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO**

**PARA UN CENTRO DE EXCELENCIA**

**ENFOCADO EN OPTIMIZAR SERVICIOS**

**WEB EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR**

**LIFE SCIENCES EN 2025.**

Rigoberto Arias Vega

**Noviembre, 2025**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
AGRADECIMIENTO.....	7
DEDICATORIA.....	9
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE .....	10
ABSTRACT .....	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	13
1.1.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.1.1.    Antecedentes internacionales y nacionales .....	14
1.1.2.    Delimitación del problema.....	21
1.1.3.    Justificación.....	21
1.2.    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	22
1.3.    OBJETIVOS .....	22
1.3.1.    Objetivo general .....	22
1.3.2.    Objetivos específicos .....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	23
2.1.    EL MARCO TEÓRICO .....	24
2.2.    EL MARCO CONCEPTUAL .....	26
2.3.    EL MARCO CONTEXTUAL .....	30

---

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	33
3.1. ENFOQUE .....	34
3.2. INVESTIGACIÓN ACCIÓN .....	34
3.2.1. Positivista: .....	34
3.2.2. Interpretativa: .....	34
3.2.3. Crítica: .....	34
3.3. UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO .....	34
3.3.1. Población .....	34
3.3.2. Tipo de muestreo .....	35
3.3.3. Calculo de la muestra .....	35
3.4. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	36
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	37
4.1. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN .....	38
4.1.1. Planificar .....	38
4.1.2. Actuar.....	39
4.1.3. Observar .....	40
4.1.4. Reflexionar .....	41
4.2. GENERALIDADES DE LOS RESULTADOS .....	44
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
5.1. CONCLUSIONES.....	48
5.2. LIMITACIONES .....	53

---

5.3. RECOMENDACIONES .....	53
CAPITULO VI PROPUESTA.....	57
6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA: .....	59
6.2. INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ:.....	59
6.3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA .....	59
6.3.1. General .....	59
6.3.2. Objetivos específicos .....	59
6.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PROPUESTAS DE MEJORA.....	60
6.5. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES.....	62
6.6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	64
REFERENCIAS.....	81
ANEXOS .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1.** Resumen de conceptos del Marco Conceptual.

**Tabla 2.** Cronograma general de actividades y propuestas de mejora.

**Tabla 3.** Presupuesto estimado para herramientas tecnológicas del CoE.

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1.** Gráfico de Gantt de las actividades del proyecto CoE – Life Sciences

## AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por la bendición de abrir mis ojos cada día, levantarme y abrazar a mi familia. Por darme la oportunidad de trabajar, la salud para enfrentar los retos de la vida y la fuerza para seguir adelante. Sin Su ayuda y la fe que me sostiene, no sería posible alcanzar los sueños y metas que Él pone en mi camino.

A mi querida esposa Marianela, por su resiliencia y por aceptarme como compañero de vida y padre de nuestras dos hermosas princesas. Gracias por enseñarme que el amor y Dios deben ir siempre de la mano para construir un matrimonio que sabe llorar, perdonar y reír. Has estado a mi lado en cada momento importante, siendo un ejemplo de fortaleza, fe y entrega. Sin ti, no habría encontrado la motivación para convertirme en la persona y profesional que soy hoy.

A mis hijas, Camila e Isabella, quienes llegaron a nuestras vidas para llenarlas de alegría y de momentos inolvidables. Ustedes son mi energía diaria, la razón por la que me esfuerzo cada día para construir un futuro del que un día se sientan orgullosas y puedan alcanzar todos sus sueños. A mi fiel compañera canina, Kyra, que con su compañía ha sabido darme fortaleza y alegría en los momentos en que más lo he necesitado.

A mi padre, Fabio Arias Chavarría, por sus sabios consejos y por enseñarme el valor del estudio como pilar fundamental en la vida. Gracias por inculcarme que no existe lucha perdida si se intenta con esfuerzo y determinación. Su amor por el trabajo y la familia me ha mostrado el verdadero significado y la razón de ser un buen padre.

A mi madre, Miriam Vega Barrantes, quien me enseñó a tener siempre a Dios en todo momento y me acercó a la fe y al amor a lo que hacemos, como personas y como profesionales,

gracias a su resiliencia y su ejemplo de lucha, todos sus hijos somos profesionales y buenos padres y madres de familia.

A mi profesor tutor, MBA. Seir Chacón Achi, por su dedicación y orientación a lo largo de todo el proceso de esta investigación y propuesta. Su experiencia, guía y valiosos consejos fueron fundamentales para alcanzar con éxito los objetivos de este proyecto.

## DEDICATORIA

A mi esposa, Marianela Ugalde Mejía, mi compañera de vida, quien con su amor, fortaleza y paciencia ha estado siempre a mi lado. Gracias por escucharme, abrazarme y darme las palabras precisas para reír en los momentos de tristeza y motivarme cuando la esperanza flaquea. Con tu carácter firme y espíritu de lucha, me enseñaste a enfrentar los momentos más difíciles y a superarlos para luego disfrutar juntos de las victorias. Gracias por ser la mejor madre para nuestras hijas y una esposa inigualable, a quien amo con todo mi corazón.

A mis hijas, Camila e Isabella Arias Ugalde, quienes han sido mi mayor inspiración y motivo para culminar esta maestría y presentar esta tesis. Que Dios las guíe siempre para que, con esfuerzo y dedicación, logren convertirse algún día en grandes profesionales y, sobre todo, en personas íntegras y felices.

A mis padres, Fabio Arias Chavarría y Miriam Vega Barrantes, por su esfuerzo incansable y los sacrificios realizados para brindarnos siempre lo mejor. Gracias por regalarnos la oportunidad de estudiar, por su apoyo incondicional y por guiarnos con amor y sabiduría hacia el cumplimiento de nuestros sueños.

A mis hermanos, Ana Ginette, Xiomara, Shirlene, Fabio César y Jimmy (q.d.D.g.), por su ejemplo de esfuerzo, perseverancia y dedicación para sacar adelante a sus familias, y por el amor fraternal que siempre me han brindado.

A mi suegra, Alicia Hidalgo Mejía, una mujer ejemplar que me ha demostrado el valor de ayudar a los demás sin esperar nada a cambio y la importancia de poner a Dios en cada momento y lugar de la vida.

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente estudio tuvo como propósito diseñar un modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) enfocado en optimizar los servicios web dentro de organizaciones del sector Life Sciences en 2025. La investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la madurez digital y la eficiencia operativa en un entorno caracterizado por altos niveles de regulación, innovación tecnológica constante y demanda de calidad en los servicios digitales. El objetivo general fue proponer un modelo que integre personas, procesos y tecnología bajo un enfoque de excelencia y sostenibilidad organizacional.

El estudio adoptó un enfoque cualitativo, con base en entrevistas semiestructuradas a diez colaboradores del área de Marketing Digital de Accenture Costa Rica, quienes participan directamente en la gestión, desarrollo y optimización de servicios web para clientes del sector Life Sciences. Los datos se analizaron mediante un análisis de contenido cualitativo, identificando patrones, brechas y oportunidades de mejora relacionadas con la estructura operativa, los procesos y la gestión del conocimiento.

Los resultados evidenciaron que la organización posee una base digital sólida, sustentada en capacidades técnicas consolidadas y experiencia acumulada, pero enfrenta limitaciones derivadas de la falta de estandarización de procesos, coordinación interfuncional limitada y ausencia de roles especializados. Estas brechas generan duplicidad de esfuerzos y disminuyen la eficiencia operativa. A partir de los hallazgos, se diseñó una propuesta de modelo de negocio

para un CoE que promueve la gobernanza digital, la estandarización metodológica, la gestión del conocimiento y la toma de decisiones basadas en datos.

Las conclusiones indican que el CoE no solo constituye una solución técnica, sino un catalizador de transformación organizacional capaz de integrar las dimensiones de madurez digital, estructura funcional y capacidad innovadora. Su implementación permitiría fortalecer la competitividad, mejorar la calidad de los servicios web y asegurar la sostenibilidad a largo plazo mediante la adopción de herramientas de analítica avanzada e inteligencia artificial generativa. Finalmente, se hace la recomendación de ejecutar el modelo de forma gradual, con mecanismos de seguimiento, evaluación del desempeño y gestión del cambio que garanticen su aceptación y consolidación dentro de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Centro de Excelencia, servicios web, madurez digital, gestión del conocimiento, Life Sciences.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to design a business model for a Center of Excellence (CoE) focused on optimizing web services within Life Sciences organizations in 2025. The research is justified by the need to strengthen digital maturity and operational efficiency in an environment characterized by high regulatory demands, rapid technological innovation, and the need for quality in digital services. The main objective was to propose a model that integrates people, processes, and technology under an excellence and sustainability framework.

The study followed a qualitative approach, based on semi-structured interviews with ten members of the Digital Marketing area at Accenture Costa Rica, who are directly involved in the

management, development, and optimization of web services for Life Sciences clients. The data were analyzed through thematic coding, identifying patterns, gaps, and improvement opportunities related to operational structure, process management, and knowledge sharing.

The findings revealed that the organization has a solid digital foundation supported by technical expertise and accumulated experience, yet faces challenges due to the lack of process standardization, limited interdepartmental coordination, and absence of specialized roles. These gaps result in duplicated efforts and reduced efficiency. Based on these findings, a business model for a CoE was proposed, emphasizing digital governance, methodological standardization, knowledge management, and data-driven decision-making.

The conclusions indicate that the CoE represents not only a technical or operational solution but also an organizational transformation driver that integrates digital maturity, structural alignment, and continuous innovation. Its implementation would strengthen competitiveness, enhance the quality of web services, and ensure long-term sustainability through the use of advanced analytics and generative AI tools. Finally, a gradual implementation is recommended, supported by performance evaluation, change management, and continuous improvement mechanisms that foster cultural adoption and operational excellence.

**Key Words:** Center of Excellence, web services, digital maturity, knowledge management, Life Sciences.

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un entorno cada vez más competitivo, las empresas del sector Life Sciences enfrentan el reto de innovar y responder ágilmente a las demandas del mercado, regulaciones y transformación digital. Sin embargo, muchas organizaciones carecen de estructuras internas que permitan centralizar buenas prácticas, desarrollar capacidades especializadas y escalar soluciones digitales de manera eficiente para este tipo de clientes. Un Centro de Excelencia (CoE) en servicios web para Life Sciences podría representar una solución estratégica para estructurar y estandarizar estos esfuerzos.

### ***1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales***

- a. “Business Process Management Centre of Excellence as a source of knowledge”

Autor:

P Bitkowska, A.

Año:

2018

Población:

144 empresas en Polonia

Muestra:

Las organizaciones analizadas se clasificaron en los siguientes grupos:

pequeñas empresas – 10–49 personas

organizaciones medianas – 50–249 personas

Principales hallazgos:

Los resultados revelaron que tales centros maximizaban la difusión del conocimiento organizacional y desarrollaban competencias mediante la estructuración de un CoE de gestión de procesos.

b. *Propuesta para el modelado del conocimiento mediante un Centro de Excelencia en inteligencia empresarial*

Autor:

González, F. V.

Año:

2020

Población:

16 empresas colombianas

Muestra:

23 gerentes y arquitectos

Principales hallazgos:

Los resultados indicaron que la implementación de este CoE mejoró la adopción de estándares, redujo redundancias en datos y fortaleció la alineación entre TI y negocio.

c. *“An Empirical Meta-analysis of the Life Sciences Linked Open Data on the Web”*

Autor:

Kamdar, M. R., & Musen, M. A.

Año:

2020

Población:

Todas las fuentes de datos públicas del dominio biomédico que forman parte del LSLOD cloud (laboratorio de sistemas distribuidos)

Muestra:

84 fuentes públicas de datos enlazados seleccionados empíricamente desde esa población, analizados de forma cuantitativa y estructural

Principales hallazgos:

Se analizaron de forma empírica los esquemas de la muestra antes mencionada construyendo un grafo meta-esquema que evidenció que muchas fuentes existían de forma aislada, con esquemas no publicados y sin mecanismos de interoperabilidad. Con ello, se diseñó un grafo integrado que mejoró la posibilidad de consulta y explotación semántica de datos en entornos web biomédicos

d. *“Conceptualising centres of excellence: a scoping review of global literature”*

Autor:

Pagoto, Manyazewal, T., Woldeamanuel, Y., Oppenheim, C.

Año:

2021

Población:

Se identificaron inicialmente 52 161 documentos

Muestra:

Se realizó una revisión sistemática de 78 estudios de CoE en ámbitos como salud, educación y tecnología de información y comunicación

Principales hallazgos:

Se reveló que el concepto de centro de excelencia (CoE) estaba ampliamente aplicado en los campos de la salud e industrias de tecnología de información y comunicación. Sin embargo, se observó una ambigüedad conceptual significativa sobre definición, criterios de selección y procesos de monitoreo.

Además, se destacó que los CoEs mejor delineados institucionalmente tendían a generar mayor impacto en eficiencia operativa, colaboración interdisciplinar, innovación e integración con actores externos

e. *“Actividades del Instituto de Investigación para la Protección Geo-Hidrológica, del Consejo Nacional de Investigaciones de Italia, Centro Mundial de Excelencia en riesgo de deslizamientos.”*

Autor:

Guzzetti y Gariano

Año:

2019

Población:

Todos los deslizamientos de tierra inducidos por lluvia registrados entre 1921 y 2010 en Calabria, Italia, que suman más de 1 400 eventos

Muestra:

Se enfocaron en un subconjunto detallado de 600 deslizamientos inducidos por lluvia ocurridos en el periodo 1981-2010

Principales hallazgos:

El instituto diseñó e implementó sistemas de alerta temprana para deslizamientos, como SANF, que integra datos meteorológicos y modelos de susceptibilidad para proveer pronósticos actualizados cada hora.

Se desarrolló una plataforma web (POLARIS) para difundir información científica sobre riesgos de deslizamientos a la población, integrando datos históricos y recomendaciones de acción.

f. *“Estado de la aplicación de mejores prácticas en la gestión de servicios de TI en el sector público de Costa Rica: casos de éxito [Tesis de Maestría, Universidad Nacional].”*

Autor:

Madrigal Vega, M. E.

Año:

2019

Población:

Instituciones públicas costarricenses del sector TI

Muestra:

Variadas dependencias gubernamentales seleccionadas por relevancia en TI (número exacto no informado, pero incluye múltiples entidades comparadas)

Principales hallazgos:

Las instituciones no estaban completamente alineadas con COBIT ni otros marcos formales, pero ejecutaban prácticas naturales de gestión de servicios TI enfocadas en satisfacer al usuario y agregar valor; identificaron procesos críticos como gestión del catálogo de servicios, niveles de servicio e incidentes/problemas

*g. “Digitalización y desarrollo sostenible de la PYME en Costa Rica [Informe con datos empíricos del Observatorio Iberoamericano]”*

Autor:

Leiva-Bonilla, J. C

Año:

2022

Población:

Micro, pequeñas y medianas empresas costarricenses (sector comercio, industria, servicios etc.)

Muestra:

532 empresas encuestadas entre febrero y abril de 2022

Principales hallazgos:

Se mostró el grado de digitalización por sector y tamaño; se evaluaron impulsores (recursos, innovación, formación) y barreras (costos, conectividad); se calculó que en promedio tres

empleados por empresa utilizaban TIC, un 53 % contaba con responsable interno de digitalización y un 21 % externalizaba ese soporte

*h. “Propuesta de transformación digital para un supermercado costarricense mediante plataforma web [Proyecto universitario, TEC]”*

Autor:

He, J. E.

Año:

2021

Población:

Empresas de retail en Costa Rica, específicamente supermercados de tamaño mediano

Muestra:

El supermercado “Los Pinos”; el estudio analizó su infraestructura, flujo de clientes y operaciones digitales.

Principales hallazgos:

Se recomendó un modelo de plataforma web para comercio electrónico que proyectó un incremento del 25 % en ventas online y una reducción del 15 % en costos operativos internos mediante automatización.

*i. “Modelo de gobierno de TI para la gestión de Schools of Excellence de Costa Rica basado en COBIT 2019”*

Autor:

Bermúdez Lizano, Mariana;

Año:

2023

Población:

229 personas entre Docentes (147), administrativos (73) y departamento de TI (9).

Muestra:

No se tomó una muestra ya que la población no es considerablemente grande en cada colegio, por lo que se tomó en cuenta el total de los datos obtenidos

Principales hallazgos:

Se puede evidenciar que la empresa no cuenta con el equipo tecnológico suficiente, tales como: laptops, iPad, access point, equipos obsoletos y en otros casos faltantes o dañados. Lo que causa que tanto el personal administrativo, académico y estudiantil no puedan realizar las tareas necesarias día a día, lo que resulta que muchos de estos procesos y trabajos que se realizan en los colegios se detengan o bien se atrasen por la falta de estos.

Se evidencia que la empresa no cuenta con una estructura sólida en su departamento de tecnología, por lo cual se recargan muchas tareas a los encargados de soporte que no deberían ser responsabilidad de estos, lo cual provoca atrasos en la atención a usuarios y descontento con el servicio brindado por el gobierno de TI actual de la empresa.

*j. “Propuesta de un plan estratégico de tecnologías de información (petic) para la empresa Irex de Costa Rica”*

Autor:

Chaverri Zamora, Eddy

Año:

2023

Población:

1000 colaboradores

Muestra:

Para este proyecto por lo que se involucró al departamento de TI y las otras Gerencias que posean una relación directa con TI, 51 personas en total

Principales hallazgos:

Se confirma la necesidad de implementar un plan estratégico de tecnologías de información y comunicaciones, el cual tendrá como fin alinear el área de TIC con los objetivos empresariales, a su vez mejorar las experiencias laborales de cada colaborador y también personalizar la atención al cliente reduciendo los problemas a nivel tecnológico y empresarial.

Se demostró que Irex cuenta con un nivel tecnológico bastante bueno, sin embargo, tiene áreas de mejora y/o oportunidad para buscar estar en la vanguardia tecnológica, ofrecer una mejor experiencia tanto a sus propios usuarios como a sus clientes. Este escenario está relacionado al no tener una estrategia alineada con la empresa y que la misma Junta Directiva esté al tanto de ella y puedan sentir a TI como un área que ayuda a cumplir los objetivos organizacionales.

### **1.1.2. Delimitación del problema**

Factores para el diseño de un modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) en relación a la optimización de los servicios web dentro de una organización del sector *Life Sciences* en Accenture Costa Rica, iniciando en Julio hasta Noviembre 2025.

### **1.1.3. Justificación**

Este proyecto permitirá aplicar conocimientos adquiridos en estrategia, gestión de proyectos, innovación, finanzas y manejo de recursos, con impacto en procesos de inicio a fin en proyectos de marketing digital para clientes en el sector. A su vez, reforzará la posición competitiva de la organización en un sector altamente regulado y sensible a la eficiencia operativa y tecnológica.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los factores para el diseño de un modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) en relación a la optimización de los servicios web dentro de una organización del sector Life Sciences para el segundo semestre del 2025?

## **OBJETIVOS**

### ***1.1.4. Objetivo general***

Determinar los factores para el diseño de un modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) en servicios web especializado en organizaciones del sector Life Sciences durante el segundo semestre de 2025.

### ***1.1.5. Objetivos específicos***

- Realizar un análisis de la empresa en relación con sus capacidades digitales actuales y oportunidades de mejora en servicios web.
- Determinar los procesos clave, roles y responsabilidades del CoE.
- Realizar una propuesta de un modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) en servicios web especializado.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## EL MARCO TEÓRICO

El marco teórico de esta investigación se orienta a sustentar los conceptos clave que permiten entender y analizar la implementación de modelos de negocio en entornos de transformación digital. A continuación, se desarrollan los fundamentos teóricos en relación con el cambio organizacional y el benchmarking como herramientas centrales.

### 1. Cambio organizacional y el Modelo de Lewin

El cambio organizacional puede definirse como el proceso mediante el cual las organizaciones modifican sus estrategias, estructuras, procesos o tecnologías para adaptarse a nuevas condiciones del entorno o alcanzar objetivos internos. Este tipo de cambio es esencial en contextos donde la digitalización y la mejora continua son necesarias para mantener la competitividad y eficiencia (Burnes, 2020, p. 32-59).

Uno de los modelos más utilizados para entender el proceso de cambio es el Modelo de Kurt Lewin, el cual propone tres etapas para una transición organizacional exitosa (Burnes, 2020, p. 32-59):

#### a. Descongelamiento

Esta etapa implica la preparación de la organización para el cambio. Se reconoce la necesidad de modificar ciertas prácticas, estructuras o comportamientos. Es fundamental trabajar sobre la resistencia al cambio y generar conciencia en los equipos de trabajo acerca de los beneficios de la transformación.

#### b. Cambio (transición)

Durante esta fase se implementan nuevas herramientas, procesos o estructuras. La comunicación clara y la capacitación son fundamentales para asegurar la correcta adopción de los cambios.

#### c. Recongelamiento

Una vez realizados los cambios, se busca estabilizar las nuevas prácticas y convertirlas en parte de la cultura organizacional. Esto implica crear rutinas, medir el impacto de los cambios mediante métricas como KPIs y auditar en un corto a mediano plazo las nuevas formas de trabajo.

El Modelo de Lewin ofrece un marco estructurado que facilita la gestión del cambio en proyectos de transformación, asegurando que las nuevas dinámicas se consoliden dentro de la organización.

## 2. Benchmarking

Una vez entendido el cambio organizacional como marco de transformación, es fundamental incorporar herramientas que faciliten la adopción de mejores prácticas. En este sentido, el benchmarking se convierte en un instrumento clave.

El benchmarking es una herramienta de gestión que consiste en la búsqueda sistemática de las mejores prácticas dentro y fuera de la organización, con el fin de mejorar los procesos, productos o servicios. Es un proceso de aprendizaje continuo basado en la comparación con líderes del mercado o competidores directos que gestionan y ofrecen el mismo servicio (Camp, 2021, p. 45-52).

### Tipos de benchmarking:

- **Interno:** Comparación entre unidades o departamentos dentro de la misma organización.
- **Competitivo:** Se compara con los principales competidores del sector.
- **Funcional:** Se estudian organizaciones con procesos similares, sin importar el sector.

- **Genérico:** Se comparan prácticas comunes en organizaciones líderes, sin relación directa con el giro del negocio.

#### **Características del benchmarking efectivo:**

- Orientación a la mejora continua
- Enfoque en procesos
- Énfasis en la colaboración y el aprendizaje
- Sistematización del análisis

#### **Etapas del benchmarking:**

1. **Planeación:** Definir qué se quiere comparar y con quién.
2. **Análisis:** Recolectar datos sobre las prácticas del referente.
3. **Integración:** Adaptar las mejores prácticas al contexto interno.
4. **Acción:** Implementar mejoras basadas en el análisis.
5. **Maduración:** Evaluar los resultados y buscar nuevas oportunidades de mejora.

El benchmarking constituye un recurso valioso para comprender cómo las organizaciones pueden adoptar prácticas exitosas, fomentar la innovación y asegurar la eficiencia operativa.

## **EL MARCO CONCEPTUAL**

En el marco conceptual se define los términos clave utilizados en esta investigación, asegurando claridad conceptual y fundamentación teórica. En caso de existir conceptos similares, se señalan diferencias.

## **1. Capacidades digitales**

Se entienden como la combinación de experiencia humana, sistemas, procesos y herramientas tecnológicas que permiten a una organización generar resultados alineados con sus objetivos actuales y futuros. Comprende componentes estratégicos, operativos y de liderazgo que sustentan la transformación digital.

## **2. Servicios web**

Son aplicaciones o componentes que permiten la integración y compatibilidad entre sistemas empresariales mediante estándares como XML (formato de los datos), SOAP (Protocolo que transporta esos datos) y WSDL (guía técnica que explica como usar el servicio).

## **3. Procesos clave**

Son las actividades estratégicas cuya ejecución eficiente es esencial para cumplir con los objetivos organizacionales y generar valor para el cliente.

## **4. Roles organizacionales**

Se refieren a los perfiles que describen responsabilidades y funciones dentro de procesos clave, esenciales para garantizar responsabilidad y alineación estratégica.

## **5. Modelo de negocio**

Es la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. El Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur constituye una de las herramientas más utilizadas para su diseño.

## **6. Transformación digital**

Es el proceso de integración de tecnologías digitales que modifica de manera profunda las operaciones y la propuesta de valor de una organización.

## **7. Centro de Excelencia (CoE)**

Es una unidad especializada que reúne experiencia, prácticas estandarizadas y capacitación para fomentar innovación y calidad dentro de un dominio específico.

## **8. Innovación en servicios web**

Se refiere a la aplicación creativa de servicios web para mejorar la experiencia del usuario, la eficiencia operativa o abrir nuevas oportunidades digitales.

### **9. Indicadores de desempeño (Key Performance indicator aka KPI)**

Métricas que permiten monitorear el cumplimiento de objetivos estratégicos y operacionales, aportando información para la toma de decisiones y la mejora continua.

### **10. Modelos de negocio digitales**

Son estructuras modernas de creación, entrega y captura de valor que aprovechan herramientas digitales, plataformas y datos.

### **11. Life Sciences**

El sector Life Sciences comprende a las industrias de biotecnología, farmacéutica, dispositivos médicos y salud digital, todas orientadas a mejorar la salud y calidad de vida mediante innovación científica y tecnológica. Este sector se distingue por su alto nivel de regulación, la necesidad de procesos estandarizados y la creciente adopción de capacidades digitales para la investigación, el desarrollo de fármacos, la producción y la interacción con pacientes y profesionales de la salud.

### **12. Marketing Digital**

El marketing digital se define como el conjunto de estrategias, técnicas y herramientas basadas en medios digitales, que permiten a las organizaciones comunicarse, interactuar y generar valor para sus clientes, optimizando la promoción de productos y servicios a través de canales como redes sociales, motores de búsqueda, correo electrónico y plataformas digitales.

### **13. Transferencia de conocimiento**

La transferencia de conocimiento es el proceso mediante el cual la información, habilidades, experiencias y competencias se comunican y comparten dentro de una organización o entre diferentes organizaciones, con el objetivo de mejorar la capacidad de innovación, aprendizaje organizacional y desempeño empresarial.

## 14. Estandarización de procesos

La estandarización de procesos consiste en la definición y aplicación de procedimientos, normas y mejores prácticas uniformes dentro de una organización, buscando eficiencia operativa, reducción de errores y consistencia en la entrega de productos y servicios. Ver la tabla 1 para obtener un resumen de los conceptos clave.

**Tabla 1. Resumen de conceptos del Marco Conceptual**

	<b>Concepto</b>	<b>Definición breve</b>
1	Capacidades digitales	Combinación de experiencia, sistemas y procesos que permiten generar resultados alineados a objetivos.
2	Servicios web	Aplicaciones que permiten interoperabilidad entre sistemas mediante estándares como XML, SOAP y WSDL.
3	Procesos clave	Actividades estratégicas esenciales para cumplir objetivos y generar valor.
4	Roles organizacionales	Perfiles que describen responsabilidades dentro de procesos clave.
5	Modelo de negocio	Lógica de cómo se crea, entrega y captura valor.
6	Transformación digital	Integración de tecnologías que modifican operaciones y propuesta de valor.
7	Centro de Excelencia (CoE)	Unidad especializada que reúne experiencia y promueve mejores prácticas.
8	Innovación en servicios web	Uso creativo de servicios web para mejorar experiencia o eficiencia.
9	Indicadores de desempeño (KPI)	Métricas clave que miden avance hacia objetivos estratégicos.
10	Modelos de negocio digitales	Estructuras de valor que usan plataformas, datos y herramientas digitales.
11	Life Sciences	Sector que integra biotecnología, farmacéutica, dispositivos médicos y salud digital. Se caracteriza por alta regulación, necesidad de procesos estandarizados y fuerte impulso hacia la innovación y digitalización.
12	Marketing Digital	Conjunto de estrategias, técnicas y herramientas basadas en medios digitales para comunicarse, interactuar y generar valor para los clientes.
13	Transferencia de conocimiento	Proceso mediante el cual información, habilidades y experiencias se comunican y comparten dentro de una organización para mejorar innovación y desempeño.
14	Estandarización de procesos	Definición y aplicación de procedimientos, normas y mejores prácticas uniformes dentro de una organización, buscando eficiencia y consistencia.
15	SLAs	Se identifica por sus siglas en inglés como Service Level Agreements

## **EL MARCO CONTEXTUAL**

### **1. Generalidades de la empresa**

Accenture S.R.L Costa Rica es una filial de Accenture LLP, una empresa multinacional de servicios profesionales con sede en Costa Rica con servicios profesionales especializada en consultoría de gestión, tecnología y operaciones. La compañía está presente en Costa Rica desde el año 2010 y se enfoca en proveer soluciones innovadoras a clientes de múltiples industrias, incluyendo servicios de estrategia digital, transformación tecnológica y marketing digital. El departamento en el que se desarrollará la investigación corresponde a Marketing Digital, encargado de diseñar y ejecutar estrategias digitales que optimicen la presencia online de los clientes y mejoren la experiencia de usuario.

### **2. Características geográficas y demográficas**

Accenture Costa Rica cuenta con oficinas en zonas de alta concentración empresarial y tecnológica, como Plaza Bratsi en Heredia y el Cariari Corporate Center en Belén. Actualmente, posee aproximadamente 5,000 colaboradores distribuidos en distintas áreas de servicio. La población participante en esta investigación corresponde al personal del área de Marketing Digital en Life Sciences, caracterizado por un nivel educativo elevado (universitarios y posgraduados en negocios, marketing y tecnología) y una diversidad socioeconómica media-alta. Este perfil asegura tanto la comprensión como la participación activa en procesos de estandarización y optimización digital.

### **3. Historia y evolución de la empresa**

Accenture inició operaciones en Costa Rica en 2010 como parte de una estrategia de expansión global, aprovechando el talento local y la ubicación estratégica del país para proyectos

regionales y globales. A lo largo de su trayectoria, ha consolidado un crecimiento sostenido mediante la incorporación de tecnologías emergentes, como inteligencia artificial y automatización de procesos, y el fortalecimiento de áreas clave como marketing digital y servicios en la nube. En este contexto, la creación de estructuras organizacionales como los Centros de Excelencia (CoE) ha permitido estandarizar prácticas, mejorar la calidad del servicio y fomentar la innovación.

#### **4. Departamento de Marketing Digital**

El departamento de Marketing Digital se encarga de gestionar campañas, servicios web, experiencia del usuario y analítica digital. En el caso del sector Life Sciences, este departamento desempeña un papel crucial al diseñar y administrar soluciones digitales que cumplen con los estándares regulatorios y de accesibilidad del sector. Su labor incluye la implementación de experiencias web, aplicaciones móviles y campañas de comunicación digital alineadas con normativas internacionales, como las de la Food and Drug Administration (FDA).

#### **5. Visión, misión y valores de la empresa**

**Visión:** Ser líder en innovación y transformación digital, generando valor sostenible para clientes y colaboradores.

**Misión:** Ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño y crear valor a través de soluciones tecnológicas y estratégicas innovadoras.

**Valores:** Innovación, excelencia, diversidad e inclusión, responsabilidad social y ética profesional.

#### **6. Centro de Excelencia (CoE) en el contexto de la Empresa**

Un Centro de Excelencia (CoE) se entiende como una unidad organizacional especializada en la concentración de conocimientos, metodologías y mejores prácticas que

permiten optimizar los procesos de un área determinada. En el área de Marketing Digital, la propuesta de establecer un CoE orientado a servicios web resulta particularmente relevante para el sector Life Sciences, dada la necesidad de contar con plataformas digitales ágiles, seguras y alineadas con regulaciones estrictas.

La implementación de un CoE facilitaría la estandarización de procesos, la definición clara de roles y responsabilidades, así como la incorporación de capacidades digitales avanzadas. Además, actuaría como catalizador en la transferencia de conocimiento entre equipos, mejorando la colaboración entre áreas como desarrollo, creatividad y estrategia. De esta forma, la propuesta de un modelo de negocio para un CoE en la Empresa contribuiría a consolidar la posición de la filial como socio estratégico en la transformación digital de la industria Life Sciences tanto a nivel regional como global.

## **CAÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

## ENFOQUE

El enfoque será el cualitativo, debido a que se va a dar énfasis a las experiencias, opiniones, pensamientos, sensaciones de los entrevistados.

Según Sánchez Fontalvo, González Monroy y Esmeral Ariza en su libro Metodologías cualitativas en la investigación educativa (2020), el enfoque cualitativo se caracteriza por “dar voz a los actores in situ (en el lugar o en el sitio) y comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes lo viven, abordando contextos y significados en profundidad”.

En el contexto de esta investigación, el enfoque cualitativo resulta fundamental porque permite analizar el trasfondo desde dentro de la organización, basado en la experiencia y sensaciones y comprendiendo cómo los actores experimentan e interpretan la implementación de un Centro de Excelencia. En lugar de medir resultados numéricos, obtenemos percepciones, significados y aprendizajes generados gracias a la entrevista.

## INVESTIGACIÓN ACCIÓN

En el marco de esta investigación, la elección de la **clasificación crítica** se justifica al querer cuestionar la manera en que actualmente se gestionan los procesos y se adapta de mejor manera a lo que se pretende con la investigación y lo que se pretende lograr.

## UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

### 3.1.1. Población

Según Sánchez Fontalvo, González Monroy y Esmeral Ariza en su libro Metodologías cualitativas en la investigación educativa (2020), “La población de estudio estará integrada por el conjunto de personas o empresas que comparten características comunes y que es medible. Para realizar la recopilación de los datos amerita en primera instancia definir quién será la unidad de análisis”.

En esta investigación, la población en estudio está conformada por 10 colaboradores del área de Marketing Digital de Accenture Costa Rica que participan directamente en el desarrollo, ejecución y optimización de servicios web para clientes en el sector Life Sciences. Estas personas desempeñan funciones como desarrolladores, diseñadores, gestores de proyectos y líderes que comparten características comunes: laboran dentro de la misma organización, con conocimiento práctico de procesos web en Life Sciences, y pueden aportar información relevante desde su experiencia diaria.

### **3.1.2. Tipo de muestreo**

Nick Emmel en su libro *Sampling and Choosing Cases in Qualitative Research: A Realist Approach*. SAGE Publications (2023) ofrece una explicación más profunda de las estrategias de muestreo en investigación cualitativa, en este caso muestra de expertos. “En la investigación cualitativa, la muestra de expertos o muestreo intencional consiste en seleccionar a los participantes de manera deliberada según su conocimiento, experiencia o relevancia frente al fenómeno estudiado. El objetivo no es la representatividad estadística, sino obtener una comprensión profunda y una interpretación significativa de datos ricos en contexto”

La razón por la cual el tipo de muestreo es de expertos se debe a que las personas entrevistadas tienen la información necesaria para poder dar respuesta a todos los objetivos de esta investigación.

### **3.1.3. Cálculo de la muestra**

No se va a ocupar por que se van a utilizar los 10 personas de la población total.

## INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Según Steinar Kvale en su libro “Las entrevistas en investigación cualitativa (5ª ed.). Ediciones Morata”, nos da las siguientes características de la **entrevista con preguntas abiertas**:

- Se conocen como conversaciones profesionales con un propósito.
- Intentan capturar experiencias, sentimientos y opiniones expresadas con las propias palabras del participante.
- La preparación y conducción incluyen el diseño cuidadoso de las preguntas, así como la construcción de una relación de confianza, apoyada en la escucha activa y la empatía por parte del investigador.
- La transcripción y documentación de las entrevistas son pasos críticos. Kvale enfatiza que la fidelidad en la transcripción es esencial para mantener la integridad de los datos.
- En cuanto al análisis cualitativo, se recomienda aplicar enfoques interpretativos como análisis temático o análisis narrativo, considerando siempre el contexto y la relación entre investigador y participante.
- También subraya consideraciones de validez y confiabilidad, proponiendo criterios como credibilidad, transferibilidad, dependencia y conformabilidad en lugar de objetividad positivista.
- Finalmente, aborda las dimensiones éticas: obtener consentimiento informado, proteger la confidencialidad y reflexionar sobre el impacto de la investigación en los participantes.

Por consiguiente las entrevistas con preguntas abiertas es el instrumento que se va a utilizar para el levantamiento de datos en la recolección de información para esta investigación.

# **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

## ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

### 4.1.1. Planificar

La etapa de planificación consistió en definir la estrategia para la recolección de información, asegurando que las preguntas de la entrevista estuvieran alineadas con los objetivos específicos de la investigación y permitieran obtener las respuestas esperadas. Con este propósito, se identificaron los actores clave dentro de la organización que podían aportar información relevante sobre la gestión de servicios web, y se diseñaron preguntas adecuadas derivadas directamente de los objetivos. Un paso fundamental fue la selección de perfiles como directores de portafolio, Account managers y Project managers, quienes representan actores principales dentro de la empresa, con la experiencia y el liderazgo necesarios para responder de manera clara y objetiva a dichas preguntas. Otra estrategia fue establecer qué tipo de información se debía obtener y el cómo en función de los objetivos propuestos y para ello, se definieron cuatro guías con preguntas orientadas para la recolección de respuestas efectivas para después generar conclusiones.

**Primera:** Identificar los procesos críticos en la gestión de servicios web dentro de la organización.

Preguntas relacionadas: ¿Cuáles son los procesos más relevantes? ¿Qué riesgos y limitaciones se presentan actualmente?

**Segunda:** Determinar los roles indispensables para garantizar el éxito de un CoE.

Preguntas relacionadas: ¿Qué funciones son imprescindibles? ¿Cómo se distribuyen actualmente las responsabilidades en los equipos?

**Tercera:** Analizar los principales retos en la coordinación entre equipos y las oportunidades de mejora.

Preguntas relacionadas: ¿Qué barreras de comunicación existen? ¿Cómo podría un CoE contribuir a resolverlas?

**Cuarta:** Proponer mecanismos de medición e indicadores que evalúen la efectividad de un CoE.

Preguntas relacionadas: ¿Qué métricas son actualmente utilizadas? ¿Cuáles deberían ser consideradas prioritarias en un modelo de CoE?

De esta manera, la planificación permitió establecer una estructura clara para las entrevistas, asegurando que los resultados obtenidos contribuyeran directamente a responder la pregunta de investigación.

#### **4.1.2. Actuar**

Como resultado de la planificación, se dio paso a la siguiente fase, actuar, la cual consistió en la aplicación de entrevistas a los actores clave previamente definidos. Para ello, se utilizó un formulario digital como instrumento principal de recolección de datos.

Como se adelantó en el capítulo 3, se optó por la modalidad de entrevista estructurada mediante formulario en lugar de una encuesta tradicional, debido a que el objetivo de la investigación no tiene como fin recopilar datos cuantitativos, sino a obtener opiniones, percepciones, pensamientos y experiencias directamente relacionadas con la gestión en un Centro de Excelencia.

El formulario permitió recopilar información de manera organizada y eficiente, ya que del total de 15 preguntas que se formularon, estas se distribuyeron en cinco por cada uno de los tres objetivos de investigación establecidos en el capítulo 1. Esto facilitó poder comparar las respuestas entre los distintos entrevistados, sin perder la parte cualitativa que ofrecen las entrevistas. Además, esta modalidad se consideró más adecuada para el objetivo del estudio,

pues brindó a los participantes la oportunidad de reflexionar y expresar con mayor detalle sus puntos de vista, algo que no se habría logrado con una encuesta cerrada.

Entonces, la fase de actuación no se limitó únicamente a la aplicación de un instrumento, sino que buscó garantizar la calidad y profundidad de las respuestas recolectadas, asegurando que la información obtenida representara fielmente la experiencia y el conocimiento de los actores consultados, alineado a la planificación previamente realizada.

### **4.1.3. Observar**

En esta etapa, se procedió a analizar la información obtenida a través de las entrevistas aplicadas para generar ciertas hipótesis, patrones, y perspectivas relevantes en relación con la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores clave para el diseño de un modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) orientado a la optimización de los servicios web dentro de una organización del sector Life Sciences?

En la observación tuvimos hallazgos importantes alineados con los objetivos específicos de esta investigación. En primer lugar, respecto al **objetivo de identificar los procesos críticos en la gestión de servicios web**, se evidenció que los entrevistados coincidieron en la necesidad de contar con flujos de trabajo estandarizados y herramientas tecnológicas que faciliten la coordinación entre los diferentes equipos. Asimismo, se destacó la importancia de la trazabilidad de los proyectos y del manejo de prioridades como elementos que influyen directamente en la eficiencia en la parte operativa.

En cuanto al **objetivo de determinar los roles indispensables para el funcionamiento de un CoE**, las observaciones apuntaron a la relevancia de contar con perfiles especializados tanto en la parte técnica como en liderazgo estratégico. Los participantes resaltaron la necesidad de establecer funciones claras entre los equipos de desarrollo, diseño y estrategia digital, con el

fin de garantizar una comunicación efectiva y una visión compartida de los objetivos organizacionales.

Al analizar el **objetivo de identificar los retos de coordinación y las oportunidades de mejora**, se observaron coincidencias en relación a las dificultades de comunicación entre equipos o departamentos, la falta de mecanismos de seguimiento y la necesidad de impulsar una cultura de colaboración más sólida. Algunos entrevistados recalcaron que un Centro de Excelencia podría servir como punto de importante de mejora para resolver estas brechas y promover la alineación entre los distintos equipos.

Finalmente, en relación con el **objetivo de proponer mecanismos de medición e indicadores**, se reconoció que si bien existen métricas operativas, todavía no se han definido indicadores estratégicos que permitan evaluar la efectividad integral de los servicios web. Se observó una disposición general por parte de los entrevistados para avanzar hacia modelos de medición más maduros que incluyan criterios de calidad, satisfacción del cliente y eficiencia del proceso.

En síntesis, esta etapa permitió observar que, aunque la organización presenta fortalezas en el manejo de sus servicios web, aún existen áreas con potencial de mejora relacionadas con la estandarización, el liderazgo, la colaboración y la medición del desempeño. Estas observaciones servirán como base para la siguiente fase, la reflexión.

#### ***4.1.4. Reflexionar***

En esta etapa se hace ya un análisis profundo de la información recopilada durante la aplicación de las entrevistas. A diferencia de la fase anterior, en la que se identificaron patrones y posibles hipótesis, en esta etapa se busca comprender el sentido y la relevancia de los hallazgos, interpretándolos en razón de los objetivos específicos y del marco teórico desarrollado previamente. Por consiguiente, para efectos de la organización del análisis en esta etapa, se

toma en consideración el objetivo general como marco de referencia, mientras que los hallazgos y el análisis se presentan en función de los tres objetivos específicos de la investigación.

La información recopilada se convirtió en un espacio de aprendizaje y comprensión. Se buscó analizar cómo las experiencias y percepciones compartidas por los entrevistados confirman o cuestionan las ideas presentadas en el marco teórico sobre la gestión de servicios web y la creación de un modelo de Centro de Excelencia para la industria de Life Sciences.

#### Análisis según el **Objetivo 1: Identificar los procesos críticos en la gestión de servicios web dentro de la organización**

Del análisis de las respuestas se desprende que los participantes coinciden en que la velocidad de entrega, la calidad de los activos producidos y el cumplimiento de los estándares técnicos y regulatorios son factores determinantes en la gestión de servicios web. Asimismo, se evidenció la necesidad de contar con procesos más ágiles y escalables, que permitan responder con rapidez a las prioridades del negocio sin comprometer la eficiencia.

Otro aspecto recurrente fue la falta de estandarización entre equipos y proyectos, lo cual genera retrabajos y dificultades en la medición del rendimiento. Estos hallazgos reflejan la importancia de consolidar procesos transversales y mecanismos de coordinación más sólidos, alineados con la cultura de mejora continua que debe caracterizar a un CoE.

#### Análisis según el **Objetivo 2: Determinar los roles indispensables para garantizar el éxito de un CoE**

El análisis permitió identificar que la claridad en los roles y responsabilidades es un elemento esencial para la efectividad de un CoE. Los entrevistados resaltaron la relevancia de contar con perfiles estratégicos como Project Managers, Account Managers y expertos técnicos, además de líderes con visión capaces de conectar equipos de desarrollo, diseño y marketing.

Se observó también que la gestión del talento no debe limitarse a la asignación de recursos, sino incluir planes de capacitación continua y retención, que aseguren la sostenibilidad del conocimiento dentro del equipo. Esto reafirma la necesidad de estructuras flexibles y colaborativas que promuevan la innovación y el intercambio de buenas prácticas.

### **Análisis según el Objetivo 3: Analizar los principales retos en la coordinación entre equipos y las oportunidades de mejora**

Los resultados reflejan que los principales desafíos en la coordinación radican en la falta de alineación entre áreas, la resistencia al cambio y las limitaciones presupuestarias. Estos factores tienden a frenar la adopción de nuevos modelos de trabajo y a dificultar la implementación de estrategias comunes.

Sin embargo, los participantes reconocen que la creación de un CoE podría promover la colaboración, facilitando una comunicación más clara y canales de interacción más formales. Se identificó también la necesidad de gobernanza y liderazgo compartido, que permita balancear la autonomía de los equipos con la estandarización de procesos.

### **Análisis según el Objetivo 4: Proponer mecanismos de medición e indicadores que evalúen la efectividad de un CoE**

En este apartado se evidenció consenso en la importancia de definir métricas claras y alcanzables para medir la efectividad del CoE. Entre los indicadores más mencionados destacan el cumplimiento de las métricas de desempeño y acuerdos a nivel de servicio o SLAs, para medir la satisfacción del cliente interno y externo, la reducción de retrabajos y la eficiencia operativa.

Asimismo, surgió la necesidad de incorporar métricas de innovación y aprendizaje, como la cantidad de mejoras implementadas o la adopción de nuevas tecnologías. Este enfoque refuerza la idea de que la sostenibilidad del CoE depende tanto del rendimiento operativo como de su capacidad de adaptación y mejora continua.

En síntesis, la fase de reflexión permitió comprender que el éxito de un modelo de CoE en servicios web para el sector Life Sciences no depende únicamente de la estructura técnica o de los procesos, sino de la integración entre cultura organizacional, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Este análisis sienta las bases para el desarrollo del siguiente apartado, donde se presentarán los resultados generales de la investigación.

## **GENERALIDADES DE LOS RESULTADOS**

En esta sección se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas aplicadas a los distintos actores clave dentro de la organización, entre ellos directores de portafolio, account managers, project managers, QA leads y UX designers, entre otros. Con el fin de facilitar la comprensión de los resultados, las respuestas fueron agrupadas por objetivo específico y categorizadas según respuestas comunes, reflejando las opiniones compartidas y las diferencias entre los distintos roles.

### **Objetivo 1: Análisis de las capacidades digitales actuales y oportunidades de mejora**

Preguntas relacionadas a este objetivo en la entrevista:

¿Cuáles considera que son los procesos más críticos en la gestión de servicios web dentro de la organización?

¿Qué herramientas o metodologías digitales se utilizan actualmente y qué tan efectivas resultan?

¿Qué limitaciones o desafíos ha identificado en la operación actual?

¿Qué oportunidades de mejora visualiza en los procesos actuales?

¿Cómo considera que la adopción de nuevas tecnologías (como IA, automatización o analítica avanzada) podría optimizar la gestión de servicios web?

Los participantes coincidieron en que los procesos más críticos se relacionan con la gestión de la demanda, la priorización de proyectos y la coordinación entre equipos de desarrollo, diseño y QA. Los account managers destacaron que las solicitudes de los clientes suelen cambiar con rapidez, lo que exige una gestión más ágil y estructuras que permitan respuestas coordinadas.

En cuanto a las herramientas utilizadas, la mayoría mencionó plataformas de gestión de proyectos como Jira y Workfront, valorando su efectividad, aunque algunos project managers señalaron limitaciones en la trazabilidad entre áreas o en la integración con otras herramientas internas o externas.

Los desafíos identificados fueron las diferencias en la comunicación entre equipos, la falta de una metodología estandarizada y la ausencia de indicadores de desempeño. Esto genera retrabajos y falta de visibilidad en el progreso de los proyectos.

Respecto a las oportunidades de mejora, los entrevistados coincidieron en que el fortalecimiento de un Centro de Excelencia podría promover la estandarización, la automatización de tareas repetitivas y una mejor alineación entre equipos técnicos y creativos. Además, varios mencionaron que la implementación de herramientas de inteligencia artificial y automatización permitiría optimizar tiempos y recursos, liberando al talento humano para actividades de mayor valor estratégico y de planeación.

## **Objetivo 2: Determinar los procesos clave, roles y responsabilidades del CoE**

Preguntas relacionadas a este objetivo en la entrevista:

¿Qué roles considera indispensables para garantizar el éxito de un CoE?

¿Cómo describiría la distribución actual de responsabilidades en su equipo?

¿Qué retos ha identificado en la coordinación entre equipos (desarrollo, diseño, marketing, etc.)?

¿Qué mecanismos o prácticas actuales considera efectivas para mantener la calidad y consistencia del trabajo?

¿Qué tipo de liderazgo cree que debería promover un CoE?

Las respuestas mostraron una visión común alrededor de la necesidad de un liderazgo cruzado que impulse la colaboración y estandarización de procesos. Los directores de portafolio subrayaron que un CoE debe tener un rol estratégico, encargado de establecer buenas prácticas, definir lineamientos técnicos y garantizar la calidad de los entregables.

Entre los roles más mencionados como indispensables se encuentran: Project Manager, Tech Lead, Creative Lead, QA Specialist, y Business Analyst, todos coordinados bajo una estructura flexible que permita adaptarse a las demandas del cliente.

Los account managers y PMs resaltaron como principal reto la falta de comunicación entre los equipos y la necesidad de una visión unificada del cliente. Se observó también que algunos procesos de aprobación creativa generan cuellos de botella, por lo que un CoE podría contribuir a optimizar tiempos mediante flujos más estandarizados.

Finalmente, sobre el liderazgo ideal, los participantes coincidieron en que el CoE debe promover un estilo colaborativo, ágil y orientado a resultados, más enfocado en la mentoría y el acompañamiento que en la supervisión jerárquica tradicional.

### **Objetivo 3: Propuesta de un modelo de negocio para un CoE en servicios web especializado**

Preguntas relacionadas a este objetivo en la entrevista:

¿Qué características debería tener un modelo de negocio para un CoE en servicios web dentro de la organización?

¿Qué métricas o indicadores considera relevantes para medir el desempeño de un CoE?

¿Qué factores podrían limitar la implementación de un CoE?

¿Qué beneficios considera que traería la creación de un CoE para la organización?

¿Qué recomendaciones haría para asegurar la sostenibilidad del modelo?

En términos generales, las respuestas reflejaron un comportamiento sobre la importancia de que el modelo de CoE esté basado en eficiencia operativa, innovación tecnológica y enfoque en valor para el cliente.

Los project managers y QA leads mencionaron que los indicadores más relevantes deberían incluir tiempos de entrega, reducción de errores, satisfacción del cliente y nivel de automatización alcanzado. Por su parte, los account managers destacaron que la sostenibilidad del modelo dependerá de su capacidad para adaptarse a la evolución tecnológica y las necesidades del negocio, así como del compromiso del liderazgo con la mejora continua.

Entre los principales factores limitantes, se mencionaron la resistencia al cambio y la falta de claridad en la asignación de roles y presupuestos, lo cual puede obstaculizar la adopción del modelo.

Finalmente, todos los entrevistados coincidieron en que un CoE permitiría unificar criterios, estandarizar metodologías y elevar la calidad del servicio web, convirtiéndose en un pilar estratégico para la transformación digital dentro del sector Life Sciences.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Finalizado el capítulo IV sobre el análisis e interpretación de resultados, se procede a presentar las principales conclusiones encontradas para el trabajo realizado, precisando estas conclusiones en función de las ideas de mayor relevancia que se derivan del análisis previamente establecido.

Las conclusiones presentadas en esta sección son desglosadas primeramente en función de los objetivos específicos de la investigación presentados en el capítulo I, precisando las conclusiones dadas para cada una de ellos. Cada una se fundamenta en los hallazgos del análisis cualitativo realizado mediante entrevistas a líderes clave involucrados en la gestión de servicios web dentro de la organización del sector Life Sciences.

Seguidamente, se procede a detallar las conclusiones generales, que consisten en detallar las ideas finales de índole conclusivas que responden al objetivo general de la investigación.

Con base en estas conclusiones se plantean las recomendaciones del trabajo, las cuales fueron consideradas para la propuesta final de la investigación.

#### **Conclusión según el Objetivo 1**

**Realizar un análisis de la empresa en relación con sus capacidades digitales actuales y oportunidades de mejora en servicios web**

- El análisis realizado permite concluir que la empresa posee una base digital en evolución, respaldada por capacidades técnicas consolidadas y un equipo multidisciplinario que ha adquirido experiencia significativa en la gestión de productos web. Se destacan fortalezas tales como el conocimiento del sector

regulado, el aprendizaje continuo proveniente de proyectos previos y la disposición hacia la innovación. Esto evidencia un entorno organizacional con potencial para una transformación digital más robusta.

- Puede concluirse que existen brechas estructurales que afectan la eficiencia operativa actual. La falta de estandarización en metodologías, procesos y entregables se refleja en una duplicación recurrente de esfuerzos y una transferencia limitada del conocimiento entre equipos. Según los participantes, esta situación desemboca en inconsistencias en la calidad, retrabajos y mayores tiempos de ejecución.
- Asimismo, se concluye que la coordinación entre Desarrollo, Diseño y Marketing resulta limitada debido a la ausencia de un mecanismo central que oriente la integración entre áreas. La comunicación interfuncional suele depender de relaciones individuales más que de estructuras definidas, lo cual dificulta la alineación estratégica y la construcción de una visión digital compartida.
- Finalmente, se establece la conclusión que estas brechas representan una oportunidad evidente para la organización y que existe la capacidad para fortalecer la operación digital y que el contexto actual se puede configurar para avanzar hacia un modelo digital más maduro, coherente y sostenible.

## **Conclusión según el Objetivo 2**

### **Determinar los procesos clave, roles y responsabilidades del CoE**

- Los resultados de la investigación permitieron concluir que la gestión eficiente de servicios web en un contexto regulado carece de una estructura organizacional definida, donde los roles cuenten con responsabilidades claras y especialización técnica alineada a objetivos estratégicos. Se evidenció que, aunque la organización cuenta con perfiles con experiencia, muchos roles se asignan de manera reactiva según los proyectos.
- Puede concluirse que los procesos clave que deberían articularse bajo un Centro de Excelencia no se están relacionando con una buena planificación estratégica y priorización, estandarización metodológica y gobernanza digital, aseguramiento de calidad y cumplimiento regulatorio, y la apropiada gestión del conocimiento y reutilización de componentes. Así como la inexistencia actual de una entidad rectora impide que estas capacidades operen de manera formal y coordinada.
- Se concluye la falta de roles especializados que no se encuentran aún establecidos de manera centralizada, como: UX Lead, Web Architect, Automation Lead y Analytics Lead. La ausencia de estas posiciones limita la capacidad de escalar la operación digital y de incorporar prácticas innovadoras que garanticen eficiencia y mejora continua.
- En síntesis, se encuentra con una débil formalización de roles y procesos que estructuran un enfoque de excelencia operativa para así superar los desafíos actuales derivados de la fragmentación organizacional que conllevan a una carencia de alineación estratégica y entrega de valor al negocio.

### **Conclusión según el Objetivo 3**

#### **Realizar una propuesta de un modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) en servicios web especializado**

- El estudio concluye que el diseño de un modelo de negocio para un CoE especializado en servicios web dentro del sector Life Sciences no solo es viable, sino también estratégico y oportuno para la organización. Su implementación respondería directamente a las brechas identificadas en los dos primeros objetivos, al habilitar un sistema de gestión digital centrado en la estandarización, la gobernanza y la escalabilidad operativa. El CoE se sustenta en la existencia de capacidades técnicas previas, un equipo con experticia en el sector regulado y procesos que ya han sido parcialmente optimizados, lo cual brinda una base sólida para evolucionar hacia un modelo que impulse la consistencia, la calidad y la innovación en los productos digitales.
- Del análisis se concluye que el esquema operativo actual es sumamente reactivo, basado en demandas de proyectos aislados, a falta de un modelo predictivo, planificado y soportado en capacidades diferenciadoras como la gestión del conocimiento y el análisis de datos. No hay una centralización de funciones clave que potenciaría la reutilización, la estandarización y la coherencia técnica entre iniciativas.
- Además se carece de alineación estratégica entre áreas, evitando duplicidad de tareas y fortaleciendo la gobernanza digital. Se denota la necesidad de una estructura para una mejor toma de decisiones basadas en criterios de impacto, priorización y retorno, optimizando la inversión en iniciativas digitales.

- Finalmente, se concluye que el CoE no solo constituye una solución técnica u operativa, sino un catalizador de transformación organizacional que integra personas, procesos y tecnología para lograr un avance sostenido en la madurez digital de la empresa.

### **Conclusión general**

La última sección relacionada a las conclusiones presenta la conclusión general del estudio, la cual integra y sintetiza los resultados obtenidos en los tres objetivos específicos de la investigación.

- En términos globales, se concluye que los factores determinantes para el diseño de un Centro de Excelencia en servicios web dentro del sector Life Sciences se sustentan en tres dimensiones estratégicas: la madurez digital alcanzada por la organización, la necesidad de estructura y especialización en roles y procesos, y la capacidad para innovar de manera continua conforme a las exigencias del entorno tecnológico y regulatorio.
- El estudio demuestra que la falta de estandarización, la fragmentación operativa y la coordinación limitada entre equipos constituyen barreras que actualmente restringen la eficiencia y la calidad de la operación digital. Sin embargo, también se evidencia un contexto favorable para la transformación, debido al talento existente, el aprendizaje acumulado y la disposición de los líderes a evolucionar.

- La implementación del CoE se vislumbra como un recurso estratégico clave para fortalecer la competitividad de la organización, habilitando una operación más ágil, coherente y sostenible. Su adopción permitiría integrar capacidades y conocimiento, mejorar la eficacia en la toma de decisiones y potenciar la entrega de valor al negocio.
- En conclusión, el CoE se posiciona como una pieza fundamental para el futuro digital de la empresa, capaz de impulsar un modelo de operación web orientado a la excelencia, la consistencia y la madurez organizacional, consolidando la transición hacia un enfoque basado en data-driven decision making, innovación continua y optimización de los recursos digitales.

## **LIMITACIONES**

En esta investigación no se presentaron limitaciones que comprometieran el cumplimiento de los objetivos.

## **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones derivadas de esta investigación se organizan conforme a los tres objetivos específicos, asegurando su alineación directa con los hallazgos expuestos en el Capítulo 4 y las conclusiones previamente desarrolladas. Su propósito es orientar la toma de decisiones estratégicas que permitan consolidar un Centro de Excelencia (CoE) en servicios web, capaz de responder a los desafíos del sector Life Sciences y a las exigencias de madurez digital de la organización.

## **Recomendaciones según el Objetivo 1. Fortalecimiento de capacidades digitales y mejora en los servicios web**

- A partir del análisis desarrollado, se recomienda formalizar un plan estructurado de madurez digital que permita evaluar periódicamente el desempeño de las capacidades tecnológicas existentes y gestionar de forma integral las oportunidades de mejora. Este plan debe fundamentarse en la implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) que midan eficiencia, calidad, trazabilidad y escalabilidad de los servicios digitales.
- También se recomienda establecer un sistema de documentación formal que consolide la gestión del conocimiento organizacional. La carencia actual de repositorios, estándares y procesos centralizados limita la reutilización y genera esfuerzos duplicados, situación que afecta la productividad del equipo. La estructuración de una memoria operativa permitirá generar consistencia en la ejecución y transferibilidad del conocimiento entre colaboradores, incluso en procesos de rotación.
- La introducción de automatización operativa, particularmente en actividades recurrentes como QA, mantenimiento y despliegues, se plantea como una oportunidad estratégica. La reducción de tareas manuales permitirá reasignar talento hacia funciones especializadas de mayor valor, potenciando la innovación y la mejora continua.

- Finalmente, se recomienda fortalecer el desarrollo de competencias digitales del equipo mediante un programa continuo de capacitación orientado a herramientas de automatización, gestión de contenido web, analítica avanzada y cumplimiento regulatorio en la industria Life Sciences. Este proceso formativo permitirá reducir la dependencia de tareas manuales, elevar la capacidad técnica del personal y asegurar que la evolución tecnológica se traduzca en una mejora sostenida del desempeño operativo.

### **Recomendaciones según el Objetivo 2. Definición de procesos clave, roles y responsabilidades del CoE**

- Se recomienda diseñar un marco operativo del CoE con roles y responsabilidades claros, orientado a la gobernanza digital, aseguramiento de calidad y alineación estratégica. Dado que actualmente muchos roles se desempeñan sin delimitación formal, la definición de perfiles especializados es fundamental para garantizar escalabilidad y consistencia global.
- La estructura del CoE debe incorporar un liderazgo central responsable de la orquestación de servicios, priorización de iniciativas y cumplimiento del valor esperado para el negocio. La ausencia de este rol estratégico, evidenciada en las entrevistas, limita la toma de decisiones basada en criterios de impacto organizacional.
- También se recomienda implementar mecanismos internos que garanticen la coordinación constante entre áreas, tales como reuniones de revisión, comités

transversales y plataformas de comunicación ágil. Esto permitirá convertir la colaboración en un proceso formal y no en una dinámica dependiente de relaciones individuales.

- Adicionalmente, se sugiere establecer procesos de gestión del desempeño con indicadores que evalúen tanto la calidad digital como el cumplimiento regulatorio, indispensable en una industria orientada a seguridad, precisión y confiabilidad científica como Life Sciences.

### **Recomendaciones según el Objetivo 3. Consolidación del modelo de negocio del CoE**

- Se recomienda implementar el modelo de negocio propuesto de manera gradual mediante un enfoque de despliegue por fases: piloto, expansión regional y escalabilidad global. Esta progresión permitirá validar la efectividad del modelo, gestionar el cambio y evitar riesgos en servicios críticos del ámbito regulado.
- Asimismo, se aconseja que la estrategia del CoE incorpore el uso responsable de la analítica avanzada y la inteligencia artificial generativa, habilitando prácticas data-driven que potencien la innovación, la personalización de la experiencia y la optimización continua del rendimiento operativo.
- La gestión del cambio organizacional debe integrarse como un eje central del modelo. La sostenibilidad del CoE dependerá de la aceptación y adopción del

mismo por parte de los equipos y líderes, por lo cual se deben incluir acciones de comunicación, capacitaciones y reconocimiento del talento.

- Finalmente, se recomienda fortalecer los mecanismos de evaluación del valor generado por el CoE en términos de impacto financiero, eficiencia operativa y competitividad digital, de manera que su gestión se mantenga alineada con los objetivos del negocio.

### **Recomendación general**

Para finalizar las recomendaciones de la investigación, se consideran los objetivos previamente detallados, con la intención de colaborar en la creación de la propuesta final del estudio.

- De manera transversal a los objetivos específicos, se recomienda que la organización avance hacia un modelo de operación digital más integrado y orientado al valor estratégico, donde el Centro de Excelencia en servicios web actúe como el eje articulador de la estandarización, la eficiencia y la innovación. Para ello, se considera fundamental institucionalizar un sistema de indicadores de desempeño que permita medir de forma objetiva la calidad y la productividad de los servicios web, favoreciendo la toma de decisiones basada en evidencias y no únicamente en percepciones o prácticas históricas.
- Este sistema de evaluación deberá contemplar dimensiones clave como la eficiencia operativa, la experiencia digital, la madurez tecnológica y la gobernanza entre áreas, de modo que la evolución del modelo organizacional pueda ser

monitoreada de manera sostenida. Asimismo, la incorporación progresiva de automatización y analítica avanzada se vuelve indispensable para disminuir la dependencia de tareas manuales y mejorar la precisión en la gestión del rendimiento digital, posibilitando un uso más estratégico del talento interno.

- De igual forma, se recomienda consolidar mecanismos formales de transferencia de conocimiento, capacitación y reconocimiento profesional, garantizando que el CoE no solo impulse resultados operativos, sino que también actúe como un núcleo de aprendizaje continuo que fortalezca la cultura digital en toda la organización. Esta cultura debe orientarse a la colaboración transversal entre Diseño, Desarrollo y Marketing, disciplinas que actualmente operan con brechas de coordinación identificadas durante la investigación.
- Finalmente, se sugiere que la implementación del CoE no se de como un proyecto aislado, sino como una iniciativa estructural y evolutiva, con etapas de validación, expansión y sostenibilidad en el tiempo. Este enfoque garantizará que la organización mantenga la adaptabilidad necesaria frente a la rápida transformación del entorno tecnológico y regulatorio en el sector Life Sciences, asegurando así la generación de valor a largo plazo.

## CAPITULO VI PROPUESTA

### NOMBRE DE LA PROPUESTA:

Modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) en relación a la optimización de los servicios web dentro de una organización del sector Life Sciences para el segundo semestre del 2025

### INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ:

Accenture Costa Rica.

### OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

#### **6.1.1. General**

Implementar un modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) en servicios web especializado en el sector Life Sciences, que permita optimizar las capacidades digitales y fortalecer la gestión operativa durante el segundo semestre de 2025.

#### **6.1.2. Objetivos específicos**

- Fortalecer las capacidades digitales de la empresa mediante la aplicación de estrategias orientadas al mejoramiento de los servicios web.
- Definir y estructurar los procesos clave, roles y responsabilidades necesarios para la operación efectiva del CoE.
- Desarrollar la propuesta de implementación del modelo de negocio para el Centro de Excelencia (CoE) que integre buenas prácticas, gobernanza digital y mejora continua.

## **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PROPUESTAS DE MEJORA**

El cronograma general de actividades (Tabla 2) tiene como propósito establecer la planificación temporal y secuencial de las acciones propuestas para la implementación del modelo de negocio del CoE en servicios web dentro de la organización. Las actividades descritas se derivan directamente de las recomendaciones formuladas en el Capítulo 5, asegurando la coherencia entre el diagnóstico, las conclusiones y la propuesta de intervención.

Cada una de las acciones propuestas responde a los objetivos específicos de la investigación y busca facilitar la ejecución ordenada del proyecto, optimizando recursos, tiempos y responsabilidades. De esta manera, el cronograma actúa como una hoja de ruta que permite monitorear el progreso, identificar dependencias entre tareas y garantizar el cumplimiento de los resultados esperados en los plazos establecidos.

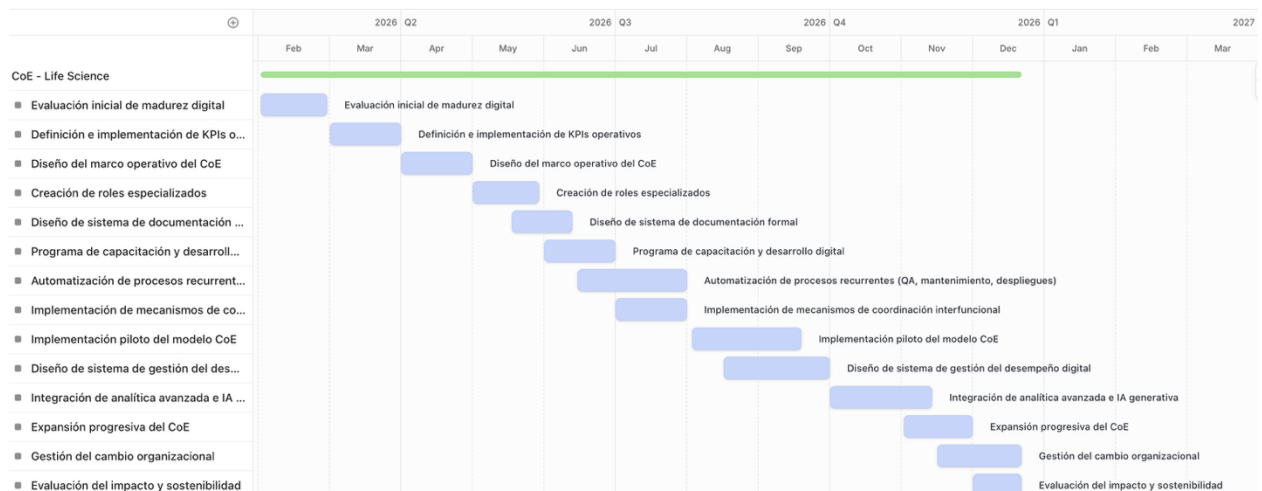
El Gantt chart (Figura 1) presenta una secuencia estructurada y coherente con los objetivos establecidos. La planificación se desarrolla a lo largo de un período de once meses, iniciando en febrero de 2026, con una distribución lógica de tareas que transitan desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación final del impacto y la sostenibilidad del modelo, concluyendo en Diciembre de 2026.

**Tabla 2.** Cronograma general de actividades y propuestas de mejora

Actividad / Propuesta de mejora	Descripción / Propósito	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Resultado esperado
Evaluación inicial de madurez digital	Diagnóstico de capacidades tecnológicas, herramientas y procesos actuales para establecer línea base.	PMO	2/2/26	2/28/26	Informe de diagnóstico y plan de mejora digital.
Definición e implementación de KPIs operativos	Creación de indicadores sobre eficiencia, calidad, trazabilidad y escalabilidad de servicios web.	CoE Lead / Data Analyst	3/1/26	3/31/26	Cuadro de mando funcional y monitoreo continuo.
Diseño del marco operativo del CoE	Definir estructura jerárquica, responsabilidades y flujos de trabajo.	CoE Lead / PMO	4/1/26	4/30/26	Documento formal del modelo operativo.
Creación de roles especializados	Definir perfiles clave como UX Lead, Web Architect, Automation Lead, Analytics Lead.	HR / CoE Lead	5/1/26	5/29/26	Roles formalmente asignados.
Diseño de sistema de documentación formal	Crear repositorios, plantillas y protocolos para gestión del conocimiento.	CoE Lead / QA Manager	5/18/26	6/12/26	Repositorio centralizado activo.
Programa de capacitación y desarrollo digital	Formación continua en herramientas de automatización, CMS, analítica y cumplimiento regulatorio.	HR / CoE Lead	6/1/26	6/30/26	90% del equipo capacitado.
Automatización de procesos recurrentes (QA, mantenimiento, despliegues)	Implementar herramientas de automatización y capacitación técnica al equipo.	DevOps / Automation Lead	6/15/26	7/31/26	Reducción de tareas manuales y mayor eficiencia.
Implementación de mecanismos de coordinación interfuncional	Comités, ceremonias de revisión y plataformas de comunicación ágiles.	CoE Lead / Product Owners	7/1/26	7/31/26	Colaboración estructurada y permanente.
Implementación piloto del modelo CoE	Prueba inicial en un área o región para validar el modelo.	CoE Lead / Product Owners	8/3/26	9/18/26	Validación operativa y lecciones aprendidas.
Diseño de sistema de gestión del desempeño digital	Métricas para evaluar calidad, cumplimiento regulatorio y desempeño del CoE.	Data Analyst / QA Lead	8/17/26	9/30/26	Dashboard de desempeño implementado.
Integración de analítica avanzada e IA generativa	Incorporación de herramientas data-driven y automatización inteligente.	Data & AI Team / CoE Lead	10/1/26	11/13/26	Modelos analíticos funcionando en operación.
Expansión progresiva del CoE	Extensión del modelo a otras áreas o unidades.	PMO / CoE Lead	11/2/26	12/15/26	CoE operativo a nivel regional.
Gestión del cambio organizacional	Programas de comunicación, capacitaciones y adopción de cultura digital.	PMO / CoE Lead	11/16/26	12/21/26	Alta adopción (>80%) del modelo CoE.
Evaluación del impacto y sostenibilidad	Medición del valor generado en eficiencia, calidad y retorno digital.	PMO / CoE Lead / Data Analyst / QA Manager / Project Managers	12/1/26	12/21/26	Reporte final de resultados y plan de continuidad.

**Nota.** Elaboración propia (2025) con base en las recomendaciones del Capítulo 5.

**Figura 1.** Gráfico de Gantt de las actividades del proyecto CoE – Life Sciences



**Nota.** El gráfico de Gantt representa la planificación temporal de las actividades del proyecto para el diseño e implementación del Centro de Excelencia (CoE) en servicios web. Elaboración propia (2025).

## **PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES**

El desarrollo e implementación de las actividades propuestas para la conformación del Centro de Excelencia (CoE) no requiere de una inversión económica significativa, ya que la mayoría de las acciones se realizarán mediante la reasignación de recursos humanos internos y la optimización de capacidades existentes dentro de la organización.

Sin embargo, la adopción de herramientas tecnológicas y de automatización representa una inversión necesaria para garantizar la eficiencia, trazabilidad y escalabilidad de los procesos digitales. A continuación, se presenta el presupuesto estimado correspondiente a dichas herramientas tecnológicas:

**Tabla 3.** Presupuesto estimado para herramientas tecnológicas del CoE.

Categoría de herramienta	Descripción / Ejemplo	Costo estimado (USD)	Frecuencia de pago	Responsable de adquisición
Plataforma de automatización (RPA/ QA)	Licencias y entornos para automatización y validación de procesos. Ejemplos: <i>Selenium</i> , <i>BrowserStack</i> .	\$5,000	Anual	DevOps / CoE Lead / QA Manager
Sistema de gestión documental (CMS / Confluence / AEM)	Centralización del conocimiento, flujos y protocolos. Ejemplo: <i>Adobe Experience Manager (AEM)</i> . Para empresas de nivel enterprise	\$200,000	Anual	DevOps / CoE Lead Puede ser también adquirida por el cliente y no habría costo para la empresa
Plataforma de analítica avanzada	Dashboards e integración de datos con capacidades predictivas y de inteligencia artificial. Ejemplos: <i>Microsoft Power BI (100 licencias "Pro")</i>	\$16,800	Anual	Data Analyst / CoE Lead
Herramientas de colaboración y comunicación	Gestión de proyectos y trabajo remoto (p. ej., <i>Jira Cloud</i> , <i>Adobe Workfront</i> , <i>Microsoft Teams</i> ). Las 3 plataformas son necesarias	\$63,600	Anual	PMO
Capacitación técnica en automatización	Formación interna sobre uso de herramientas de automatización, CMS y analítica avanzada. Ejemplos <i>DataRobot</i>	\$215,200	Única	RRHH / CoE Lead
<b>Total estimado</b>		<b>\$500,600</b>	—	—

**Nota.** Los montos son estimaciones referenciales y pueden variar según las condiciones de licenciamiento, escalabilidad y negociación institucional. Asumiendo adquisición de licencias corporativas (elaboración propia, 2025).

La estimación presentada refleja una inversión estratégica orientada a fortalecer las capacidades digitales y operativas del CoE. La priorización de herramientas de automatización, gestión documental y analítica avanzada permite optimizar los procesos internos, reducir la dependencia de tareas manuales y mejorar la trazabilidad del desempeño digital. Asimismo, la incorporación de plataformas como *Adobe Experience Manager (AEM)*, *Selenium* y *Power BI* facilita la integración entre equipos de desarrollo, diseño y análisis, promoviendo una gestión basada en datos y evidencia. En conjunto, esta inversión no solo contribuye a la sostenibilidad tecnológica del CoE, sino que también refuerza su papel como impulsor de eficiencia, innovación y transferencia de conocimiento dentro de la organización.

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A continuación, se describen detalladamente las actividades contempladas en el cronograma de implementación del Centro de Excelencia (CoE) en servicios web. Cada actividad describe su objetivo, alcance, metodología y logística de ejecución, manteniendo coherencia con las recomendaciones planteadas en el capítulo V.

### 1. Evaluación inicial de madurez digital

Esta primera fase tiene como propósito determinar el nivel actual de desarrollo digital de la organización y establecer una línea base sobre la cual se fundamentará el diseño del modelo de negocio del Centro de Excelencia (CoE). El objetivo central es identificar las capacidades, limitaciones y brechas existentes en los servicios web y en los procesos que los soportan, permitiendo así definir con precisión las áreas prioritarias de intervención.

La evaluación comprenderá un diagnóstico integral de las capacidades tecnológicas, los procesos operativos asociados a la gestión de servicios web. Para ello, se aplicará una metodología mixta que combina la utilización de entrevistas estructuradas con líderes de área, y un análisis documental de políticas, procedimientos y herramientas tecnológicas actualmente en uso. Se busca no solo cuantificar el nivel de madurez digital, sino también comprender los factores organizacionales que influyen en la adopción y sostenibilidad de prácticas digitales. Los resultados obtenidos permitirán elaborar un informe de diagnóstico que sirva como punto de referencia para las etapas posteriores del proyecto, garantizando que las decisiones estratégicas del CoE se fundamenten en datos verificables y objetivos.

La actividad será liderada por el equipo de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), en coordinación con las áreas funcionales involucradas. Se prevé una duración aproximada de cuatro semanas, abarcando desde la planificación de la evaluación hasta la entrega del informe final.

## **2. Definición e implementación de KPIs operativos**

El propósito de esta actividad es establecer un sistema integral de indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPIs) que permita medir la eficiencia, calidad y efectividad de los servicios gestionados por el Centro de Excelencia (CoE). Esta fase es esencial para garantizar la trazabilidad de los resultados, la mejora continua de los procesos y la alineación de las operaciones con los objetivos estratégicos de la organización.

La definición de los KPIs se realizará de manera colaborativa entre el CoE Lead y el equipo de Data Analytics, asegurando que las métricas seleccionadas reflejen tanto el desempeño operativo como el impacto en la generación de valor para el negocio. Se empleará la metodología SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), con el fin de establecer indicadores claros, medibles y accionables. Asimismo, se revisarán y adaptarán métricas existentes en otras áreas organizacionales para mantener la coherencia y evitar duplicidades en los sistemas de medición.

Durante esta fase se llevarán a cabo sesiones de trabajo interdepartamentales enfocadas en el diseño conceptual y la configuración técnica de las herramientas analíticas que permitirán la recopilación, procesamiento y visualización de datos. Se prevé la utilización de plataformas de inteligencia empresarial como Microsoft Power, que posibilitan el desarrollo de informes interactivos y tableros de control dinámicos, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia.

El resultado esperado es la implementación de un cuadro de mando funcional que proporcione visibilidad en tiempo real del desempeño del CoE, sirviendo como base para la evaluación continua y la priorización de iniciativas de mejora. La duración estimada de esta actividad es de cuatro semanas, comprendiendo desde la definición de las métricas hasta la validación de los dashboards operativos.

### **3. Diseño del marco operativo del CoE**

El objetivo de esta actividad es diseñar la estructura funcional, organizativa y de gobernanza que servirá como base para el funcionamiento del Centro de Excelencia (CoE) en servicios web. Esta etapa constituye un componente estratégico, ya que define los principios, roles y procesos que orientarán la operación del CoE hacia la eficiencia, la sostenibilidad y la alineación con los objetivos corporativos de la organización.

El diseño del marco operativo se fundamentará en buenas prácticas de gestión de Centros de Excelencia, tomando como referencia modelos aplicados en organizaciones del sector Life Sciences y entornos tecnológicos en desarrollo digital. Se establecerán lineamientos de gobernanza que regulen la toma de decisiones, la priorización de proyectos y la asignación de recursos, garantizando la transparencia y la coherencia en la gestión del CoE.

Asimismo, se definirán los flujos de trabajo operativos, los niveles de soporte técnico y funcional, y los mecanismos de escalamiento para la resolución de incidencias o bloqueos. Esto permitirá asegurar una operación ágil, coordinada y orientada a resultados medibles.

La actividad será desarrollada de forma colaborativa entre líderes funcionales, arquitectos de soluciones digitales, y el CoE Lead, con el acompañamiento del Project Management Office

(PMO). Durante este proceso, se realizarán talleres de diseño organizacional, revisión de casos de uso y simulaciones de flujos operativos con el propósito de validar la efectividad de las estructuras propuestas.

El producto final será un documento formal del modelo operativo, que servirá como guía para la implementación de las siguientes fases del proyecto. La duración estimada de esta actividad es de cuatro semanas, abarcando desde la fase de diseño conceptual hasta la validación interna del modelo estructural.

#### **4. Creación de roles especializados**

El propósito de esta actividad es definir, estructurar y formalizar los perfiles especializados que integrarán el Centro de Excelencia (CoE) en servicios web. Esta fase resulta esencial para garantizar la alineación entre las competencias del personal y los requerimientos técnicos y estratégicos del modelo operativo previamente diseñado.

La creación de roles especializados permitirá identificar las funciones críticas dentro del CoE, incluyendo arquitectos web, analistas de aseguramiento de calidad (QA), desarrolladores, especialistas en automatización, líderes de experiencia de usuario (UX Lead), analistas de datos y arquitectos de soluciones digitales. Cada perfil será definido en función de sus responsabilidades, objetivos, interdependencias y contribución directa a la generación de valor dentro de la organización.

La metodología contemplará el desarrollo de un mapa de roles que incluirá la descripción detallada de funciones, conocimientos técnicos requeridos, competencias conductuales, y niveles de autonomía esperados. Adicionalmente, se establecerán mecanismos de evaluación y

seguimiento de competencias, con el fin de facilitar la gestión del talento y la identificación de brechas de formación.

La ejecución de esta actividad estará a cargo del área de Recursos Humanos, en coordinación con el CoE Lead, quienes serán responsables de validar la estructura final de roles y asegurar su alineación con la estrategia organizacional. La duración estimada de esta actividad es de cuatro semanas, comprendiendo desde la fase de diseño de perfiles hasta la validación interna de los mismos por parte de las áreas involucradas.

## **5. Diseño de sistema de documentación formal**

El objetivo de esta actividad es diseñar e implementar un sistema formal y centralizado de documentación que permita estandarizar los procesos operativos del Centro de Excelencia (CoE) y garantizar la trazabilidad de los entregables, versiones y aprobaciones. Este sistema busca consolidar la gestión del conocimiento institucional, mejorar la eficiencia operativa y reducir la dependencia de información dispersa o no estructurada.

Desde el punto de vista metodológico, se adoptará un Content Management System (CMS) robusto que facilite la creación, administración y actualización de documentación técnica, funcional y de gestión. En este contexto, se empleará Adobe Experience Manager (AEM) como plataforma base, dada su capacidad para gestionar contenidos digitales de forma colaborativa, segura y escalable. AEM permitirá la creación de repositorios documentales estructurados, la definición de plantillas estandarizadas y la integración de flujos de aprobación automatizados, asegurando así la integridad y trazabilidad del conocimiento generado dentro del CoE.

El proceso de implementación incluirá varias etapas:

- Configuración inicial del entorno CMS por parte del área de Tecnologías de la Información (IT).
- Diseño de la arquitectura de información en conjunto con los equipos de contenido (DevOps)
- Creación de plantillas y guías operativas alineadas con los estándares de documentación corporativos.
- Capacitación interna para los usuarios del sistema, asegurando la adopción adecuada de la herramienta y el cumplimiento de los protocolos de documentación establecidos.

La actividad será liderada por el CoE Lead, en estrecha coordinación con los equipos de IT, DevOps y PMO. Se estima una duración de cuatro semanas, con parte de su ejecución en paralelo con la fase de creación de roles especializados, dada la interdependencia entre ambos procesos en la definición de responsabilidades y acceso a la información.

## **6. Programa de capacitación y desarrollo digital**

El propósito de esta actividad es fortalecer las competencias técnicas, metodológicas y estratégicas del personal involucrado en el Centro de Excelencia (CoE), asegurando que los equipos cuenten con los conocimientos y habilidades necesarios para operar bajo un modelo de gestión digital avanzado. El programa se orienta a promover una cultura de aprendizaje continuo, impulsando la adopción de herramientas, metodologías y tecnologías que respalden la optimización de los servicios web dentro del sector Life Sciences.

El plan de formación incluirá módulos específicos sobre automatización, analítica digital, gestión de contenido en el CMS, cumplimiento regulatorio de la industria, accesibilidad digital y

buenas prácticas de desarrollo web, todos ellos alineados con las necesidades detectadas durante la evaluación de madurez digital y con los objetivos estratégicos del CoE.

Desde el punto de vista metodológico, se implementará un enfoque mixto de aprendizaje que combine sesiones presenciales, capacitaciones virtuales síncronas y entrenamientos prácticos orientados a la aplicación inmediata de los conocimientos adquiridos. Este enfoque busca maximizar la participación y el impacto del aprendizaje, adaptándose a los distintos niveles de experiencia técnica de los participantes.

Las capacitaciones serán impartidas por expertos internos de la organización con certificaciones y experiencia comprobada en transformación digital dentro de la industria Life Sciences, garantizando así la pertinencia y aplicabilidad de los contenidos. Asimismo, se fomentará la creación de comunidades internas de práctica, donde los participantes podrán intercambiar experiencias y construir conocimiento colectivo.

La coordinación general estará a cargo del departamento de Recursos Humanos (HR) y del CoE Lead, quienes se encargarán de la planificación, gestión de contenidos, seguimiento de resultados y evaluación del impacto formativo. El programa se ejecutará durante cuatro semanas, desarrollándose parcialmente en paralelo con la implementación del sistema de documentación formal, de modo que los participantes puedan aplicar los conocimientos adquiridos sobre gestión del conocimiento y procesos digitales en tiempo real.

## **7. Automatización de procesos recurrentes (QA, mantenimiento, despliegues)**

El propósito de esta actividad es incrementar la eficiencia operativa del Centro de Excelencia (CoE) mediante la automatización de tareas repetitivas y de bajo valor agregado, particularmente en los procesos de aseguramiento de la calidad (QA), mantenimiento de

entornos digitales y despliegue de aplicaciones web. Esta iniciativa busca optimizar los tiempos de entrega, minimizar errores humanos y permitir que el talento técnico se concentre en actividades de mayor complejidad y valor estratégico.

La actividad se desarrollará siguiendo un enfoque incremental y controlado, priorizando inicialmente aquellos procesos que representen alto impacto operativo y bajo riesgo de automatización. Entre ellos se contemplan la ejecución de pruebas funcionales y de regresión, la validación de entornos pre-productivos y la gestión automatizada de despliegues continuos.

Desde el punto de vista metodológico, se adoptará una estrategia basada en la integración de herramientas especializadas como Selenium, BrowserStack y tecnologías de inteligencia generativa (GenAI). Estas permitirán ejecutar pruebas automatizadas, generar scripts adaptativos y detectar fallos de manera predictiva, mejorando así la trazabilidad y la precisión de los resultados.

El proceso incluirá tres fases principales:

- Identificación y priorización de procesos candidatos a automatizar, con base en un análisis de retorno sobre la inversión (ROI) y criticidad operativa.
- Desarrollo e implementación de scripts y flujos automatizados, integrados con las plataformas existentes de QA y DevOps.
- Capacitación técnica y documentación de procedimientos automatizados, para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad de la iniciativa.

La actividad será coordinada por el equipo de ingeniería de calidad y expertos en automatización (QA Engineering) con el soporte técnico del área de DevOps, bajo la supervisión del CoE Lead. Se prevé una duración de siete semanas, durante las cuales se desarrollarán

pilotos progresivos que permitan validar la eficiencia de las automatizaciones antes de su adopción generalizada.

### **8. Implementación de mecanismos de coordinación interfuncional**

El propósito de esta actividad es fortalecer la colaboración transversal entre los distintos equipos que conforman el Centro de Excelencia (CoE) y las áreas funcionales de la organización, promoviendo una gestión más integrada, eficiente y orientada a resultados. La coordinación interfuncional es un componente esencial para garantizar la coherencia entre las iniciativas técnicas, estratégicas y operativas, reduciendo la duplicidad de esfuerzos y fomentando una cultura de comunicación abierta y ágil.

El objetivo es centralizar mecanismos que faciliten la planificación conjunta, el seguimiento de avances y la resolución temprana de bloqueos. Para ello, se implementarán canales de comunicación estructurados, reuniones periódicas de seguimiento (tales como “scrum reviews”, “sync meetings” y “retrospectives”) y plataformas colaborativas digitales, entre las que destacan Microsoft Teams, que permitirán centralizar la información, registrar acuerdos y mantener trazabilidad de los procesos.

Desde el punto de vista metodológico, se adoptará un modelo de trabajo ágil basado en los principios de Scrum y Kanban, aplicando ciclos de revisión quincenales para evaluar el progreso y ajustar prioridades en función del desempeño del CoE. Este enfoque permitirá alinear objetivos estratégicos y operativos, promoviendo la autogestión y la corresponsabilidad de los equipos.

La actividad será liderada por un Project Manager y el CoE Lead, quienes coordinarán la implementación de las herramientas, la definición de rutinas de comunicación y la creación de un

calendario de encuentros colaborativos. Además, se promoverá la designación de “champions” interdepartamentales, responsables de representar a cada disciplina dentro del CoE y asegurar la transferencia de conocimiento entre áreas.

La duración estimada de esta actividad es de cuatro semanas, desarrollándose parcialmente en paralelo con la fase de automatización de procesos. Al finalizar, se espera contar con un sistema operativo de comunicación y colaboración plenamente establecido, sustentado en buenas prácticas ágiles y herramientas tecnológicas que impulsen la productividad colectiva.

### **9. Implementación piloto del modelo CoE**

El objetivo principal de esta fase es validar la efectividad del modelo de negocio y operativo del Centro de Excelencia (CoE) en un entorno controlado, antes de su adopción definitiva a nivel organizacional. Esta etapa tiene como propósito comprobar la viabilidad real del modelo, evaluando el funcionamiento de los procesos estandarizados, la estructura organizativa propuesta y las herramientas tecnológicas implementadas durante las fases anteriores.

El proyecto piloto funcionará como un laboratorio de validación, permitiendo identificar fortalezas, áreas de mejora y posibles ajustes en los flujos operativos, la gobernanza y la gestión del conocimiento. Para su ejecución, se seleccionará un conjunto representativo de proyectos de prueba, elegidos según su complejidad, impacto en los servicios web y alineación con los objetivos estratégicos del CoE. Estos proyectos servirán como base para evaluar la aplicabilidad y sostenibilidad del modelo en condiciones reales de operación.

La metodología se basará en un enfoque experimental y de mejora continua, sustentado en la medición de indicadores clave de desempeño (KPIs) previamente definidos —tales como tiempo de respuesta, calidad de entregables, eficiencia de recursos, nivel de automatización y

grado de satisfacción de los stakeholders. Los resultados obtenidos serán sistemáticamente analizados para determinar el grado de madurez alcanzado por el CoE y su capacidad de generar valor agregado dentro de la organización.

La fase será monitoreada y supervisada por el CoE Lead y los Product Owners, quienes tendrán la responsabilidad de consolidar los hallazgos, coordinar la recopilación de datos y elaborar los reportes de resultados. Asimismo, se promoverá la participación de los equipos técnicos y funcionales que formaron parte de las etapas previas, con el fin de garantizar una evaluación integral y multidimensional del modelo.

La duración estimada de esta actividad es de siete semanas, desarrollándose parcialmente en paralelo con las últimas etapas de ajuste y capacitación. Su relevancia es crítica, ya que los resultados obtenidos servirán como insumo fundamental para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la adopción definitiva del modelo CoE. Con base en estos resultados, se podrán realizar las modificaciones necesarias antes de proceder con la implementación formal a gran escala.

## **10. Diseño del sistema de gestión del desempeño digital**

El objetivo de esta fase es crear un sistema integral de medición y análisis del Centro de Excelencia (CoE), orientado a evaluar de manera continua la productividad, eficiencia y calidad de las operaciones. Este sistema busca proporcionar una visión global y transparente del rendimiento tanto individual como colectivo, facilitando la toma de decisiones basadas en datos y la mejora continua del modelo.

El enfoque metodológico contempla el diseño y desarrollo de un dashboard de desempeño que consolide indicadores clave (KPIs) alineados con los objetivos estratégicos del

CoE y con las expectativas definidas en los contratos y acuerdos de nivel de servicio (SLAs). Entre las métricas a incluir se encuentran: eficiencia operativa, cumplimiento de tiempos de entrega, calidad técnica de los entregables, niveles de automatización alcanzados, satisfacción del cliente interno y externo, y capacidad de respuesta ante incidentes.

El sistema de medición será implementado sobre una plataforma de analítica visual (como Microsoft Power BI, Workfront o JIRA), permitiendo la integración automática de datos provenientes de diversas fuentes, tales como herramientas de gestión de proyectos, sistemas de monitoreo web y registros de desempeño del personal. Este enfoque asegurará la trazabilidad, transparencia y comparabilidad de la información, promoviendo una cultura de mejora continua dentro del CoE.

La actividad será desarrollada por el equipo de Business Intelligence o Data Analytics, en colaboración directa con el CoE Lead, quien garantizará la coherencia entre los indicadores definidos y los objetivos estratégicos del centro. La duración estimada de esta actividad es de 6.5 semanas, y podrá ejecutarse en paralelo con la fase de implementación piloto, dado que no requiere la finalización de actividades previas para su inicio.

El resultado esperado de esta fase es contar con un sistema robusto y automatizado de evaluación del desempeño, capaz de ofrecer información oportuna y relevante para la toma de decisiones gerenciales, la optimización de procesos y la sostenibilidad del modelo de negocio del CoE.

## **11. Integración de analítica avanzada e IA generativa**

El objetivo de esta actividad es potenciar la toma de decisiones estratégicas y operativas mediante la incorporación de analítica predictiva e inteligencia artificial (IA) generativa dentro del

modelo del Centro de Excelencia (CoE). Esta fase busca transformar los datos en conocimiento accionable, optimizando procesos, identificando patrones de mejora continua y fomentando una cultura organizacional basada en evidencia.

La integración de analítica avanzada permitirá anticipar tendencias, predecir comportamientos y optimizar la eficiencia de los servicios digitales, mientras que la IA generativa aportará capacidades cognitivas para automatizar tareas complejas, generar contenido técnico y proponer soluciones adaptativas a partir del aprendizaje de los datos históricos y operativos del CoE.

La metodología de implementación se sustentará en el uso de plataformas de analítica y machine learning automatizado (AutoML), tales como DataRobot, una herramienta que facilita la creación, entrenamiento, implementación y gestión de modelos predictivos sin requerir un nivel técnico avanzado en programación o ciencia de datos. Esta solución permite democratizar el acceso a la inteligencia artificial, acelerando su adopción dentro de la organización y garantizando la consistencia técnica de los modelos desarrollados.

De forma complementaria, se emplearán herramientas como Microsoft Power BI, para la visualización avanzada de datos e integración con flujos de trabajo de inteligencia de negocios, y frameworks de IA generativa, destinados a la generación automática de informes, resúmenes ejecutivos y recomendaciones operativas.

La actividad estará liderada por el equipo de Analítica (Data & AI Team) bajo la supervisión del CoE Lead, garantizando la alineación de los desarrollos con los objetivos estratégicos del centro. Su ejecución contempla una duración de siete semanas, iniciando una vez concluida la implementación del sistema de medición del desempeño, dado que depende

directamente de los resultados e indicadores obtenidos en dicha fase para configurar los modelos analíticos y predictivos iniciales.

## **12. Expansión progresiva del CoE**

El objetivo principal de esta actividad es escalar la operación del Centro de Excelencia (CoE) hacia nuevas unidades de negocio y regiones, garantizando la sostenibilidad del modelo implementado y su impacto a nivel organizacional. Esta fase marca la transición del CoE desde su estado piloto hacia un modelo operativo consolidado, replicable y con capacidad de adaptación a diferentes contextos empresariales dentro de la organización.

La metodología adoptada contempla una implementación por fases, con una estrategia de despliegue controlado que prioriza la estabilidad operativa antes de avanzar a la siguiente etapa. Cada fase incluirá evaluaciones de desempeño y madurez digital, asegurando que los equipos recién integrados adopten los estándares técnicos, metodológicos y culturales del CoE.

La supervisión de esta expansión estará a cargo del CoE Lead y la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), quienes garantizarán la coherencia entre las nuevas implementaciones y el modelo original. Se realizarán sesiones de seguimiento periódicas y revisiones de cumplimiento de objetivos, permitiendo mantener la trazabilidad de los resultados y la alineación con los lineamientos estratégicos corporativos. La duración estimada de esta actividad es de seis semanas, tiempo durante el cual se desarrollarán las acciones de planeación, integración y estabilización de los nuevos equipos y procesos.

El resultado esperado es un modelo de CoE institucionalizado, escalable y autosostenible, capaz de operar de manera transversal en distintas unidades de negocio y regiones, fomentando la eficiencia, la innovación continua y la creación de valor a nivel organizacional.

### **13. Gestión del cambio organizacional**

El objetivo de esta actividad es garantizar la adopción efectiva y sostenible del modelo de Centro de Excelencia (CoE) dentro de la cultura organizacional. Dado que la implementación del CoE implica la introducción de nuevos procesos, roles y herramientas digitales, es fundamental gestionar adecuadamente la transición del personal hacia una nueva forma de trabajo centrada en la eficiencia, la colaboración y la innovación continua.

Esta fase contempla el diseño e implementación de estrategias de comunicación, liderazgo y motivación, orientadas a fortalecer la aceptación del cambio y reducir la resistencia organizacional. Se busca que los colaboradores comprendan el propósito, los beneficios y el impacto del CoE en sus funciones diarias, promoviendo una mentalidad de mejora continua y adopción tecnológica.

La metodología a utilizar será el modelo ADKAR, desarrollado por Jeff Hiatt (Prosci), ampliamente reconocido en la gestión del cambio organizacional. Este modelo se basa en la premisa de que el cambio sostenible parte del nivel individual antes de consolidarse en el colectivo. Su nombre es un acrónimo que representa las cinco etapas que una persona debe transitar para que una transformación sea exitosa:

- Awareness (Conciencia): Comprender la necesidad del cambio.
- Desire (Deseo): Desarrollar la motivación para participar y apoyar el cambio.
- Knowledge (Conocimiento): Adquirir el conocimiento sobre cómo cambiar.
- Ability (Habilidad): Desarrollar las competencias necesarias para implementar el cambio.

- Reinforcement (Refuerzo): Consolidar el cambio a través de prácticas y reconocimientos.

La aplicación del modelo ADKAR permitirá abordar las dimensiones emocionales, cognitivas y conductuales del cambio, asegurando que cada miembro del equipo avance progresivamente hacia la plena adopción del nuevo modelo operativo.

Las actividades contempladas incluirán campañas de comunicación interna, talleres de liderazgo transformacional, programas de reconocimiento y sesiones de retroalimentación continua. Adicionalmente, se realizarán encuestas de percepción y medición de compromiso, cuyos resultados servirán para ajustar las estrategias de intervención durante la ejecución.

La responsabilidad de esta actividad recaerá sobre el área de Talento Humano, en coordinación con el PMO y el CoE Lead, quienes supervisarán la alineación de las acciones de cambio con los objetivos estratégicos del proyecto. El resultado esperado es una adopción exitosa del modelo de CoE, evidenciada en altos niveles de participación, compromiso y apropiación del cambio por parte del personal, contribuyendo así a la sostenibilidad y madurez organizacional a largo plazo. La duración estimada es de cinco semanas, desarrollándose en paralelo con la fase de expansión progresiva del CoE.

#### **14. Evaluación del impacto y sostenibilidad**

El objetivo de la última actividad es medir los resultados del CoE y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Esta fase evalúa los logros alcanzados frente a los objetivos iniciales y propone acciones de mejora continua.

La metodología a utilizar será por medio de auditorías internas, encuestas de satisfacción y análisis de retorno de inversión (ROI). La evaluación será desarrollada por un equipo auditor

independiente y en conjunto con el CoE Lead. Participaran en sesiones de resultados todos los responsables de las tareas anteriores con el fin de conocer la viabilidad efectiva, y eficiencias con la Implementación del modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) en servicios web especializado en el sector Life Sciences.

## REFERENCIAS

- Burnes, B. (2020). *Managing Change* (8th ed.). Pearson Education.
- Camp, R. C. (2021). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance* (2nd ed.). ASQC Quality Press.
- World Bank. (2022). *A global study on digital capabilities*. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/959181623060169420/pdf/A-Global-Study-on-Digital-Capabilities.pdf>
- Rizana, R., Fernando, Y., & Abdul-Rahman, H. (2025). Digital capabilities: Drivers for sustainable performance in the manufacturing industry. *Sustainability*, *17*(9), 4222. <https://doi.org>
- Papazoglou, M. P. (2020). *Web services: Principles and technology* (2nd ed.). Pearson.
- Von Rosing, M., Scheer, A. W., & von Scheel, H. (2020). *The complete business process handbook* (2nd ed.). Elsevier.
- Langer, A. M. (2019). *Analysis and design of information systems* (4th ed.). Springer.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Updated ed.). Wiley.
- Bonnet, D., & Westerman, G. (2020). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, *61*(3), 82–89. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-elements-of-digital-transformation/>
- SplashBI. (2021). *What is a center of excellence?* <https://splashbi.com/what-is-a-center-of-excellence/>
- Parmenter, D. (2020). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (4th ed.). Wiley.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2020). Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *MIS Quarterly*, *44*(1), 51–71. <https://doi.org/>

Deloitte. (2022). *2022 Global Life Sciences Outlook: Digitalization and transformation in the next decade*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/>

PwC. (2021). *Pharma 2025: Accelerating life sciences innovation*. PwC Global Reports. <https://www.pwc.com/>

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8th ed.). Pearson.

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2019). *Organizational Learning: From Experience to Knowledge*. Springer.

Davenport, T. H. (2020). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.

Accenture. (2025). *Acerca de Accenture Costa Rica*. Retrieved from <https://www.accenture.com/cr-es>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Perfil sociodemográfico de la población costarricense*. San José, Ctitulo

osta Rica.

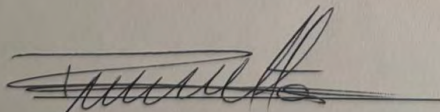
## **ANEXOS**

## ANEXO 1 DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Rigoberto Arias Vega mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 40185-0324 egresado de la carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales de la Universidad Interamericana de Costa Rica, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Master en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Factores para el diseño de un modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) en relación a la optimización de los servicios web dentro de una organización del sector Life Sciences para el segundo semestre del 2025, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los veinticinco días del mes de Junio del año dos mil veinticinco.



Firma del estudiante

Cédula: 4-0185-0324

## ANEXO 2 FORMATO DE CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD PARA REALIZAR EL TFG

San José, 25 de Junio de 2025.

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Lead/Manager en Accenture Costa Rica, brindo autorización para que el estudiante Rigoberto Arias Vega, cédula de identidad 4-0185-0324, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Factores para el diseño de un modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) en relación a la optimización de los servicios web dentro de una organización del sector Life Sciences para el segundo semestre del 2025".

Además, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa, pero no se puede nombrar ninguno de nuestros clientes e información sensible, en su lugar se utilizarán datos bajo un seudónimo y se le asignará un nombre ficticio.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [diego.flores@accenture.com](mailto:diego.flores@accenture.com), o al teléfono 7010-8501.

Atentamente,



Diego Flores Chaves

Manager

Accenture SRL

## ANEXO 3 CARTA DE TUTOR

### CARTA DEL TUTOR

San José, 14 de noviembre de 2025

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante **Rigoberto Arias Vega**, cédula de identidad número *4-0185-0324*, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado ***Diseño de un modelo de negocio para un Centro de Excelencia enfocado en optimizar servicios web en organizaciones del sector Life Sciences en 2025.*** la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Maestría en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, SEIR FRANCISCO  
CHACON ACHI  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por SEIR FRANCISCO  
CHACON ACHI (FIRMA)  
Fecha: 2025.11.18  
09:11:39 -06'00'

**Nombre Seir Chacón Achí**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

## ANEXO 4 CARTA DE LECTOR



San José 3 de diciembre de 2025

Señoras y señores  
Departamento de Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante Rigoberto Arias Vega, cedula número: 4-0185-0324, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA UN CENTRO DE EXCELENCIA ENFOCADO EN OPTIMIZAR SERVICIOS WEB EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR LIFE SCIENCES EN 2025”**, la cual ha elaborado para optar por el grado de *MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA*.

He revisado el contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

Atentamente

MAURICIO GARITA  
SEGURA (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
MAURICIO GARITA SEGURA  
(FIRMA)  
Fecha: 2025.12.03 12:56:13  
-06'00'

Firma

**MBA Mauricio Garita Segura**

**Cédula 401790688**

## ANEXO 5 LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA EL USO DEL TFG

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 25 de Junio de 2025

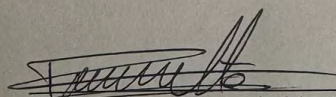
Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

EL suscrito Rigoberto Arias Vega, con número de identificación 4-0185-0324 autor (a) del trabajo de graduación titulado "Factores para el diseño de un modelo de negocio para un Centro de Excelencia (CoE) en relación a la optimización de los servicios web dentro de una organización del sector Life Sciences para el segundo semestre del 2025" presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Máster en Administración de Empresa con Énfasis en Gerencia; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, SI muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 4-0185-0324  
Firma y Documento de Identidad

## ANEXO 6 ENTREVISTAS

Role	1. ¿Cómo describiría las capacidades digitales actuales de la empresa en el área de servicios web? Elabore en su respuesta.
Delivery Manager-1	Actualmente, las capacidades digitales en servicios web se caracterizan por estar descentralizadas, con múltiples sitios gestionados por terceros y utilizando diferentes sistemas de diseño web. Esta fragmentación representa un obstáculo importante para brindar soporte técnico o tener acceso eficiente, ya que no existe una estructura unificada que facilite la gestión, el mantenimiento o la optimización de estos servicios.
Delivery Manager-2	Las capacidades digitales actuales de Accenture en el área de servicios web se pueden decir que son amplias, con un fuerte enfoque en innovación tecnológica y más orientadas a la parte de operaciones de producción a nivel de Costa Rica, pero a nivel global abarcan un enfoque más extenso y de muchos más tipos de industrias.
Delivery Manager-3	Yo considero que la empresa es estable y ofrece servicios web confiables y seguros. Siempre se ha preocupado por utilizar plataformas modernas, gracias al esfuerzo de los propios empleados, quienes se mantienen en constante desarrollo dentro de áreas tecnológicas novedosas. En cuanto a la gestión, la aplicación de metodologías ágiles permite el desarrollo y mantenimiento de las páginas web, lo que facilita una entrega más rápida y flexible de nuevas funcionalidades. En mi opinión, la empresa sí cuenta con un nivel alto de madurez digital.
Delivery Manager-4	End-to-end. El equipo tiene la capacidad de asistir a los clientes desde la definición de los problemas a abordar, identificar los posibles impactos y riesgos de acuerdo al grupo de soluciones a implementar, crear las soluciones técnicas, creativas y regulatorias, implementación de las soluciones, seguimiento y medición, ajuste y adaptación, reportes y análisis de resultados, búsqueda de innovaciones y nuevas problemáticas a atender.
Delivery Manager-5	Me parece muy buena, la capacidad de los recursos es bastante buena, pero la oferta que se tiene a los clientes es limitada. Es cierto que se ofrece lo que el cliente pide, pero sería interesante poder tener recursos más especializados para ofrecer más servicios.

Project Manager-1	Desde mi rol como PM, describiría las capacidades digitales actuales de la empresa en el área de servicios web como funcionales y en constante evolución. Contamos con un equipo técnico competente que desarrolla y mantiene plataformas web que cumplen con los objetivos del negocio. Aún hay puntos de mejora que estamos trabajando en fortalecer, como la automatización, la experiencia del usuario, etc., pero en general siento que estamos bien posicionados y con una clara orientación hacia la mejora continua.
Project Manager-2	Contamos con talento capacitado en tecnologías clave. Sin embargo, este conocimiento está concentrado en perfiles específicos, lo que limita la flexibilidad operativa. No todos los miembros del equipo pueden asumir cualquier tipo de tarea, lo que genera dependencia de ciertos roles técnicos.
Delivery Manager-6	Diría que las capacidades son buenas, con procesos bastante establecidos y herramientas modernas para la gestión de servicios web. Hay una base sólida, pero todavía hay espacio para mejorar en temas de automatización y velocidad de respuesta a los cambios del negocio.
Portfolio Lead-1	Maduras. 20+ años en la industria creando, estabilizando y transicionando operaciones.
Project Manager-3	Considero que están alineadas con las últimas tendencias del mercado, sobre todo en AI.

Role	2. ¿Qué considera que son las principales fortalezas digitales que la organización ya posee?
Delivery Manager-1	Una de las principales fortalezas digitales de la organización es su enfoque estratégico por producto, priorizando aquellos con mayor rentabilidad. Además, se destaca por proporcionar información valiosa y segmentada por área terapéutica y tipo de segmento, lo que permite una toma de decisiones más informada y una ejecución más precisa en campañas y planificación de demanda. Esta capacidad de análisis y segmentación contribuye significativamente a la eficiencia operativa y al impacto comercial.

Delivery Manager-2	<p>Las principales fortalezas digitales que la organización ya posee son, en primer lugar, el talento humano: equipos altamente capacitados y multidisciplinarios que combinan conocimientos técnicos, creatividad y experiencia en diferentes industrias. Este capital humano permite adaptarse con rapidez a nuevas tecnologías, ofrecer soluciones innovadoras y mantener altos estándares de calidad en la entrega de proyectos digitales.</p> <p>En segundo lugar, la escalabilidad: Accenture cuenta con procesos, metodologías y una infraestructura global que le permite gestionar proyectos de gran complejidad y volumen, asegurando consistencia y eficiencia sin importar el mercado o el alcance. Esta capacidad de escalar garantiza que las soluciones digitales no solo se adapten a las necesidades inmediatas, sino que también puedan crecer y evolucionar con el cliente en el largo plazo.</p>
Delivery Manager-3	<p>Las personas, los empleados serían la principal fortaleza. Los empleados nos mantenemos en constante aprendizaje y actualización de nuevas tecnologías. La empresa también cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria para estar creciendo siempre, es sólida. Y creo que el compromiso con la seguridad digital, con los entrenamientos que nos dan a los empleados sobre qué debemos y qué no debemos hacer, cómo compartir los datos, qué datos no compartir y demás, así como la seguridad en los sitios web.</p>
Delivery Manager-4	<p>Somos nativos en tecnología con un claro enfoque en la experiencia humana. Creamos y adaptamos soluciones conceptuales, organizacionales y tecnológicas de acuerdo con las necesidades y experiencia humana como eje central para conseguir un valioso aporte al negocio.</p>
Delivery Manager-5	<p>La capacidad de cobertura o de agrandar el equipo temporalmente cuando vienen picos de trabajo es una ventaja enorme, y es una de las fortalezas más grandes que ofrece Accenture: el poder pedir recursos "prestados" cuando se necesita.</p>
Project Manager-1	<p>Considero que nuestras principales fortalezas digitales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>'-Herramientas de gestión como Workfront, Jira, Teams o herramientas propias, que facilitan el trabajo ágil y en equipo.</li> <li>'-También contamos con una buena infraestructura tecnológica, que nos permite trabajar de forma segura y eficiente.</li> </ul>

Project Manager-2	Una de las principales fortalezas digitales de la organización es su sólida oferta de formación. A través de plataformas como MyLearning y Percipio, los colaboradores acceden a recursos técnicos y de habilidades blandas, lo que refuerza el enfoque estratégico hacia la transformación digital.
Delivery Manager-6	Creo que la principal fortaleza es el talento. Hay equipos capacitados y con conocimiento técnico. También destacaría la infraestructura tecnológica, que es robusta y permite manejar proyectos grandes de manera ordenada.
Portfolio Lead-1	Expertos en la materia además de la inversión en automatización y AI.
Project Manager-3	AI, optimización de procesos.

Role	3. Desde su experiencia, ¿qué limitaciones o barreras ha enfrentado la empresa en la gestión de servicios web?
Delivery Manager-1	<p>Conocimiento limitado del ecosistema digital: Existe poca visibilidad sobre la cantidad y el estado de las diferentes webs activas, lo que dificulta su administración centralizada.</p> <p>Restricciones presupuestarias: La asignación de recursos para mantenimiento, optimización y soporte técnico es limitada, lo que frena iniciativas de mejora.</p> <p>Falta de optimización basada en datos: Aunque se recopila información, no siempre se traduce en acciones concretas para mejorar el rendimiento de los sitios web, lo que limita el impacto digital.</p>
Delivery Manager-2	Desde mi experiencia, las principales barreras en la gestión de servicios web se encuentran en dos niveles. Por parte de los clientes, suelen estar relacionadas con limitaciones en las plataformas tecnológicas disponibles, procesos internos poco ágiles o, en algunos casos, cierta resistencia al cambio que retrasa la adopción de nuevas prácticas digitales. Por parte de Accenture, el reto más relevante es la propia dinámica de la industria, donde la tecnología evoluciona con gran rapidez y exige una constante adaptación, capacitación y actualización de herramientas para mantener la competitividad y responder con soluciones de vanguardia.
Delivery Manager-3	Yo diría que la disponibilidad de recursos humanos fijos, porque no siempre se cuenta con personal estable asignado a los proyectos, lo que genera rotación frecuente y afecta la continuidad en ciertos procesos, y puede también afectar la calidad de trabajo, que sea consistente.

Delivery Manager-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Curvas de aprendizaje reducidas o muy demandantes.</li> <li>-Sobrecarga de labores para cumplir con las entregas al mismo tiempo que se exploran posibles innovaciones y su impacto.</li> <li>-Rotaciones drásticas del equipo en tiempos reducidos.</li> <li>-Coordinación asincrónica/sincrónica entre equipos globales.</li> </ul>
Delivery Manager-5	La limitación en el menú de ofertas a los clientes.
Project Manager-1	Algunas veces los requerimientos del cliente no se traducen correctamente en especificaciones técnicas, lo que provoca entregas que no cumplen expectativas o retrabajos innecesarios. Y en algunos casos, no se mide adecuadamente el rendimiento o disponibilidad de los servicios web, lo cual dificulta detectar cuellos de botella o justificar mejoras.
Project Manager-2	Una de las barreras que he notado en la gestión de servicios web es que a veces falta motivación o claridad en lo que se espera del equipo. No siempre se tiene la información a mano, y eso hace que algunos avances se frenen o que se dependa mucho de ciertas personas. También creo que hay oportunidades para mejorar cómo se comunican los objetivos y recursos disponibles.
Delivery Manager-6	A veces los procesos son un poco largos o burocráticos, lo que puede atrasar implementaciones. También he notado que puede faltar comunicación entre equipos o claridad en las prioridades del negocio, lo que genera retrabajos.
Portfolio Lead-1	Clientes con formas de trabajar rígidas y/o anticuadas muchas veces resistentes al cambio.
Project Manager-3	Competencia laboral

Role	4. ¿En qué áreas tecnológicas o procesos cree que la empresa debería invertir para mejorar sus servicios digitales?
Delivery Manager-1	Base de datos basada en segmentos, una centralización y optimización.

Delivery Manager-2	Considero que la empresa debería invertir de manera más estratégica en inteligencia artificial (IA). Actualmente la IA se proyecta como una oferta de valor hacia los clientes, pero aún no se aplica en toda su dimensión práctica. Es necesario enfocarse en llevarla a un nivel real de implementación tanto en las soluciones que ofrecemos como en nuestros propios procesos internos, de modo que se convierta en un habilitador de eficiencia, automatización y diferenciación competitiva.
Delivery Manager-3	Yo diría que podríamos desarrollarnos más en el análisis de datos, usar herramientas de business intelligence para poder tener la capacidad de procesar y analizar datos y tomar decisiones basadas en evidencias, de forma más rápida.
Delivery Manager-4	Procesos de aprendizaje, experimentación y documentación. Por lo general, estos procesos los llevamos a cabo en paralelo a nuestras tareas regulares con los clientes, más las iniciativas que exige la empresa en tareas ajenas al día a día (entrevistas de candidatos, performance assessments, team building, voluntariados, comunicación corporativa, casos de éxito, etc.).
Delivery Manager-5	En nuevas tecnologías.
Project Manager-1	Invertir en soluciones de automatización de procesos que permitan reducir errores operativos, aumentar la eficiencia y liberar recursos humanos para tareas de mayor valor. Además, mejorar la interfaz y experiencia del usuario en plataformas digitales garantiza una mayor satisfacción al cliente.
Project Manager-2	Definitivamente, capacitación en temas de IA e investigación de nuevas herramientas que mejoren la eficiencia en el trabajo. Adicionalmente, se debería invertir en la capacitación general de los recursos para que ciertas tareas no recaigan en una sola persona.
Delivery Manager-6	Sería bueno invertir más en automatización de procesos, monitoreo en tiempo real y herramientas de colaboración que integren mejor a todos los equipos. También en capacitación constante para mantenerse al día con nuevas tecnologías.
Portfolio Lead-1	Seguir invirtiendo en certificar a sus recursos. Los developers tienen que cambiar la mentalidad hacia integrar más herramientas en su proceso, incluyendo IA.
Project Manager-3	Estar más al tanto de las nuevas herramientas de IA y poder conseguir la aprobación para usarlas.

Role	5. ¿Qué buenas prácticas digitales, observadas en otras organizaciones o sectores, piensa que podrían aplicarse aquí?
Delivery Manager-1	No sé
Delivery Manager-2	<p>Automatización inteligente: incorporar bots y RPA para reducir tareas repetitivas y liberar al talento humano para actividades de mayor valor.</p> <p>Uso real de IA y analítica avanzada: aplicar modelos predictivos y generativos no solo en soluciones al cliente, sino también en procesos internos (planificación, QA, estimaciones, gestión de capacidad).</p> <p>Cultura de agilidad y experimentación: adoptar modelos de trabajo más ágiles, con ciclos cortos de prueba y aprendizaje, similares a los que se observan en el sector tecnológico.</p> <p>Experiencia centrada en el usuario: integrar metodologías de design thinking y customer journey mapping para asegurar que los servicios digitales estén alineados con la necesidad real del usuario final.</p>
Delivery Manager-3	Pensaría en la automatización de autoservicios. Creo que hemos sabido identificar e implementar la automatización de tareas de manera efectiva. Esto ha generado beneficios para todos los empleados, ya que nos ha permitido optimizar tiempos y reducir esfuerzos en actividades que pueden ejecutarse automáticamente.
Delivery Manager-4	Observación/estudio en campo. En mi experiencia, nunca vemos a los usuarios finales interactuar con nuestros productos, cómo es su experiencia de consumo con los servicios/productos de nuestros clientes, recibir retroalimentación directa de los usuarios de forma casual (no con forms ni emails de encuesta) y en su "hábitat natural".
Delivery Manager-5	N/A
Project Manager-1	Una buena práctica que he visto en otras organizaciones que podría ser útil en la empresa, es la automatización de tareas repetitivas, ya que ayuda a reducir errores y libera tiempo para enfocarnos en tareas de mayor valor.

Project Manager-2	N/A
Delivery Manager-6	He visto que en otras empresas se usan tableros de métricas en tiempo real que ayudan a tomar decisiones más rápido. También prácticas ágiles bien implementadas que permiten iterar y entregar mejoras de forma continua sin tanta carga de documentación.
Portfolio Lead-1	La empresa ya emplea buenas prácticas, depende del cliente muchas veces que se puedan implementar.
Project Manager-3	Participando en actividades nacionales de índole tecnológico.

Role	6. ¿Cuáles considera que son los procesos más críticos en la gestión de servicios web dentro de la organización?
Delivery Manager-1	Roles & Responsibilities de los distintos equipos: content, development, design
Delivery Manager-2	Desde mi experiencia, el proceso más crítico en la gestión de servicios web es la coordinación y alineación con los clientes para lograr una gestión más ágil. Internamente podemos optimizar procesos, metodologías o herramientas, pero si no existe la misma agilidad del lado del cliente —en decisiones, aprobaciones o adopción de nuevas prácticas— se generan retrasos y limitaciones. Por eso considero clave fortalecer la colaboración y establecer dinámicas de trabajo ágiles de forma conjunta, ya que son las que realmente determinan la velocidad y efectividad de los proyectos digitales.
Delivery Manager-3	Considero que podrían ser: garantizar que los nuevos desarrollos se implementen correctamente sin errores y cumpliendo con estándares de calidad y seguridad. Y el segundo podría ser la gestión de cambios y versiones.

Delivery Manager-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Íntimo entendimiento del negocio del cliente y las necesidades de sus consumidores</li> <li>- Diseño y desarrollo bajo las capacidades del cliente y relevantes para las necesidades de sus consumidores</li> <li>- Implementación correcta y flexible de cara a ajustes sobre la marcha</li> <li>- Monitoreo, mantenimiento y escalabilidad de las soluciones</li> <li>- Seguridad y gestión de crisis</li> <li>- Documentación clara, simple y atractiva para los miembros del equipo y clientes</li> <li>- Mejora continua con fuerte motivación para los equipos de trabajo involucrados</li> </ul>
Delivery Manager-5	En la gestión de servicios considero que el PMing es vital.
Project Manager-1	Desde mi punto de vista, lo más crítico es tener procesos que garanticen que el servicio sea estable, seguro y alineado con lo que realmente necesita el cliente.
Project Manager-2	Uno de los procesos más críticos es asegurar que la información esté clara y actualizada, especialmente en temas como metadata, URLs y accesibilidad. También es clave la gestión de incidencias, ya que los cambios de último minuto generan retrabajo para QA. La automatización y monitoreo proactivo ayudan, pero aún hay retos en comunicación y coordinación entre equipos.
Delivery Manager-6	Creo que los más críticos son la gestión de incidentes, el mantenimiento y monitoreo de los sitios, y la priorización de cambios y mejoras. También es importante el proceso de lanzamientos, que debe ser seguro y rápido para no afectar la operación.
Portfolio Lead-1	Delimitación de alcance y manejo de los stakeholders
Project Manager-3	N/A

Role	7. ¿Qué roles considera indispensables para garantizar el éxito de un Centro de Excelencia en servicios web?
Delivery Manager-1	Los anteriores
Delivery Manager-2	<p>Leadership – encargado de la visión estratégica, coordinación global y alineación con los objetivos del negocio y del cliente.</p> <p>Delivery Project/Program Managers – responsables de la gestión operativa, planificación y comunicación con stakeholders.</p> <p>Arquitectos de soluciones web – definen estándares técnicos, buenas prácticas y aseguran escalabilidad y seguridad en las plataformas.</p> <p>Desarrolladores especializados (Front-End/Back-End) – ejecutan la implementación técnica siguiendo las guías y componentes estandarizados.</p> <p>QA y Automation Testers – garantizan calidad, cumplimiento regulatorio y eficiencia mediante pruebas manuales y automatizadas.</p> <p>UX/UI Designers – velan por la experiencia del usuario final y la consistencia visual en todo el ecosistema digital.</p>
Delivery Manager-3	PM, Developer lead, desarrolladores front end/back end, QA team y agregaría también el experto en UX/UI.

**Delivery Manager-4**

Las empresas suelen enfocarse solo en los roles administrativos y técnicos como Gerente, Project Managers, Desarrolladores, Analistas, etc. Pero pocas realmente usan y potencian al máximo recursos creativos que hagan una verdadera diferencia en su cultura:

Estratega de Experiencia de Usuario (UX Designer):

- Responsabilidades: Diseñar interfaces de usuario que sean intuitivas y atractivas, realizar pruebas de usabilidad, y recopilar feedback de los usuarios para mejorar la experiencia.

- Habilidades: Diseño de interfaces, pruebas de usabilidad, habilidades de investigación de usuarios, empatía y creatividad.

Diseñador de Interfaz de Usuario (UI Designer):

- Responsabilidades: Crear diseños visuales atractivos y coherentes para los servicios web, asegurar la consistencia en el diseño a lo largo de diferentes plataformas y dispositivos.

- Habilidades: Diseño gráfico, herramientas de diseño (Sketch, Figma, Adobe XD), conocimiento de principios de diseño web, atención al detalle.

Especialista en Contenido y Comunicación:

- Responsabilidades: Crear y gestionar el contenido web, asegurar que la comunicación sea clara y efectiva, y adaptar el contenido a diferentes canales y audiencias.

- Habilidades: Escritura de contenido, habilidades de redacción, conocimiento de SEO, habilidades de comunicación y marketing digital.

Diseñador de Motion Graphics y Animación:

- Responsabilidades: Crear animaciones y gráficos en movimiento para mejorar la interactividad y el engagement de los usuarios, producir videos explicativos y tutoriales.

- Habilidades: Diseño de motion graphics, software de animación (After Effects, Blender), creatividad y habilidades visuales.

Diseñador de Sonido y Audio:

- Responsabilidades: Crear y gestionar elementos de audio para los servicios web, como sonidos de interfaz, música de fondo, y audios para contenido multimedia.

- Habilidades: Edición de audio, producción de sonido, software de audio (Audacity, Pro Tools), sensibilidad auditiva y creatividad.

Especialista en Diseño de Interacción (Interaction Designer):

- Responsabilidades: Diseñar la interacción entre el usuario y el servicio web, asegurar que las transiciones y las acciones sean fluidas y naturales, y mejorar la usabilidad a través de la interacción.

- Habilidades: Diseño de interacción, pruebas de usabilidad, habilidades de prototipado, empatía y creatividad.

Especialista en Diseño de Producto:

- Responsabilidades: Liderar el diseño y la evolución del producto web, asegurar que el servicio web cumpla con las necesidades y expectativas de los usuarios, y coordinar con los equipos de desarrollo y UX/UI.

- Habilidades: Diseño de producto, habilidades de liderazgo, empatía, pensamiento estratégico.

Especialista en Diseño de Servicios:

- Responsabilidades: Diseñar la experiencia completa del servicio web, desde el primer contacto del usuario hasta el uso continuo, y asegurar que todos los puntos de contacto sean coherentes y satisfactorios.

- Habilidades: Diseño de servicios, habilidades de investigación de usuarios, pensamiento sistémico, colaboración interdisciplinaria.

Especialista en Diseño de Accesibilidad:

- Responsabilidades: Asegurar que los servicios web sean accesibles para todos los usuarios, incluyendo aquellos con discapacidades, y cumplir con las normativas de accesibilidad.

- Habilidades: Conocimiento de normativas de accesibilidad (WCAG), habilidades de diseño inclusivo, empatía y atención al detalle.

Especialista en Diseño de Branding:

- Responsabilidades: Desarrollar y mantener la identidad visual y el branding del servicio web, asegurar que el diseño esté alineado con la imagen de la marca.

- Habilidades: Diseño gráfico, branding, creatividad, habilidades de comunicación.

Especialista en Diseño de Experiencia de Cliente (CX Designer):

- Responsabilidades: Diseñar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto, desde la navegación hasta el soporte postventa, y asegurar que el servicio web sea satisfactorio y memorable.

	- Habilidades: Diseño de experiencia de cliente, habilidades de investigación de usuarios, empatía, pensamiento estratégico.
Delivery Manager-5	Para el éxito de un Centro de Excelencia definitivamente se necesita management con experiencia que pueda llevar las cosas con orden y manejar los riesgos de manera eficiente.
Project Manager-1	Para garantizar el éxito, es indispensable contar con roles bien definidos que cubran tanto la estrategia como la ejecución técnica y operativa, como por ejemplo un gerente de proyecto, desarrolladores, QAs, arquitecto de servicios web, por mencionar algunos.
Project Manager-2	Desarrollo, Role de Liderazgo, Project Management.
Delivery Manager-6	Pienso que deberían estar roles como arquitectos de soluciones, desarrolladores, especialistas en QA, project managers y alguien enfocado en UX/UI. También un rol de liderazgo que defina la estrategia y mantenga alineación con el negocio.
Portfolio Lead-1	Expertos en la industria y plataformas, resolutores de problemas.
Project Manager-3	QA

Role	8. ¿Cómo describiría la distribución actual de responsabilidades en su equipo y cómo cree que debería ajustarse en un CoE?
Delivery Manager-1	<p>Líder de Estrategia Digital: Define la visión, prioridades y alineación con los objetivos del negocio.</p> <p>Gestor de Proyectos Web: Coordina iniciativas, recursos y cronogramas entre equipos internos y externos.</p> <p>Coordina SLA y Soporte: Supervisa tiempos de respuesta, cumplimiento de acuerdos de servicio y resolución de incidencias.</p> <p>Especialista en UX/UI: Garantiza experiencias digitales centradas en el usuario, accesibles y consistentes.</p> <p>Desarrollador Web: Implementa y mantiene la infraestructura técnica de los sitios.</p> <p>Analista de Datos Digitales: Mide el rendimiento web y genera insights para la toma de decisiones.</p> <p>Especialista en SEO/SEM: Optimiza la visibilidad de los sitios en buscadores y campañas pagadas.</p> <p>Gestor de Contenidos: Administra y actualiza el contenido alineado con la estrategia de marca.</p> <p>Arquitecto de Soluciones Web: Diseña estructuras escalables, seguras y compatibles entre plataformas.</p>
Delivery Manager-2	<p>Muy alineada a la que considero que son roles indispensables, de hecho casi todos los proyectos tienen una dinámica similar.</p>
Delivery Manager-3	<p>Creo que deberían de haber más personas expertas, que sí las hay, pero que tengan más disposición a que funcionen como mentores de los nuevos ingresos al equipo.</p>
Delivery Manager-4	<p>Hay responsabilidades de cara a las unidades de trabajo por cliente. Luego, otro nivel de cara a la vertical de negocio que agrupa clientes de una naturaleza similar. Adicionalmente, existen responsabilidades de cara al Centro que agrupa a las verticales de negocio. Y finalmente, responsabilidades de cara a la organización regional y global.</p> <p>Un CoE debería saber entender las necesidades y responsabilidades de cada grupo y sus relaciones entre sí, teniendo claras sus limitaciones dada la complejidad de la organización, el ritmo de trabajo muy veloz y el masivo equipo global que funciona bajo estructuras burocráticas típicas de una transnacional.</p>
Delivery Manager-5	<p>Considero que la distribución actual de mi equipo está muy bien: hay gente dedicada a producción, gente dedicada a proyectos de estrategia y gente dedicada a proyectos de eficiencia; entonces funciona bien porque todos trabajan juntos, sin embargo cada quien se dedica a su campo y hay orden, con lo cual hay crecimiento organizado.</p>

Project Manager-1	Actualmente, el equipo está más enfocado en ejecutar y entregar, lo que a veces hace que se pierdan oportunidades de ser más eficientes o de innovar. Si pasamos a un modelo de Centro de Excelencia, propondría reorganizar el trabajo para que se base en conocimientos compartidos, con roles más estratégicos.
Project Manager-2	La distribución de las responsabilidades está clara; lo que mejoraría es la comunicación directa con el cliente para poder alinear las expectativas y roles con ellos como stakeholders.
Delivery Manager-6	Actualmente las responsabilidades están bien definidas, pero a veces se sienten aisladas por área. En un CoE sería bueno que haya más colaboración transversal y que haya alguien que centralice la visión general, para evitar duplicar esfuerzos.
Portfolio Lead-1	Alineada por industria y capability. Más liquidez para atender proyectos ad hoc.
Project Manager-3	Ya se ajusta en relación a las necesidades de cada cliente, desde un modelo operativo de estudio.

Role	9. ¿Qué retos ha identificado en la coordinación entre equipos (ejemplo: desarrollo, diseño, marketing, gestión de proyectos) que un CoE podría resolver?
Delivery Manager-1	Falta de definición de R&R entre los equipos
Delivery Manager-2	Uno de los principales retos en la coordinación entre equipos es la falta de alineación en tiempos y prioridades: mientras desarrollo, diseño, QA y gestión de proyectos trabajan con objetivos distintos, no siempre existe una visión integrada que permita avanzar de manera fluida. A esto se suma la fragmentación en la comunicación, que puede generar re-trabajos, interpretaciones diferentes de los requerimientos o retrasos en las entregas.
Delivery Manager-3	En mi caso, que estoy 50% en el proyecto del Flex, y otros 50% en el equipo de Roche, me cuesta mucho tener visibilidad continua y diaria de todo lo rápido que se mueve Flex; entonces diría que en mi caso hay visión limitada del proyecto completo.

Delivery Manager-4	Las tareas y retos diarios tienen un nivel de complejidad importante, pero suelen estar siempre bajo control. Los verdaderos retos vienen cuando líderes ajenos al equipo solicitan esfuerzos adicionales para documentar nuevas prácticas, dar reporte de casos de uso, generar nuevas rutas de aprendizaje, etc. Estas personas externas suelen involucrarse en la solicitud de estos esfuerzos, pero no participan de su conceptualización o producción. Sus expectativas suelen estar desconectadas de la realidad o apuntan a logros que tienen poco impacto para los equipos. Un CoE no necesariamente viene a resolver este reto; de hecho, podría llegar a acentuarlo más debido a la amplitud de su estructura y burocracia.
Delivery Manager-5	El reto principal y consistente siempre es comunicación.
Project Manager-1	Los principales retos entre equipos son falta de alineación, comunicación, metodologías distintas y roles poco claros. Un CoE puede resolverlos al unificar objetivos, estandarizar procesos y herramientas, clarificar responsabilidades, facilitar la comunicación, entre otros.
Project Manager-2	Los principales blockers son la falta de flexibilidad y el tiempo. Dejando claras las expectativas de la cuenta desde el principio se podrían alinear y mejorar los procesos.
Delivery Manager-6	A veces la comunicación entre equipos no es tan fluida, lo que genera retrabajo o atrasos. Un CoE podría ayudar creando un proceso más claro para priorizar tareas y unificar criterios antes de empezar el desarrollo.
Portfolio Lead-1	No siempre los equipos están en la misma locación y eso puede generar retos en comunicación, cultura y demás.
Project Manager-3	La proyección de un modelo estudio Marketing.

Role	10. ¿Qué mecanismos de comunicación y colaboración considera necesarios para que un CoE funcione de manera efectiva?
Delivery Manager-1	Scrum, canales de comunicación centralizados, documentación (SOPs, SLAs, as needed), dashboards, feedback loop de UX, R7R, springs matrix.

Delivery Manager-2	<p>Documentación accesible – guías de estándares, playbooks, librerías de componentes y repositorios actualizados para asegurar consistencia y transferencia de conocimiento.</p> <p>KPIs (este lo considero ideal pero cuesta más implementarlo) – métricas visibles para todos los equipos que permitan medir desempeño y mantener el foco en objetivos comunes.</p> <p>Feedback continuo – mecanismos para retroalimentación rápida entre equipos y con los clientes, fomentando la mejora continua.</p>
Delivery Manager-3	<p>Reuniones, canales donde la comunicación esté centralizada y tener claridad. Documentación periódicamente actualizada si es necesaria, y herramientas de gestión de proyectos donde uno pueda asignar las tareas a los responsables.</p>
Delivery Manager-4	<p>Más que tener mecanismos, es importante fomentar y desarrollar una cultura. Si los equipos trabajan bajo una cultura de comunicación y colaboración, ellos mismos definirán los mecanismos adecuados para las diferentes necesidades/oportunidades que identifiquen.</p>
Delivery Manager-5	<p>Todos los que se puedan para que funcione. Tenemos un chat de Teams donde hay un action item list general que se va actualizando y compartiendo en el chat continuamente, es muy eficiente.</p>
Project Manager-1	<p>Para que funcione bien necesita que la comunicación sea clara y sin complicaciones, y que la colaboración sea ordenada pero también flexible.</p>
Project Manager-2	<p>Desde mi perspectiva, la comunicación es el factor clave en toda relación personal y laboral, por lo que considero que la transparencia durante los procesos podría ayudar a que el equipo entienda las necesidades del cliente y pueda ver a profundidad la perspectiva desde los ojos de liderazgo.</p>
Delivery Manager-6	<p>Reuniones cortas y frecuentes para alinear avances, tableros de seguimiento visibles para todos, y herramientas de colaboración centralizadas (por ejemplo, para documentación y tickets). También espacios para compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas.</p>
Portfolio Lead-1	<p>Check-ins constantes, familiaridad con los peers (ojalá en persona al menos inicialmente), sesiones de integración.</p>

Project Manager-3	Encuestas.
-------------------	------------

Role	11. ¿Qué valor agregado debería ofrecer un Centro de Excelencia en servicios web a la organización y a los clientes del sector Life Sciences?
Delivery Manager-1	Todos los anteriores, especialmente experiencia en UX y casos de éxito, best practices.
Delivery Manager-2	<p>Agilidad y escalabilidad – habilitar modelos de trabajo ágiles que permitan responder rápido a prioridades del negocio (como lanzamientos, campañas o PDUFAs), al mismo tiempo que se escala la operación sin perder eficiencia o que se nos vaya el control.</p> <p>Innovación aplicada (esto no hemos podido por bloqueos a nivel de cliente) – integrar tecnologías como IA, automatización y analítica avanzada no solo para los proyectos de los clientes, sino también en procesos internos, generando eficiencia, insights y diferenciación competitiva."</p>
Delivery Manager-3	Me parece que nos destacamos en calidad y confiabilidad. Innovación y mejora continua. Experiencia del usuario.
Delivery Manager-4	Humanidad. La naturaleza de esta industria tiene su raíz en la salud y bienestar humano y de las comunidades, no en los servicios web.
Delivery Manager-5	Poder ofrecer cosas nuevas que el cliente no está pidiendo creo que es un buen valor agregado para un CoE, adelantarse a las necesidades del cliente.
Project Manager-1	Un CoE en servicios web para el sector de Life Sciences debería impulsar nuevas ideas, asegurar que todo funcione bien y cumpla con las normas de calidad, que ayude a la organización a optimizar procesos y a los clientes a obtener soluciones digitales seguras y eficientes.
Project Manager-2	Aseguramiento de mejora continua.
Delivery Manager-6	Creo que debería ofrecer consistencia en la calidad de los servicios, tiempos de respuesta más rápidos y soluciones innovadoras. También generar buenas prácticas y estandarización que ayuden a reducir errores y mejorar la experiencia del cliente.

Portfolio Lead-1	Expertise en la industria.
Project Manager-3	Es indispensable para poder estandarizar y optimizar todos los procesos que componen LS.

Role	12. ¿Qué indicadores de éxito considera más relevantes para medir la efectividad de un CoE en servicios web?
Delivery Manager-1	Velocidad de entrega (TAT), Cumplimiento de SLA, Calidad de los activos entregados, Reducción de retrabajos, Adopción de plataformas y herramientas, Satisfacción del cliente interno, Eficiencia operativa, Visibilidad y tráfico web, Capacidad de escalabilidad.
Delivery Manager-2	<p>Cumplimiento de calidad – asegurar que los entregables cumplan con los estándares técnicos, regulatorios y de experiencia del usuario.</p> <p>Utilización estable y saludable – mantener la ocupación del equipo en un rango óptimo (80%–90% según el estándar de Accenture) que garantice eficiencia sin sobrecarga.</p> <p>Finanzas estables – control del presupuesto, eficiencia en costos y alineación con los márgenes esperados.</p> <p>Bajo nivel de attrition – retención del talento clave, reduciendo rotación y asegurando continuidad en el conocimiento.</p> <p>Turnaround Time (TAT) – capacidad de cumplir con los tiempos de entrega comprometidos, respondiendo de forma ágil a las necesidades del cliente.</p>
Delivery Manager-3	Serían tiempo de entrega y el cumplimiento de estándares en esas entregas, satisfacción del usuario y/o cliente. Innovar y siempre estar en una continua mejora. Y la disponibilidad de los servicios, que en esa última, de vez en cuando en el lado del Flex, no la logramos.
Delivery Manager-4	Es difícil de responder porque depende de cada problemática a atender.
Delivery Manager-5	No tengo conocimiento de cómo opera una CoE, entonces no sabría dar detalles de una CoE, ni de cómo opera o cómo medirla, etc.

Project Manager-1	Algunos indicadores que considero clave para medir la efectividad de un CoE en servicios web son el tiempo de respuesta, cumplimiento de SLAs, satisfacción del usuario, las cuales reflejan tanto la calidad técnica como el impacto estratégico y operativo del CoE.
Project Manager-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del cliente</li> <li>- Métricas estables</li> <li>- Mitigación de errores en procesos</li> </ul>
Delivery Manager-6	Indicadores como tiempo de respuesta ante incidentes, cumplimiento de SLAs, satisfacción de los clientes internos y externos, reducción de retrabajos y eficiencia en costos. También métricas de innovación, como cantidad de mejoras implementadas.
Portfolio Lead-1	Tiempos de construcción por página, errores en servidores de producción.
Project Manager-3	Medir SLA's, capacitación, optimización.

Role	13. ¿Cómo visualiza la implementación de un CoE en fases dentro de la empresa?
Delivery Manager-1	Por fases y en cada fase se presenta el resultado para ir mejorándolo en la que sigue.

Delivery Manager-2	<p><b>Discovery Phase</b> Liderada por el equipo de Solutions, encargado del análisis financiero y de factibilidad. Si es necesario, interviene el equipo de Mobilization para preparar el setup inicial de la operación.</p> <p><b>Setup Phase</b> Staffing: conformación del equipo con los perfiles críticos. Technology setup: definición e implementación de las herramientas y plataformas necesarias. Pilot: ejecución de un piloto controlado para validar procesos, KPIs y aprendizajes iniciales.</p> <p><b>Mature and Measure Phase</b> Escalamiento: ampliación del modelo hacia más proyectos, mercados y equipos. Madurez: consolidación de procesos, estándares y mejores prácticas. Medición: seguimiento de KPIs clave (calidad, utilización, finanzas, attrition, TAT, etc.) para asegurar sostenibilidad y mejora continua.</p>
Delivery Manager-3	<p>Sería como primero identificar las necesidades o ver las oportunidades de desarrollo, implementación o ejecución. Definir estándares y las herramientas que se necesitan. Ejecutar un piloto tal vez para analizar posibles escenarios. Y ya después aplicar las operaciones en base a las expectativas del cliente o de acuerdo al contrato.</p>
Delivery Manager-4	<p>Estructurado bajo un claro entendimiento de las necesidades específicas que tenga la empresa en su contexto actual y en busca de cumplir con su visión a corto, mediano y largo plazo. Debe ser constantemente autoreflexivo y flexible para adaptarse a las necesidades y retos que surjan en su implementación.</p>
Delivery Manager-5	<p>N/A</p>
Project Manager-1	<p>Para implementar un CoE en una empresa, primero se entiende qué se necesita y se planifica bien qué va a hacer. Luego se arma el equipo y se definen roles. Después se prueba en un proyecto pequeño para ver cómo funciona. Si va bien, se expande a más áreas y se mejora todo lo que se pueda.</p>
Project Manager-2	<p>N/A</p>

Delivery Manager-6	Me lo imagino en fases: primero una etapa de diagnóstico y diseño del CoE, luego una implementación piloto con un equipo pequeño, y finalmente una expansión gradual al resto de los servicios, midiendo resultados en cada etapa.
Portfolio Lead-1	Tiene que ser en fases comenzando con un SWAT team base.
Project Manager-3	Me imagino poco a poco, ir creando la iniciativa con los respectivos SMEs de los diferentes equipos que componen LS, para ir entendiendo poco a poco cómo podemos diseñar e implementar las estrategias de un CoE.

Role	14. ¿Qué riesgos o dificultades anticipa en la creación de un CoE y cómo podrían mitigarse?
Delivery Manager-1	Falta de alineación entre áreas, Resistencia al cambio, Limitaciones presupuestarias, Falta de visibilidad sobre métricas.
Delivery Manager-2	<p>Falta de claridad en el alcance (scope):                      Riesgo: que los objetivos y responsabilidades del CoE no estén bien definidos, lo cual genera duplicidad de funciones o expectativas poco realistas.                      Mitigación: establecer desde el inicio un marco de gobernanza claro, con roles, KPIs y alcance alineados con los stakeholders y el cliente.</p> <p>Retrasos en el staffing adecuado y a tiempo:                      Riesgo: no contar con los perfiles críticos en el momento oportuno puede frenar la implementación o afectar la calidad inicial.                      Mitigación: planificar la demanda de talento desde la fase de Discovery, apoyarse en Studios y mantener comunicación constante con staffing Teams para acelerar contrataciones o reasignaciones.</p>
Delivery Manager-3	Creo que el mayor riesgo sería que sea difícil medir resultados, porque con resultados reales y eficientes se pueden tomar decisiones vitales para cada proyecto o proceso. También sería que haya una falta de recurso competente.

Delivery Manager-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia por parte de los equipos de trabajo</li> <li>- Enfoque sobre temas no relevantes o de bajo impacto</li> <li>- Burocracia</li> <li>- Captación de talento humano adecuado</li> <li>- Insostenibilidad financiera</li> </ul>
Delivery Manager-5	N/A
Project Manager-1	<p>Crear un CoE puede traer varios retos: que no se alinee con los objetivos del negocio, que la gente se resista al cambio, que falte apoyo de los leads, que no se sepa bien qué hace el CoE, que no se tengan los recursos, o que se vuelva muy burocrático. Para mitigar todo esto, es importante tener apoyo desde arriba, dejar claros los beneficios, definir bien los roles, trabajar en equipo, empezar en pequeño y medir resultados para ir mejorando.</p>
Project Manager-2	N/A
Delivery Manager-6	<p>Un riesgo es la resistencia al cambio de algunos equipos. Se puede mitigar comunicando claramente los beneficios y capacitando al personal. Otro riesgo es la falta de recursos, que se puede evitar asegurando apoyo de la dirección desde el inicio.</p>
Portfolio Lead-1	<p>Inversión principalmente. Por experiencia, se requiere una inversión fuerte inicialmente para procesos de contratación y creación de materiales de venta. Lo otro difícil es generar confianza con los clientes, eso toma tiempo.</p>
Project Manager-3	<p>Resistencia, participación, presupuesto, seguimiento, y creo que todos estos elementos se pueden mitigar o manejar mediante un plan de estrategia que pueda justificar el impacto financiero en LS.</p>

<b>Role</b>	<b>15. Desde su perspectiva, ¿qué elementos no deberían faltar en el modelo de negocio de un CoE en servicios web para garantizar su sostenibilidad?</b>
Delivery Manager-1	Modelo operativo escalable, Cultura de mejora continua, Alianzas internas y externas.

Delivery Manager-2	<p>Alcance y objetivos bien definidos – claridad en qué servicios cubre el CoE, cómo se mide el éxito y cómo se alinea con la estrategia del cliente y de la organización.</p> <p>Modelo financiero sostenible – tarifas, costos y márgenes bien estructurados que aseguren estabilidad (finanzas estables).</p> <p>Gestión de talento – estrategia de staffing flexible, planes de capacitación continua y mecanismos para mantener bajo el attrition.</p> <p>KPIs y mecanismos de medición – indicadores clave como calidad, utilización, turnaround time y satisfacción del cliente para evaluar efectividad, buena planificación del lado del cliente, etc.</p> <p>Innovación – incorporar nuevas tecnologías (IA, automatización, analítica) y asegurar que los procesos puedan crecer sin perder eficiencia.</p> <p>Comunicación clara – reglas, responsables y canales de coordinación establecidos para garantizar transparencia y alineación con los stakeholders.</p>
Delivery Manager-3	Definición clara de objetivos y alcance. Métricas y KPIs claros. Y una estructura organizativa sólida con roles y responsabilidades bien definidos.
Delivery Manager-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura de Calidad</li> <li>- Flexibilidad y Adaptabilidad</li> <li>- Formación y desarrollo de Talentos</li> <li>- Evaluación y Retroalimentación</li> <li>- Innovación y Mejora Continua</li> <li>- Valor diferenciado (y saber cobrarlo bien)</li> </ul>
Delivery Manager-5	N/A
Project Manager-1	Para que sea sostenible debe ofrecer servicios estandarizados, compartir buenas prácticas, medir su impacto, estar alineado con los objetivos del negocio y tener la capacidad de adaptarse.
Project Manager-2	Debería tener claro su propósito y cómo se conecta con las necesidades reales del negocio. Contar con una estructura organizativa definida, roles y procesos claros. También se necesita una estrategia tecnológica flexible, cultura de colaboración entre áreas, y formación continua para que el equipo se mantenga actualizado.

---

Delivery Manager-6	Definición clara de roles y responsabilidades, métricas de desempeño bien establecidas, un plan de capacitación continua y un esquema de financiamiento que asegure recursos a largo plazo. También un proceso de mejora continua para que el CoE siga siendo relevante.
Portfolio Lead-1	Manejo responsable de finanzas, crecimiento controlado, expertos en el campo en las diferentes verticales y un equipo de gente con sentido de pertenencia.
Project Manager-3	Metas, objetivos, estrategia.