



Trabajo de grado
Plan de mejoramiento para el desarrollo de solicitudes (RFP) en proyectos de Tecnología en Accenture

ELABORADO POR:
MARÍA ISABEL OQUENDO MARTÍNEZ



Asesor Metodológico
ISIS MIOSOTIS ALVAREZ FLOREZ

Asesor Temático
PAULO CESAR PATIÑO VÉLEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA (UNAULA)
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN
2025



Resumen

Accenture Colombia, empresa líder en consultoría y tecnología, desarrolla proyectos estratégicos en el país a través de distintas líneas de servicio. En la línea de Tecnología, uno de los procesos pilares de captación de proyectos es el envío de respuesta a solicitudes de propuesta (RFP), donde la empresa prepara y presenta ofertas técnicas y comerciales para nuevos proyectos. Sin embargo, este proceso enfrenta dificultades derivadas de la falta de estandarización, roles poco definidos y comunicación fragmentada entre las áreas involucradas, lo que genera reprocesos, demoras y pérdida de trazabilidad. Este trabajo de grado presenta un plan de mejora orientado a optimizar el proceso RFP, garantizando eficiencia, consistencia y calidad en la gestión de propuestas. Con base en los hallazgos, se diseñó la creación de un comité estratégico encargado de definir actividades, recursos técnicos, indicadores y mecanismos de seguimiento. Se espera que la propuesta mejore los tiempos de respuesta, fortalezca la coordinación entre áreas y promueva una cultura de mejora continua alineada con la transformación digital de Accenture.

Palabras clave: respuesta a solicitud de propuesta (RFP); estandarización; plataformas empresariales; mejoramiento de procesos.

Abstract

Accenture Colombia, a leading consulting and technology company, develops strategic projects in the country through various service lines. In the Technology line, one of the key processes for project acquisition is the response to Requests for Proposal (RFP), where the company prepares and presents technical and commercial offers for new projects. However, this process faces challenges due to a lack of standardization, poorly defined roles, and fragmented communication among the areas involved, which leads to rework, delays, and loss of traceability.

This thesis presents an improvement plan aimed at optimizing the RFP process, ensuring efficiency, consistency, and quality in proposal management. Based on the findings, the creation of a strategic committee was designed to define activities, technical resources, indicators, and monitoring mechanisms. The proposal is expected to improve response times, strengthen interdepartmental coordination, and promote a culture of continuous improvement aligned with Accenture's digital transformation.

Keywords: Request For Proposal (RFP); standardization; enterprise platforms; process improvement.



Dedicatoria

Inicialmente, al lucero que alumbró y guía mi camino; y con gran orgullo y nostalgia, a la María Isabel Oquendo de hace 10 años, que con esfuerzo y resiliencia logró cumplir lo que un día se prometió.



Tabla de Contenido

Resumen.....	2
Dedicatoria.....	3
Glosario.....	6
Introducción	7
1. Formulación.....	9
1.1. Planteamiento del problema.....	9
1.2. Justificación.....	10
1.3. Objetivos	11
1.3.1. General.....	11
1.3.2. Específicos	11
1.4. Alcance.....	11
1.5. Marco de referencia.....	12
1.5.1. Referente teórico.....	12
1.5.2. Referente legal	14
1.6. Metodología	15
1.6.1. Enfoque.....	15
1.6.2. Estrategia.....	15
1.6.3. Método.....	16
1.6.4. Técnicas para la recolección y análisis de la información.....	17
1.6.5. Consideraciones éticas.....	18
2. Plan de mejora	18
2.1. Diagnóstico.....	18
2.2. Análisis del proceso	24
2.3. Reformulación del proceso.....	26
3. Plan de Acción	30
4. Recomendaciones	32
5. Conclusiones.....	33
Referencias bibliográficas.....	35



Índice de Figuras

<i>Figura 1. Adaptación del ciclo PHVA</i>	16
<i>Figura 2. Estructura operacional Colombia</i>	19
<i>Figura 3. Estructura organizacional ágil basado en tribus y clanes de Accenture</i>	21
<i>Figura 4. Estructura organizacional foco de estudio</i>	22
<i>Figura 5. Flujograma del proceso RFP en Accenture</i>	23
<i>Figura 6. Flujo Grama proceso RFP y actividad crítica</i>	25
<i>Figura 7. Desarrollo RFP-Comité estratégico</i>	29
<i>Figura 8. Diagrama de estandarización de actividad</i>	30
<i>Figura 9. Cronograma plan de acción</i>	32

Glosario

Benchmarking: proceso de comparar las prácticas y resultados de una organización con los de líderes del sector para identificar oportunidades de mejora.

Business Process Management (BPM): enfoque sistemático para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir y optimizar los procesos de negocio de una organización.

Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar): metodología de mejora continua que busca planear acciones, ejecutarlas, evaluarlas y estandarizarlas.

Debida diligencia: proceso de verificación y análisis previo que realiza una empresa para evaluar la viabilidad, los riesgos y el cumplimiento de requisitos legales, técnicos y financieros antes de avanzar en una relación contractual o licitación.

Estandarización: proceso de establecer normas y procedimientos uniformes y repetibles para garantizar consistencia y calidad.

Indicador (KPI): medida cuantitativa que permite evaluar el desempeño de un proceso o actividad frente a un objetivo establecido.

Licitación: procedimiento mediante el cual una entidad pública o privada solicita ofertas para contratar bienes o servicios.

Metodología ágil: enfoque de gestión de proyectos que se centra en la flexibilidad, la colaboración y la mejora continua.

Metodología ITIL: conjunto de prácticas para la gestión de servicios de tecnología de la información (TI) que se centra en la alineación de los servicios de TI con las necesidades del negocio.

Optimización: proceso de hacer algo más eficaz y funcional posible.

Request for Proposal (RFP): documento que una organización envía a proveedores potenciales para solicitar propuestas detalladas que respondan a sus necesidades específicas.

SAP: sistema integrado de planificación de recursos empresariales que permite gestionar de forma centralizada las operaciones, finanzas y procesos de una organización.

Sistematización: proceso de organizar y estructurar información o actividades de manera sistémica.

Stakeholder: persona o grupo que pueden afectar o verse afectado por la decisiones o resultados de un proyecto o proceso.

Tribus y clanes: modelo organizativo basado en equipos autónomos y colaborativos que trabajan en torno a objetivos comunes bajo un esquema ágil de gestión.



Introducción

Accenture es una multinacional líder que integra en su modelo de negocio la consultoría y estrategia, operaciones, *Song* (Transformación digital) y tecnología. Su casa matriz se encuentra actualmente en Estados Unidos, donde lidera proyectos de alcance global. En Latinoamérica, Accenture cuenta con una sólida presencia en países como Argentina, Brasil, Chile, México, Perú, Costa Rica y Colombia, lo que permite atender a clientes corporativos de distintos sectores y ejecutar sus proyectos de gran impacto regional.

En Colombia, la compañía opera de forma autónoma y en su distribución geográfica cuenta con oficinas en las ciudades de Bogotá, Medellín y Barranquilla, consolidando su trayectoria marcada por colaboraciones con empresas líderes como Argos, Bancolombia y Frontera Energy. Sus proyectos abarcan sectores estratégicos como bienes de consumo, servicios financieros, energía, telecomunicaciones y tecnología, posicionándose como un aliado clave en la transformación empresarial.

Dentro de su línea de negocio en Tecnología, Accenture Colombia gestiona diversas plataformas estratégicas como Oracle, Muren, Salesforce y SAP (Sistema, Applications, Products in Data Processing), las cuales constituye un eje estratégico en la oferta de servicios de la compañía. Estas soluciones tecnológicas son altamente demandadas por las organizaciones que buscan transformar digitalmente sus procesos de negocio, dado que permite mejorar la eficiencia operativa, tomar decisiones basadas en datos confiables y adaptarse con agilidad a un entorno competitivo.

El principal mecanismo para acceder a oportunidades relacionadas con implementación y soporte especializado en estas plataformas empresariales es el *Request for Proposal* (RFP), o solicitud de propuesta. Este es un proceso formal mediante el cual las organizaciones interesadas en adquirir servicios especializados invitan a proveedores potenciales a presentar propuestas técnicas, financieras y operativas que respondan a sus necesidades específicas. Los RFP no solo garantizan transparencia y competencia, sino que también representan un escenario estratégico de visibilidad y posicionamiento competitivo para que consultoras como Accenture puedan diferenciarse en el mercado.

En el contexto actual de Accenture Colombia, específicamente en el área de Tecnología, se ha identificado unos vacíos en el flujo del proceso de envío de propuestas (RFP) por parte de los *managers* de la organización. Esta ausencia de documentación formal y estandarización del proceso impacta de forma negativa la gestión y optimización del flujo de solicitudes de propuestas, dificultando un abordaje eficiente y oportuno de las necesidades del cliente. Ante este escenario,



el presente trabajo de grado propone un plan de mejoramiento enfocado en mejorar el proceso de abordaje del RFP en Accenture mediante la sistematización de la actividad de desarrollo del RFP.

La importancia de este estudio radica en su contribución a identificar y estandarizar un proceso que es de suma importancia en la adquisición de nuevos proyectos en las empresas consultoras. Esto no solo facilita su consolidación y estabilidad, sino que también fortalece la base sobre la cual se gestionan los proyectos de implementación en el área de Tecnología actualmente.

1. Formulación

Este apartado presenta el contexto del problema identificado, su justificación, los objetivos que orientan la investigación, el alcance del estudio, el apoyo en el marco de referencia y la metodología utilizada. Cada uno de estos elementos permite estructurar y fundamentar el plan de mejoramiento propuesto.

1.1. Planteamiento del problema

Accenture Colombia forma parte de la red global de una multinacional de servicios profesionales, especializada en integrar consultoría y estrategia, operaciones, *song* (transformación digital) y tecnología. Su modelo de creación de valor se basa en acompañar a sus clientes corporativos en procesos de transformación empresarial y tecnológica, consolidándose como un socio estratégico en múltiples industrias. Por ello es reconocida a nivel global, por ser una de las consultoras más importantes del mundo en tecnología y negocios (Accenture, 2024).

En los servicios de tecnología, la compañía ofrece servicios especializados sobre plataformas empresariales de alto impacto en el mercado como Oracle, Murex, Salesforce y SAP, que permiten a las organizaciones transformar digitalmente los procesos, mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión de datos y adaptarse con agilidad a entornos competitivos.

En Latinoamérica, Accenture ha desarrollado una presencia sólida, impulsado por proyectos de innovación y transformación digital. Este posicionamiento ha permitido fortalecer su red de talento y capacidades, que facilitan la atención integral de clientes locales e internacionales en diferentes mercados. En Colombia, sus operaciones abarcan áreas como banca y seguros, bienes de consumo, petróleo y gas, empresas de servicios, educación y manufactura, consolidándose como un aliado clave en la transformación digital del país, con presencialidad en tres ciudades del país (Bogotá, Medellín y Barranquilla), desde donde se desarrollan proyectos estratégicos con empresas de gran relevancia nacional.

El acceso a nuevos proyectos relacionados con implementar, brindar soporte o una combinación de ambos servicios en relación con las plataformas empresariales, se gestiona a través de un proceso estructurado que inicia con la etapa de preventa. Posteriormente, se recibe y se desarrolla la etapa del *Request For Proposal (RFP)*, donde Accenture prepara y envía la información solicitada por la empresa interesada. Una vez elaborada la propuesta, se remite y luego de esto, se procede con la presentación formal de la oferta, donde queda a la espera de la decisión del cliente, quien determina si ésta es aceptada o rechazada.



Una gestión eficiente de los *RFP* asegura transparencia, calidad en la propuesta y mayor competitividad en el mercado. En este contexto, la etapa de *RFP* representa un proceso crucial, ya que crea el punto de partida para acceder a nuevas oportunidades de negocio. A través de esta etapa, los clientes solicitan información técnica, comercial y financiera que les permita seleccionar al proveedor adecuado para llevar a cabo la ejecución de sus proyectos.

No obstante, para implementaciones o soporte de estas plataformas empresariales en Accenture, se ha identificado la falta de estandarización en la documentación y definición de roles y procesos en la etapa *RFP*. Entre ellas se encuentran la recolección de información poco clara, debido a que los requerimientos del cliente no siempre se documentan adecuadamente, y esto genera interpretaciones distintas entre áreas; la intervención de múltiples áreas sin lineamientos definidos, ya que ventas, arquitectos de solución, finanzas, legal y recursos humanos participan sin una coordinación estandarizada; así como la ausencia de roles y responsabilidades no especificadas, lo que provoca inconsistencias en la gestión.

De igual manera, se presentan ineficiencias operativas en la priorización y en los tiempos de respuesta, lo cual genera retrasos y aumenta la amenaza de entregar propuestas incompletas o poco competitivas; y finalmente, se evidencian riesgos internos y externos asociados a la duplicidad de esfuerzos, omisión de tareas críticas, comunicación fragmentada y dificultad para recopilar datos de desempeño que permitan mejoras continuas.

Estas ineficiencias impactan negativamente la calidad de las propuestas, los tiempos de entrega y la percepción del cliente que deterioran la imagen de Accenture frente a competidores y limita su capacidad de adjudicación de proyectos estratégicos en el área de tecnología. En tal sentido, la pregunta que orienta el presente plan de mejora es ¿Cómo mejorar el proceso de respuesta a las solicitudes de propuesta (*RFP*) en los servicios de tecnología de Accenture Colombia a partir del primer semestre del año 2026?

1.2. Justificación

La estandarización de procesos es una práctica clave en las organizaciones modernas, ya que busca unificar criterios, métodos y procedimientos que permitan ejecutar las actividades de manera coherente y predecible. Su relevancia radica en que facilita la eficiencia operativa, mejora la calidad de los entregables, reduce los errores ocasionados por la variabilidad y promueve una mayor coordinación entre áreas y directivos al mando. Además, al establecer lineamientos claros y repetitivos, la estandarización se convierte en un soporte estratégico para garantizar la competitividad, la innovación y la satisfacción del cliente en entornos de negocio dinámicos y altamente exigentes.

La propuesta de estandarizar la etapa de desarrollo del *RFP* en la organización Accenture, resulta oportuna y pertinente porque responde a una necesidad de la organización, optimizar el uso de recursos, mejorar la trazabilidad de la información y fortalecer la capacidad de la empresa, le permite presentarse como un aliado confiable y ágil en los procesos de licitación de proyectos. En un entorno empresarial altamente competitivo, donde los tiempos de respuesta y la claridad de los entregables pueden definir la adjudicación de un contrato, contar con un marco estandarizado se convierte en una ventaja estratégica.

Además, esta propuesta de mejora se alinea con los principios de calidad y excelencia que garantiza Accenture en sus servicios. Un proceso estandarizado no solo facilita la integración de los equipos multidisciplinarios, sino que también asegura la transferencia de conocimientos, la reducción de errores y la mejora continua en el desarrollo de *RFP*.

En síntesis, la implementación de esta propuesta de mejora le permite a la organización estandarizar su proceso de desarrollo del *RFP*, donde los miembros del equipo van a tener mayor claridad de cómo debe ser el correcto abordaje y desarrollo de cada tarea que lo compone.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Proponer un plan de mejora para la estandarización de la etapa de respuesta a las solicitudes de propuestas (*RFP*) en los servicios de Tecnología de la organización Accenture Colombia a partir del primer semestre del año 2026.

1.3.2. Específicos

- Identificar el estado actual de la etapa de desarrollo de las solicitudes de propuesta (*RFP*) en los servicios de Tecnología de Accenture Colombia.
- Caracterizar los protocolos, actividades y actores involucrados en cada fase de la etapa de desarrollo del *RFP* en la organización.
- Diseñar un plan de acción que permita la estandarización y optimización del proceso de respuesta a las solicitudes de propuesta (*RFP*) en Accenture Colombia, garantizando eficiencia, claridad y consistencia en la gestión de propuestas.

1.4. Alcance

El alcance de este trabajo de grado consiste en presentar un diagnóstico de la situación actual del proceso de respuesta a las solicitudes de propuesta (*RFP*), seguido de una propuesta de mejora y como entregable final un plan de acción con sus respectivas recomendaciones que

permitan implementar mejoras sostenibles en la gestión de *RFP*, asegurando eficiencia, claridad y consistencia en la preparación y entrega de propuestas a los clientes corporativos.

1.5. Marco de referencia

El presente apartado se estructura en dos componentes principales: el referente teórico y referente legal. En el primero se abordan teorías que constituyen la base conceptual para sustentar el plan de mejora propuesto. En el segundo, se presentan las disposiciones normativas y legales con el fin de garantizar que los procesos se enmarquen en los lineamientos jurídicos aplicables. De esta manera, el marco de referencia proporciona los fundamentos necesarios para contextualizar, justificar y orientar el desarrollo del presente trabajo de grado.

1.5.1. Referente teórico

Para el desarrollo de este trabajo se recurrirá a diversos referentes teóricos entre ellos se destacan los enfoques relacionados con la gestión y estandarización de procesos, los cuales buscan garantizar uniformidad, calidad y eficiencia en la ejecución de actividades dentro de las organizaciones. Además, se incluyen perspectivas sobre la estrategia emergente, que explica cómo las organizaciones ajustan sus procesos y decisiones en función de la interacción con el entorno, aportando un marco flexible de análisis.

Gestión de procesos

La gestión de procesos, conocida en inglés como *Business Process Management (BPM)*, es un enfoque para identificar, ejecutar, monitorear y optimizar los flujos de trabajo en una organización (Dumas et al., 2018). Sus inicios se ubican en la idea de la reingeniería de procesos de Hammer y Champy (1993) y Davenport (1993), que busca mejoras radicales en costos, calidad y velocidad. De acuerdo con Dumas et al. (2018), un proceso puede entenderse como un conjunto organizado de actividades delimitadas, cuyo propósito es transformar insumos en resultados que generan valor para un cliente, ya sea interno o externo.

En la gestión de procesos actual, se han desarrollado marcos integrales que incorporan diferentes componentes. En esta línea, Malinova y Mendling (2018) proponen que un marco integrado de BPM contempla once elementos distribuidos en tres grandes dimensiones: los elementos de contexto (alineación estratégica, la gobernanza, las personas y la cultura); los elementos de infraestructura; y las fases del ciclo de vida de los procesos que abarcan desde el descubrimiento y el análisis hasta el diseño, implementación, control y optimización.



De acuerdo con IBM (2024), la gestión de procesos va más allá de la mera automatización, ya que permite integrar personas, procesos y tecnología para alinear las operaciones con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando eficiencia, transparencia y capacidad de adaptación a entornos cambiante. Así mismo, una correcta gestión de procesos permite descubrir el valor oculto en las organizaciones al identificar cuellos de botella, actividades redundantes y oportunidades de mejora continua que impactan directamente en la competitividad de la organización.

Desde otro punto de vista, SoftExpert (2023) analiza y destaca que la gestión de procesos enfrenta retos comunes la falta de definición de roles, la resistencia al cambio, la ausencia de comunicación entre áreas y la falta de indicadores de desempeño definidos, lo que dificulta el seguimiento y la toma de decisiones. Desde una perspectiva aplicada, Vilar Barrio (1999) enfatiza que “el primer paso fundamental es no ver los procesos como cajas negras sino conocerlos y entenderlos, porque el seguimiento y control se va a realizar dentro de los propios subsistemas” (p.30). En este sentido, la mejora requiere visibilidad y comprensión detallada de los procesos, ya que “efectuar cambios en los procesos sin conocer las posibles interrelaciones entre ellos puede producir un enorme coste en tiempo y esfuerzo” (p.48).

En resumen, la gestión de procesos combina un enfoque estratégico, metodológico y práctico. Esta visión integral fortalece la capacidad de las organizaciones para garantizar eficiencia, calidad y sostenibilidad en sus operaciones.

Estandarización de procesos

La estandarización de procesos consiste en establecer métodos, normas y procedimientos uniformes para ejecutar las actividades de una organización con el fin de garantizar consistencia, calidad y eficiencia en cada etapa del flujo de trabajo (ESIC, s.f.). Su propósito no es limitar la flexibilidad, sino reducir errores, clarificar responsabilidades y asegurar la repetibilidad de los resultados.

De acuerdo con Unisabaneta (s.f.), esta práctica permite alinear las operaciones internas con los objetivos estratégicos, creando una base sólida para la mejora continua y la integración de nuevas tecnologías. En la gestión moderna, la estandarización complementa la gestión por procesos (BPM), dado que mientras el BPM gestiona de forma integral los procesos, la estandarización garantiza que cada uno opere bajo parámetros claros y medibles.

La estandarización de procesos constituye una táctica clave dentro de la administración de operaciones, dado que dentro de sus ventajas se puede destacar su eficiencia operativa, calidad y reducción de errores, control y medición de desempeño y ventaja competitiva sostenible. No



obstante, para alcanzar estos beneficios, las organizaciones deben superar diversos retos asociados a su implementación, tales como la resistencia al cambio, la rigidez excesiva en los estándares, la necesidad de actualización continua y la falta de roles definidos, los cuales pueden afectar la adopción y efectividad de la estandarización (Parra, 2023).

Teniendo en cuenta estos desafíos, la perspectiva de la estrategia emergente presentada por Mintzberg y Waters (1985), entrega un marco adaptable que facilita comprender como las organizaciones modifican sus procesos y decisiones a través de interacción continua con un ambiente complejo y en constante cambio. La estrategia emergente, en contraste con las estrategias que plantean de manera rígida y anticipada, acepta que los procesos y acciones tienen que adaptarse de a poco según las experiencias, las variaciones y la retroalimentación recibida durante la implementación.

Aplicada esta estrategia a la estandarización de procesos, su enfoque sugiere que las normas y procedimientos deben diseñarse con un equilibrio entre consistencia y adaptabilidad. Así, la estrategia emergente permite que la estandarización no se convierta en un obstáculo para la innovación, sino en una plataforma sólida desde la cual la organización puede evolucionar de manera organizada y sostenible.

En el caso de Accenture y el desarrollo del RFP, esta perspectiva implica que los estándares propuestos para la gestión de propuestas deben mantener una estructura clara y medible, pero también permitir ajustes ágiles cuando surgen nuevos requerimientos del cliente, cambios regulatorios o avances tecnológicos, garantizando que la empresa mantenga su competitividad y capacidad de respuesta.

Finalmente, la estandarización de procesos es un pilar clave para optimizar la eficiencia operativa y asegurar la calidad en las organizaciones, pero su efectividad depende de la capacidad de equilibrar la consistencia necesaria para garantizar orden y control con la flexibilidad requerida para adaptarse a entornos dinámicos.

1.5.2. Referente legal

El proceso de RFP implica el intercambio de información técnica, financiera y comercial que en muchos casos son de carácter confidencial y constituye un activo estratégico tanto para el proveedor como para el cliente. Por esta razón, es necesario enmarcar dichos procesos dentro de la normativa vigente que regula la protección de datos, la confidencialidad empresarial y la propiedad intelectual.



En Colombia, existen diversas disposiciones que fundamentan este aspecto como lo es el artículo 61 del código de Comercio Colombiano, el cual establece la obligación de proteger los secretos industriales y comerciales. En el contexto de un RFP, la información sobre implementaciones, arquitecturas de solución o experiencias previas en otros clientes puede constituir un secreto empresarial, cuya divulgación indebida genera responsabilidad legal; la ley 1581 de 2012 (Régimen General de Protección de datos personales) donde regula la recolección, almacenamiento, uso y circulación de datos personales, estableciendo principios como legalidad, veracidad y confidencialidad.

De igual forma, además de la normativa colombiana, muchas organizaciones operan bajo estándares internacionales como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la unión europea o la norma ISO 27001 de seguridad de la información, que sirve como marco de buenas prácticas para garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información en procesos comerciales globales.

1.6. Metodología

1.6.1. Enfoque

El enfoque que se aplicará en el presente trabajo será cualitativo, donde se basará en entrevistas, análisis de estudios de casos que se presentan en la organización Accenture, flujogramas que proporcionan mayor exposición de la problemática expuesta anteriormente. Como afirman Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación cualitativa busca comprender los fenómenos “explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p.241)

1.6.2. Estrategia

La estrategia utilizada en el presente trabajo es el plan de mejoramiento, entendido como un conjunto de acciones y estrategias diseñadas para identificar y corregir deficiencias, problemas o áreas de oportunidad dentro de una organización. Este constituye un instrumento de gestión que permite identificar, planear, ejecutar y evaluar acciones correctivas encaminadas a optimizar procesos, productos o servicios, con el fin de alcanzar mayores niveles de eficiencia y calidad.

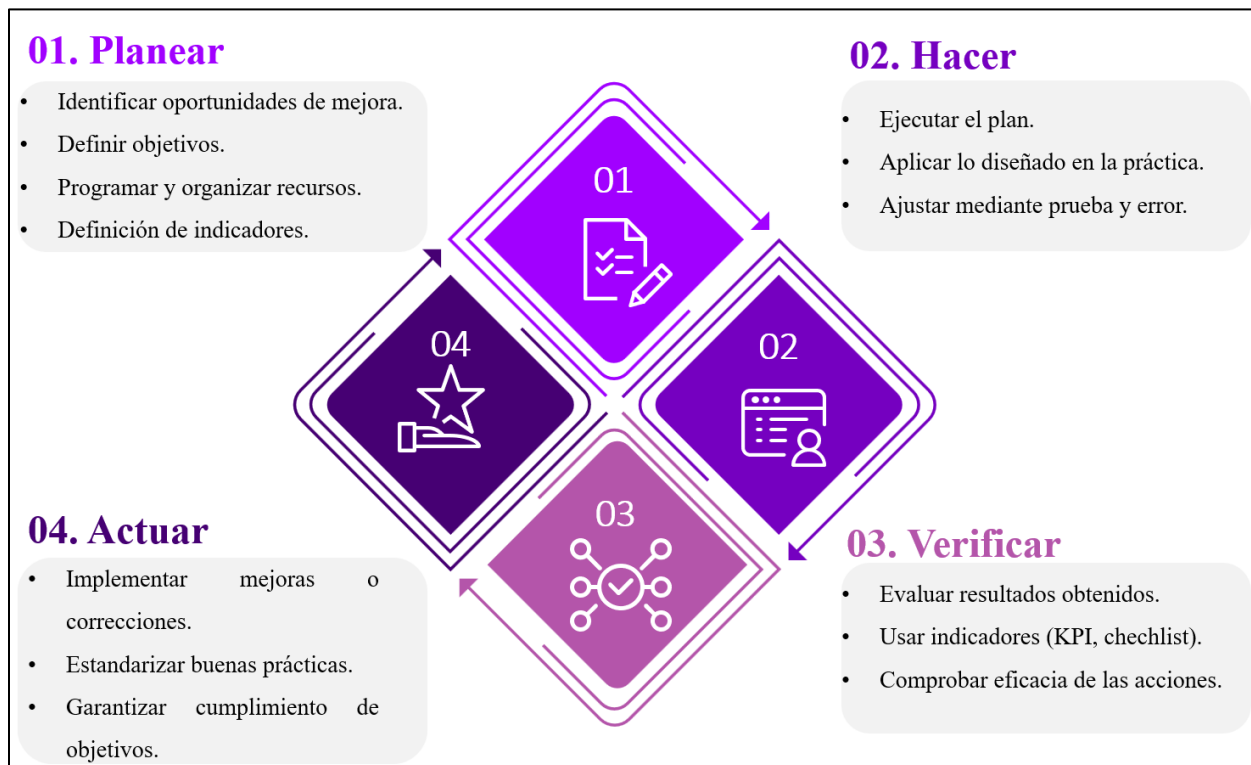
De acuerdo con Rodríguez (2023), el plan de mejoramiento (PM) constituye un enfoque estructurado y metodológico orientado a generar cambios significativos que permitan alcanzar los objetivos establecidos y fomentar el desarrollo continuo de la organización. En este sentido, la

implementación de procesos de mejora en cualquier área de la organización da como resultado la reducción de las debilidades existentes y fortalecer oportunidades de crecimiento.

1.6.3. Método

El enfoque metodológico adoptado en este trabajo de grado se apoya en el ciclo PHVA propuesto por Deming, el cual consta de 4 etapas: planear, hacer, verificar y actuar. Estas etapas se encaminan como una herramienta esencial para la mejora continua. Dicho modelo busca orientar a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos al establecer un proceso sistemático a través de los siguientes pasos:

Figura 1. Adaptación del ciclo PHVA



Basado en Machi & McEvoy (2022, pp. 25–26) y Jesson, Matheson & Lacey (2011, pp. 20–22).

Además, también se toma como apoyo transversal para desarrollar el presente trabajo la metodología Kaizen, la cual se ha consolidado como un enfoque de mejora continua que integra principios de sostenibilidad, eficiencia operativa y transformación digital, apoyándose en la visión sistémica y en el análisis de tendencias para diseñar planes de mejora que favorezcan la evolución progresiva de los procesos. Este modelo impulsa la participación de todos los niveles



organizacionales, implementando pequeños cambios graduales orientados a optimizar las operaciones, disminuir errores y elevar la calidad.

1.6.4. Técnicas para la recolección y análisis de la información

Las técnicas de recolección de información son las herramientas con las cuales se va a obtener la información requerida para cumplir los objetivos planteados en el plan de mejora. Las técnicas utilizadas en este trabajo de grado es la revisión documental, entrevistas semiestructurada, la cual es una técnica de investigación cualitativa que combina elementos de preguntas abiertas y cerradas. Esto permitirá explorar temas mientras se mantiene la estructura para asegurar la recopilación de datos. Además, de contar con flujogramas que permitan el análisis de la información proporcionada por la empresa a través de una representación gráfica que muestra de forma continua las etapas, decisiones y flujos de información dentro de un proceso de trabajo.

1.6.4.1 Revisión documental

La revisión documental es un procedimiento sistemático para determinar, recopilar y analizar documentación pertinente al objeto de estudio tales como libros, artículos académicos, informes técnicos y bases de datos, con el fin de construir un marco teórico robusto y detectar vacíos en la literatura existente (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2000, p. 42; Hart, 1998, p. 13). Esta estrategia implica resumir y organizar la información hallada, comparando distintos panoramas y evidencias para generar una coherencia suficiente para soportar el planteamiento de la investigación.

1.6.4.2 Entrevista semiestructurada

La revisión y el manejo de entrevistas semiestructuradas toma ventaja, ya que estas entrevistas brindan la posibilidad de explorar las perspectivas de los roles responsables del flujo de proceso, donde se busca conocer el flujo logístico de principio a fin. (Díaz, L., Torruco, U, Martínez, M, & Valera, M, 2013).

Además, la entrevista es una técnica de recolección de datos donde el investigador realiza preguntas semiestructuradas a los participantes para obtener información detallada y en profundidad sobre sus experiencias, opiniones y perspectivas (Creswell, 2013).

1.6.4.3 Flujograma

Un flujograma (o diagrama de flujo) es una representación gráfica que muestra de forma continua las etapas, decisiones y flujos de información dentro de un proceso de trabajo. Al emplear símbolos estandarizados como rectángulos para actividades, rombos para decisiones y flechas para la orientación y coherencia del flujo, el flujograma traduce procedimientos complejos en un

formato visual amigable que facilita la planificación, ejecución y revisión de los pasos de la investigación (Creswell & Creswell, 2018).

1.6.5. Consideraciones éticas

Este proyecto de grado se realizó con fines académicos, por lo cual la información presentada en el documento no será emitida a personal externo, y asimismo, será tratada a partir de la protección de datos como se reglamenta en la Ley 1581 de 2012, Los principios sobre protección de datos serán aplicables a todas las bases de datos, incluidas las exceptuadas en el presente artículo, con los límites dispuestos en la presente ley y sin reñir con los datos que tienen características de estar amparados por la reserva legal. En el evento que la normatividad especial que regule las bases de datos exceptuadas prevea principios que tengan en consideración la naturaleza especial de datos, los mismos aplicarán de manera concurrente a los previstos en la presente ley. El principio de confidencialidad habla de que todas las personas que intervengan en el Tratamiento de datos personales que no tengan la naturaleza de públicos están obligadas a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores que comprende el tratamiento, pudiendo sólo realizar suministro o comunicación de datos personales cuando ello corresponda al desarrollo de las actividades autorizadas en la presente ley y en los términos de la misma (Ley 1581 de 2012).

2. Plan de mejora

2.1. Diagnóstico

Accenture es una empresa global de consultora y servicios profesionales que ofrece soluciones tecnológicas avanzadas en diferentes sectores económicos, contribuyendo al fortalecimiento de su competitividad y transformación digital.

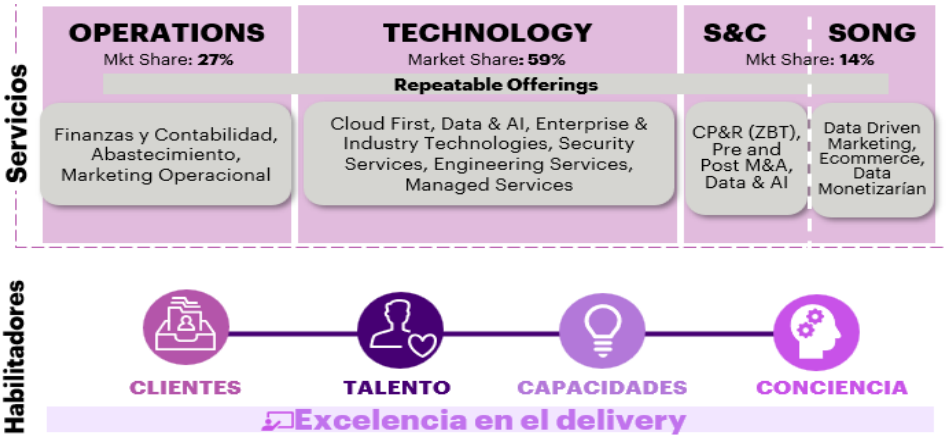
En Colombia, el sector de servicios es uno de los principales motores de la economía nacional. Durante los últimos años ha mostrado un crecimiento sostenible, y como resultado representa una parte significativa dentro del PIB del país con un aumento en el primer trimestre del año 2025 del 5,6%. Factores como la globalización, la digitalización empresarial y la creciente demanda de servicios especializados han impulsado este dinamismo, creando un entorno favorable para el desarrollo de empresas tecnológicas y de consultoría como Accenture.

En este contexto, Accenture Colombia estructura su modelo operativo en cuatro áreas de servicios: operaciones, tecnología, estrategia y consultoría (S&C), y *song*, las cuales participan en el mercado con un 27%, 59%, 7% y 7% respectivamente. Cada área desempeña un papel clave dentro del portafolio corporativo: *Operations* gestiona procesos de finanzas, contabilidad y abastecimiento; *Technology* concentra los servicios en la nube, inteligencia de datos, ciberseguridad e ingeniería; *Strategy and Consulting* (S&C) se orienta al diseño estratégico y a la

consultoría empresarial; mientras que *Song* impulsa la innovación en marketing digital, comercio electrónico y monetización de datos.

De acuerdo con lo anterior, se presenta la estructura operacional de Accenture Colombia, destacando sus habilitadores organizacionales que sustentan la excelencia en la ejecución de proyectos. Estos elementos actúan de manera transversal a todas las líneas de servicio, garantizando una operación coherente, ágil y orientada a la creación de valor.

Figura 2. Estructura operacional Colombia



Fuente: Accenture Colombia, 2024

A partir de la comprensión de la estructura operacional de Accenture, a continuación, se detalla cada uno de sus servicios para ampliar su alcance.

Operaciones

Se centra en brindar operaciones inteligentes, lo que se traduce en aplicar un enfoque más estratégico para poder progresar en el modelo operativo. Transformando los negocios a través de nuevas tecnologías, procesos y un factor clave, las personas.

En el área de operaciones se impulsa la innovación, creación de mejoras en la experiencia para los clientes y permitir a los empleados tomar decisiones comerciales más ágiles, inteligentes y estratégicas. “Construimos y escalamos modelos operativos inteligentes para impulsar el crecimiento sostenible con rapidez, certeza y seguridad” (Accenture, 2024).



Tecnología

Con sus capacidades tecnológicas en la nube, ingeniería de infraestructura, ingeniería de Software, data, servicios de plataformas empresariales, entre otros. Accenture integra todos estos conocimientos con su gran experiencia en las distintas industrias para personalizar sus servicios y así resolver los mayores desafíos esperados por sus clientes. Con más de 100 centros de innovación alrededor del mundo, puede crear esta sinergia y trabajar de manera colaborativa para innovar con mayor rapidez, recorrido y a gran escala.

Con su conocimiento en distintos sectores los ubica en un punto de partida casi único para poder apoyar a las empresas a escoger las tecnologías más adecuadas para hacer frente a los retos más complejos y urgentes. No obstante, se ha identificado una oportunidad de mejora en la unidad de negocio en Colombia, específicamente en el desarrollo de respuestas a solicitudes de propuesta (RFP) dentro de los proyectos tecnológicos.

Estrategia y Consultoría (S&C)

Esta área se enfoca en ayudar a las empresas a definir estrategias, transformar sus modelos operativos y mejorar su rendimiento a través de soluciones innovadoras. Es una de las unidades clave de la compañía, dado que combina el conocimiento estratégico con la implementación de tecnologías avanzadas ideando y ejecutando este cambio con velocidad y a escala.

Accenture S&C se diferencia porque no solo desarrolla estrategias, sino que también las ejecuta con el respaldo de herramientas tecnológicas, trabajando en conjunto con otras áreas como *Technology y Operations*.

Song

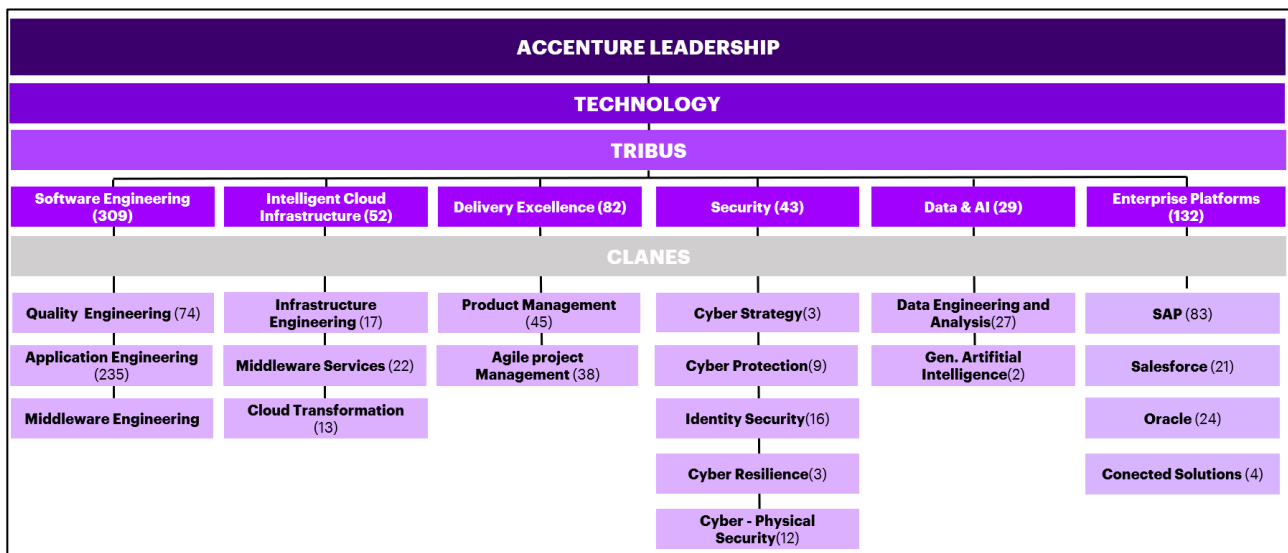
Servicio que se caracteriza por su experiencia y crecimiento digital (antes llamada Accenture interactive), ayuda a las empresas a transformar su experiencia de cliente, el marketing, el diseño de productos/servicios, así como el comercio digital. Su enfoque combina creatividad, tecnología, datos e inteligencia artificial para anticipar, resolver y simplificar el crecimiento, con el fin de impulsar su diferenciación en el mercado.

Todos estos servicios, aunque abordan necesidades distintas, se encuentran interconectados y se potencian entre sí para cumplir los objetivos organizacionales. En este sentido, la adopción de metodologías ágiles resulta fundamental, ya que ha permitido estructurar la organización a través de unas células de trabajo distribuidas en tribus y clanes. Este modelo organizativo fomenta la colaboración multidisciplinaria, la autonomía de los equipos y la capacidad de adaptarse de manera rápida a las necesidades cambiantes del entorno y el cliente. Cada célula funciona como unidad

independiente pero alineada a objetivos comunes, lo que permite organizar de forma flexible los roles y responsabilidades de acuerdo con cada línea de servicio y la especialidad de cada área.

En el caso específico de la línea de servicio de tecnología, esta estructura se organiza en diversas tribus que abarcan los siguientes frentes: ingeniería de software, infraestructura de inteligencia en la nube, excelencia en las entregas, seguridad, datos e Inteligencia artificial, y plataformas empresariales, cómo se muestra a continuación:

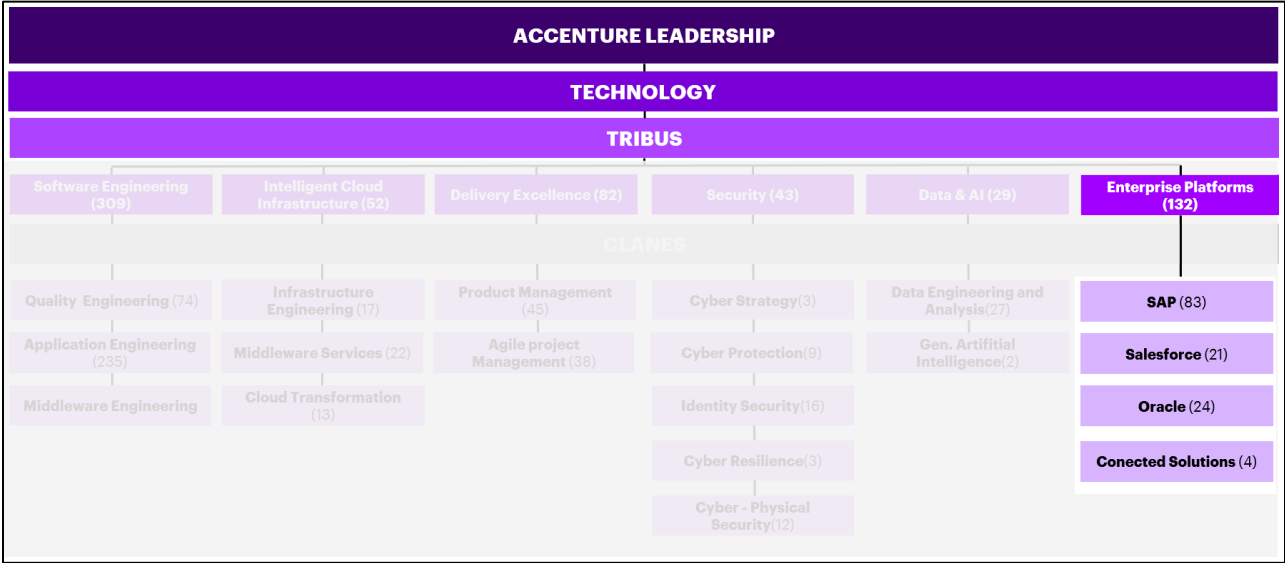
Figura 3. Estructura organizacional ágil basado en tribus y clanes de Accenture



Fuente: Creación propia con información de la organización.

El plan de mejoramiento propuesto en este trabajo se centra en la tribu de plataformas empresariales, dentro de la cual se identifican los clanes que serán objetos de análisis. En estos clanes se examina la situación actual y se diseñaran estrategias orientadas a la estandarización. A continuación, se ilustra este modelo organizativo, destacando la tribu y los clanes que constituyen el foco de estudio del presente plan de mejoramiento:

Figura 4. Estructura organizacional foco de estudio



Fuente: Creación propia con información de la organización.

La tribu de plataformas empresariales tiene la responsabilidad de desarrollar el proceso de obtención de proyectos relacionados con la implementación y el mantenimiento de dichas plataformas en los clientes corporativos de Accenture Colombia. Dentro de este proceso se incluye la elaboración de solicitudes de propuesta (RFP), herramienta mediante la cual las organizaciones que requieren servicios especializados convocan a proveedores potenciales para presentar propuestas detalladas que respondan a sus necesidades específicas. La participación en estos procesos representa no solo una oportunidad comercial, sino también una estrategia de posicionamiento y diferenciación en el mercado.

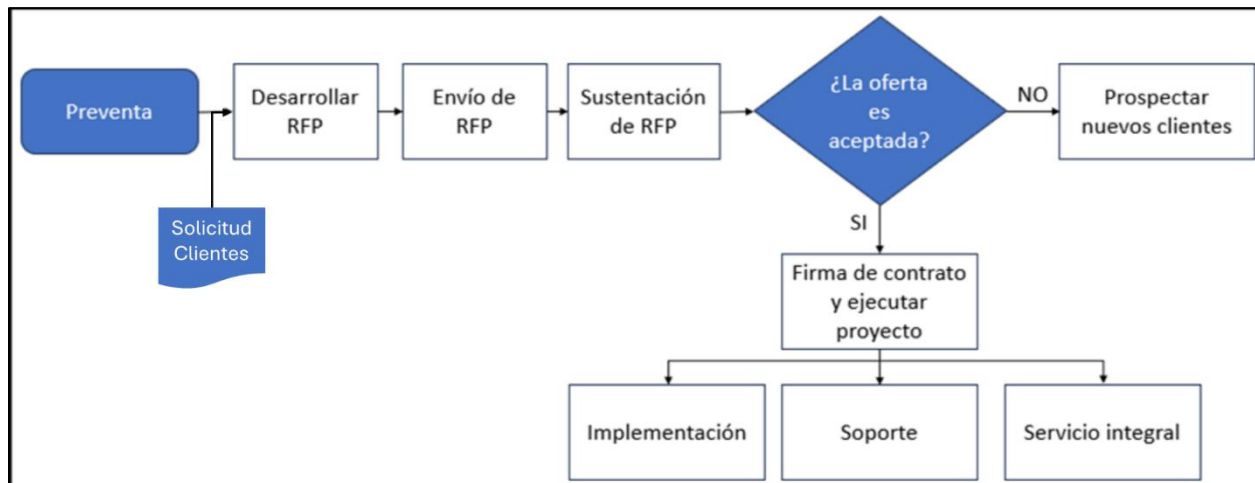
El desarrollo del *RFP* es liderado por la responsable de la tribu de plataformas empresariales junto con el equipo de *managers*, este grupo asume la responsabilidad de gestionar las oportunidades desde el inicio hasta la entrega final de la propuesta. Su labor comienza con la recepción de la solicitud por parte del cliente, continua con el análisis de la viabilidad de estos requerimientos y posteriormente avanza hacia la elaboración de la propuesta técnica y económica.

El insumo de este proceso es el documento de solicitud del cliente, donde especifica los requerimientos y condiciones del servicio, y de acuerdo con ello se comienza la distribución y búsqueda de apoyo dentro de las áreas de la organización para dar respuesta a cada requerimiento. Posterior a esto, se continua con el flujo del proceso para así lograr el envío a tiempo de la información recolectada hacia el cliente, acompañada de su presentación y sustentación técnica, quedando Accenture a la espera de la decisión del cliente respecto a la adjudicación o rechazo del proyecto.

En el desarrollo de este diagnóstico, se realizaron entrevistas con la líder de la tribu y varios managers del área de tecnología, junto con la experiencia adquirida en la participación directa en procesos RFP dentro de la compañía. Esta triangulación de fuentes permite obtener una visión integral del proceso y validar los hallazgos descritos en el análisis siguiente.

A continuación, se presenta el diagrama del proceso del RFP que maneja Accenture:

Figura 5. Flujograma del proceso RFP en Accenture



Fuente: Creación propia con información de la organización.

El proceso da inicio en la etapa de preventa, donde la empresa realiza una evaluación preliminar para determinar si la organización cumple con los requisitos definidos en la debida diligencia o estudio de proveedores, y si este se encuentra dentro de lo definido en las políticas internas de la empresa se procede avanzar en el desarrollo.



El desarrollo del *RFP* inicia con una etapa de entendimiento profundo de la solicitud del cliente, que incluye la revisión técnica del alcance, la identificación de riesgos, la definición de la estrategia de respuesta y la recolección de información clave desde las áreas funcionales, técnicas, legales y comerciales.

Posteriormente, se lleva a cabo la construcción de la propuesta, que puede incluir modelos de entrega de acuerdo con el tipo de implementación, enfoques, uso de aceleradores y diferenciadores como capacidades analíticas, automatización e inteligencia artificial. Esta propuesta se estructura conforme a los lineamientos del cliente, incluyendo aspectos como metodología ITIL, cronograma, equipo propuesto, modelo de gobierno, gestión del cambio, seguido de una propuesta de precio y condiciones contractuales.

Una vez realizado lo anterior, se hace el envío formal de la propuesta hacia el cliente, seguido de una etapa de sustentación de la propuesta, seguimiento, aclaraciones y negociación. Donde finalmente se queda a la espera de la decisión del cliente, si es de adjudicar el proyecto a la consultoría o si de lo contrario lo rechaza. Si es lo primero, el *manager* al frente del proceso comienza a realizar los preparativos ya sea de la implementación, soporte o el servicio integrado que el cliente haya solicitado, dando pie para el inicio y desarrollo del proyecto sobre estas plataformas empresariales.

2.2. Análisis del proceso

A partir del diagnóstico inicial del proceso de RFP, se ha encontrado que la actividad de desarrollo del RFP no tiene un flujo estandarizado dentro de la organización. Actualmente, cuando llega una solicitud de propuesta, cada *manager* responsable la avanza de acuerdo con su conocimiento y experiencia, esto significa que no siguen una instrucción o flujo detallado que permita una estandarización de la actividad, sino que se gestiona de acuerdo vayan avanzando sin tener presente que actividades y controles se deben ejecutar antes, cuales son predecesores, tipos de prioridades, las diferentes áreas y actores responsables de cierta documentación y cuales procesos se pueden avanzar paralelamente; lo cual se evidencia en los tiempos de entrega al cliente y pérdida de negocios por falta de oportunidad.

A continuación, se resalta en el flujo grama del proceso la actividad a intervenir:

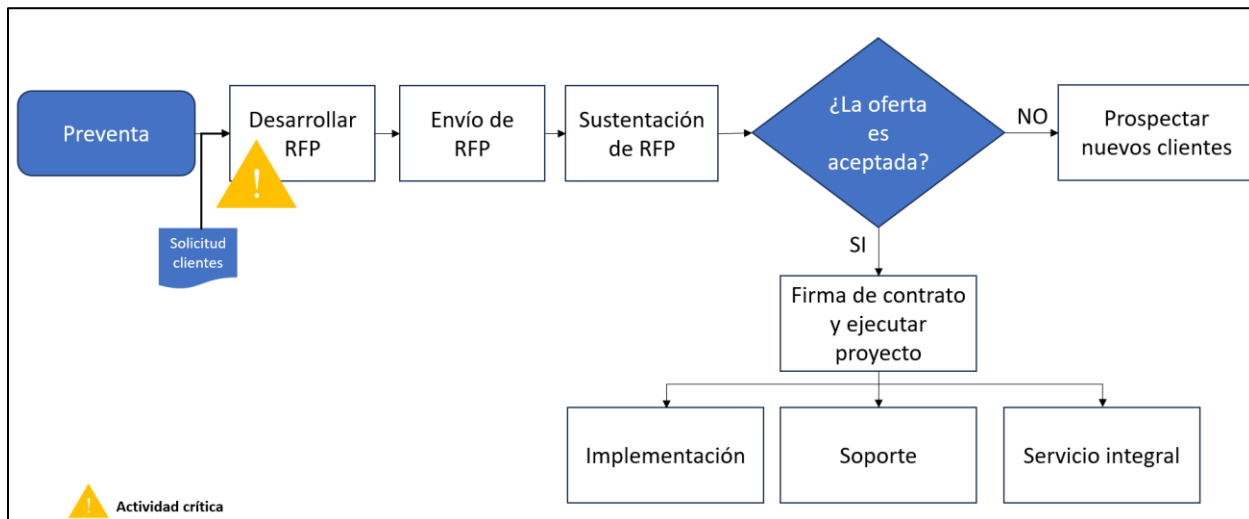


Figura 6. Flujo Grama proceso RFP y actividad crítica

Fuente: elaboración propia con información de la empresa.

La falta de estandarización de la actividad de construcción del *RFP* genera ineficiencias a nivel interno en Accenture Colombia, la ausencia de especificación sobre las responsabilidades en cada etapa del proceso puede llevar a la duplicidad de esfuerzos, la omisión de tareas importantes y una comunicación fragmentada entre los diferentes equipos que interactúan para completar cada propuesta. Esta falta de similitud interna no solo consume recursos de tiempo y personal, sino que también dificulta el seguimiento y control del progreso de los requerimientos y la identificación de posibles falencias que impiden una gestión óptima de las solicitudes de propuestas.

De igual manera, se presentan ineficiencias operativas en la priorización y en los tiempos de respuesta, lo cual genera retrasos y aumenta la amenaza de entregar propuestas incompletas o poco competitivas, se evidencian riesgos internos y externos asociados a la duplicidad de esfuerzos, omisión de tareas críticas, comunicación fragmentada y dificultad para recopilar datos de desempeño que permitan mejoras continuas.



Además de las ineficiencias operativas que se pueden presentar, existe una inconsistencia en la información y el formato de las propuestas, aunque en la mayoría de los casos se puede utilizar plantillas ya existentes para recolectar la información requerida. Esta falta de uniformidad deteriora la imagen profesional de Accenture frente a posibles clientes potenciales.

Al mismo tiempo, como no existe una secuencia que deban acatar para la gestión, esto ocasiona la duplicidad trabajo, donde varios *managers* realizan la misma tarea, o, por el contrario, se puede omitir tareas vitales por la inexistencia de un orden lógico. De este modo se pueden presentar deficiencias considerables en procesos que son críticos para un funcionamiento óptimo. Estas ineficiencias impactan negativamente la calidad de las propuestas, los tiempos de entrega y la percepción del cliente que afecta la imagen de Accenture frente a competidores y limita su capacidad de adjudicación de proyectos estratégicos en el servicio de tecnología.

A raíz de lo expuesto anteriormente, se da pie para plantear el plan de mejoramiento que consiste en la creación de un comité estratégico que realiza la recepción, gestión y entrega de los RFP en la organización. Este comité permite tener los representantes de cada área clave que interviene en el desarrollo de las propuestas, mantener una comunicación constante y asertiva que ayude a alinear las actividades y tareas de cada parte del proceso y, además, mantener una coordinación para cumplir los tiempos de respuesta. Todo esto, para al final de cada entrega realizar una retroalimentación general e individual y levantar los puntos de mejora, para así abordar los próximos RFP de manera más eficiente y con la calidad que garantiza Accenture.

2.3. Reformulación del proceso

Partiendo del diagnóstico, para el abordaje de la actividad de desarrollo de RFP se sugiere a la empresa Accenture la creación de un comité, con frecuencia semanal, que cuente con la autoridad y el conocimiento necesario para tomar decisiones clave y orientar a la construcción del RFP, para garantizar la alineación con la solución que se presentará a los clientes. Asimismo, se recomienda la estandarización de la actividad del desarrollo del RFP, definiendo de manera clara los roles y responsables, las tareas a ejecutar, los tiempos requeridos y la capacidad necesaria para su ejecución. Esta reformulación busca incrementar la eficiencia y eficacia de este proceso, considerado clave en la organización para la adjudicación de nuevos proyectos.

De acuerdo con lo anterior, se detalla los componentes de este comité estratégico para el desarrollo del RFP:

2.3.1 Integrantes del comité

El comité está conformado inicialmente por un líder de práctica que es el responsable y primer filtro en la prospección de nuevos clientes y oportunidades de negocio. Este rol es clave porque requiere un amplio conocimiento de las tendencias de las industrias, soluciones tecnológicas y conocimiento del mercado, lo que le permite orientar el desarrollo de cada RFP y asegurar que las propuestas estén alineadas con las capacidades de la organización.

En complemento, participa el *manager* de proyectos, encargado de coordinar la planificación, seguimiento y control de todas las actividades necesarias para la elaboración de la propuesta. Su función principal es garantizar que los tiempos de respuesta se cumplan, que los recursos se utilicen de manera eficiente y que la calidad del entregable final satisfaga las expectativas del cliente y de la organización.

El experto funcional aporta en este comité el conocimiento técnico especializado requerido para el desarrollo de la solución planteada en la propuesta. Este rol asegura que los aspectos técnicos, de arquitectura, integraciones y metodologías estén claramente definidos y de ser el caso ajustarlos tanto a los requerimientos del cliente como a los estándares internos de Accenture.

Finalmente, los equipos de soporte brindan un apoyo transversal en áreas clave como finanzas, legal, talento humano, estrategia y comunicación, garantizando que la propuesta cumpla con los requisitos contractuales, normativos y de costos, además de que se presente de manera clara las capacidades y ventajas competitivas de la empresa.

2.3.2 Temas a abordar

Este comité, a través de la interacción entre sus miembros, aborda y analiza las solicitudes del RFP en tres frentes principales donde busca optimizar la eficiencia y efectividad del proceso del RFP en todas sus fases.

1. **RFPs en evaluación:** aquellos que están siendo revisados por el cliente, con el fin de dar soporte a dudas o solicitudes de información adicional.
2. **RFPs en desarrollo:** los que están en etapa de construcción y requieren definir recursos, costos y entregables claves.
3. **Prospección de nuevos cliente:** identificación de oportunidades futuras y estratégicas para posicionar a la organización en potenciales licitaciones.

2.3.3 Definir actividades

Durante el desarrollo de este comité se definirá las actividades estratégicas para el avance y progreso del RFP, como establecer un cronograma con actividades críticas que deben completarse para cumplir los tiempos exigidos por el cliente; Revisar los cuellos de botella en procesos anteriores y proponer acciones correctivas para evitar retrasos en futuras propuestas; asegurar la trazabilidad de cada fase del RFP para poder evaluar el desempeño del equipo.

2.3.4 Definir recursos técnicos

El comité estratégico será responsable de garantizar que cada RFP cuente con los perfiles técnicos adecuados para su construcción y entrega. Para ello, se identifica los expertos internos con las habilidades requeridas, asegurando que sus conocimientos técnicos, metodológicos y de la industria se alinee con las necesidades del proyecto y con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

En ciertos casos puntuales donde la capacidad interna no sea suficiente, el comité tiene la facultad de buscar expertos regionales o externos que complementen el equipo, de manera que se garantice la solidez técnica de la propuesta y se minimen riesgos asociados a la falta de experiencia y brecha de conocimiento en áreas críticas. Esta definición temprana de recursos permite optimizar los tiempos de respuesta, mejorar la precisión técnica de las soluciones y asegurar una cobertura integral de cada arista del RFP.

2.3.5 Inversión

El comité será encargado de evaluar y aprobar la inversión asociada al desarrollo del RFP, específicamente la líder de práctica y el *manager* de proyectos. Esta evaluación incluirá no solo el costeo detallado de la solución propuesta sino también los recursos económicos y humanos requeridos para llevarla a cabo de manera eficiente. Se considera aspectos como la disponibilidad presupuestal, la asignación de equipos multidisciplinarios y la capacidad de atender simultáneamente varios procesos de licitación sin comprometer la calidad del trabajo. De esta forma, la inversión se planificará de manera estratégica, asegurando la viabilidad financiera del proyecto y la optimización de la organización.

2.3.6 Medición y planeación

Asimismo, el comité desempeña un papel clave en la medición y planeación del proceso de RFP, estableciendo indicadores que permitan evaluar su eficiencia y efectividad. Se revisa en

las sesiones semanales el porcentaje de propuestas adjudicadas frente a las rechazadas, identificando las causas del éxito o mejoras para generar lecciones aprendidas que alimenten un proceso de mejora continua. Esta retroalimentación permite ajustar metodologías, recursos y estrategias, asegurando que cada fase del RFP sea más ágil, preciso y competitivo. Con ello, Accenture puede fortalecer su capacidad de respuesta y su posicionamiento frente a sus clientes.

Con base en la reformulación del proceso y el plan de mejoramiento sugerido, se deja establecido el alcance y detalle requerido para la solución y abordaje de cada RFP. Para este comité estratégico, se debe contemplar las condiciones al interior de la organización en términos de recursos económicos, personal y tiempo a dedicar en cada sesión, para que pueda ser estratégico el encuentro y tener la oportunidad que todos los involucrados puedan asistir.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se ilustra la propuesta del comité estratégico:

Figura 7. Desarrollo RFP-Comité estratégico



Fuentes: Creación propia con información de la organización.

Esta propuesta de creación de un comité estratégico para el desarrollo del RFP, está basado en el ciclo PHVA, en el cual se detalla los responsables del proceso, las entradas, el desarrollo de este basado en las actividades del ciclo, y con ello entregar un resultado, pero teniendo en cuenta los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de la actividad. Este ciclo busca optimizar y

estandarizar tareas, reducir errores y mejorar la eficiencia general, alineándose con las mejores prácticas y estándares de la empresa.

Figura 8. Diagrama de estandarización de actividad



Fuente: Elaboración propia con información de la organización.

3. Plan de Acción

En línea con la propuesta de creación de un comité estratégico para la actividad de desarrollo del RFP en Accenture, se presenta a continuación el plan de acción diseñado para la estandarización de la actividad. Este plan se estructura en dos fases, diseño e implementación, y contempla las actividades, responsables y objetivos asociados a cada etapa, con el fin de garantizar una ejecución ordenada, medible y sostenible del plan de mejoramiento. Con este plan de acción se busca lograr la estandarización asociadas al desarrollo del RFP con dos fases específicas, diseño e implementación.



La primera fase, diseño, abarca la conformación formal del comité estratégico, la definición de roles y responsabilidades, y la creación de lineamientos que orienten la gestión de los RFP. En esta etapa se requiere como insumo principal la participación de los líderes de práctica, managers y expertos funcionales, así como la documentación de procesos previos y plantillas internas que sirven de base para la estandarización. Esta fase implica para la empresa destinar tiempo de coordinación y recursos técnicos que permitan consolidar el modelo de trabajo, pero su aplicación genera beneficios en eficiencia, claridad de funciones y trazabilidad de la información.

La segunda fase, comprende la puesta en marcha del comité, la socialización del nuevo modelo entre las áreas involucradas y la validación del proceso a través de casos reales de RFP. En esta etapa los principales insumos son las herramientas corporativas de colaboración (teams, sharepoint y power point), los formatos estandarizados y la retroalimentación de los equipos participantes. Sus implicaciones para la organización se reflejan en una mejora en la coordinación interdepartamental, reducción de reprocesos y fortalecimiento de la calidad de las propuestas presentadas a los clientes.

A lo largo de ambas fases se asegura el acompañamiento continuo de la líder de práctica y los managers responsables, quienes velarán por el cumplimiento de los tiempos establecidos y por la incorporación de los indicadores de desempeño definidos. La aplicación de este plan permite que Accenture Colombia maneje un proceso transparente y replicable, optimizando los tiempos de respuesta, mejorando la gestión de recursos y consolidando una cultura de mejora continua.

Figura 9. Cronograma plan de acción

Plan de acción												
Nombre del proyecto: Documentación de la etapa de desarrollo de respuesta de solicitudes de propuestas (RFP) en proyectos del área de Tecnología en Accenture												
Objetivo: Proponer un plan de mejora para la estandarización de la etapa de respuesta a las solicitudes de propuestas (RFP) en los servicios de Tecnología de la organización Accenture Colombia a partir del primer												
Alcance: Este plan de mejora inicia como piloto con la tribu plataformas empresarial, para luego ser implementado en las demás tribus												
Fase	Actividad	Enero	Febrero				Marzo				Objetivo de actividad	Responsable
		4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Diseño	Presentación propuesta	█									Obtener la aprobación de la propuesta de mejora para la actividad del desarrollo del RFP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder de práctica ▪ Manager del proyecto
	Validación propuesta ●	█										
	Preparar plan de entrenamiento		█									
	Programar entrenamientos (grupos focales)				█							
Implementación	Taller de divulgación de como opera el comité estratégico desarrollos RFP ●				█						Implementar la propuesta de mejora para la estandarización de la actividad de desarrollo de los RFP's, cumpliendo con cada una de las etapas del ciclo PHVA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder de práctica ▪ Manager del proyecto ▪ Experto funcional ▪ Equipo de soporte
	Programar primer comité estratégico desarrollos RFP				█							
	Documentar todo lo desarrollado en el comité				█							
	Hacer seguimiento a los comités por un mes				█	█	█	█	█	█		
	Evaluación de resultados				█	█	█	█	█	█		
	Gestión de cambio ●				█	█	█	█	█	█		
	Evaluación de lecciones aprendidas y cierre ●									█		

● Son actividades denominadas como ruta crítica para el desarrollo de esta propuesta, dado que dependen de aprobaciones de la Alta Dirección de la organización y la adaptación al cambio de las personas que desarrollan el proceso

Fuente: Elaboración propia.

El cronograma propuesto resume las actividades, tiempos y responsables definidos para la ejecución del plan, sirviendo como guía visual de los hitos que marcan la evolución del proceso propuesto.

Una vez implementado, se deben realizar evaluaciones periódicas que permitan evaluar la eficiencia y calidad esperada con las mejoras tecnológicas.

4. Recomendaciones

Con base en el diagnóstico y la propuesta de mejoramiento planteada, se presentan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión del proceso de desarrollo de las solicitudes de propuestas (RFP) en Accenture Colombia:

Formalizar la creación del comité estratégico RFP: la comunicación oficial sobre la creación del comité dentro de la estructura de la Tribu de Plataformas Empresariales permite generar un sentido de pertenencia y compromiso entre los consultores que participan en el proceso, debido a que se socializa su conformación, propósito y objetivos. Con la visión de mediano a largo plazo, la empresa debe pensar en ampliar esta estrategia de comité hacia un nivel regional, lo cual puede incrementar la competitividad de la unidad de tecnología de Accenture.



Implementar herramientas tecnológicas e indicadores de desempeño (KPIs): para la gestión y desarrollo del RFP, se debe aprovechar las plataformas internas de la organización que proveen información y recursos que ayudan a agilizar ciertos procesos o profundizar en temas específicos. Estas plataformas deben tener un mayor grado de utilización por los *managers* y consultores para automatizar la trazabilidad documental y así optimizar los tiempos de búsqueda y respuesta, además de contar con indicadores estilo power BI, que permita evaluar la efectividad del proceso y generar planes de mejora continua, tales como porcentaje de adjudicación de propuestas, tiempo promedio de desarrollo, nivel de cumplimiento de entregables y grado de satisfacción del cliente.

Fortalecer la capacidad interna: Debido a que se ha denotado en el desarrollo de los RFP la falta de conocimiento específico en ciertos requerimientos, se recomienda realizar y fortalecer el programa de entrenamientos y certificaciones de los consultores, lo que permite que la organización este a la vanguardia frente a las soluciones que presenta a sus clientes, y con ello también promueve la alineación de los equipos multidisciplinarios y se mejora la trazabilidad de la información.

Fomentar la cultura de mejora continua y gestión del cambio: Inicialmente se propone espacios semanalmente para la adaptación y posterior a los análisis de los resultados obtenidos al cabo de mes y medio se puede replantear la concurrencia de este. Es importante darle fuerza en este espacio al punto de retroalimentación después de cada RFP enviado, para que en estas sesiones se pueda analizar los aciertos, dificultades y aprendizajes obtenidos. Además, es clave acompañar esta propuesta de estandarización del proceso con una gestión del cambio efectiva, que integre el componente tecnológico con el desarrollo de competencias de las personas involucradas.

5. Conclusiones

El análisis realizado sobre el proceso de desarrollo de solicitudes de propuesta (RFP) en el servicio de Tecnología de Accenture Colombia permitió identificar el estado actual de esta etapa, evidenciando oportunidades de mejora asociadas a la falta de estandarización, la ausencia de lineamientos claros y la definición ambigua de roles y responsabilidades. Estas condiciones generan reprocesos, demoras en los tiempos de entrega y pérdida de trazabilidad, afectando la eficiencia y la calidad en la gestión de propuestas.

Asimismo, se logró caracterizar las actividades y los actores que intervienen en las distintas fases del desarrollo del RFP, lo que permitió comprender de manera integral la dinámica



operativa entre las áreas involucradas. Este análisis facilitó la identificación de puntos críticos y la necesidad de fortalecer la coordinación entre los equipos para mejorar la comunicación, la trazabilidad y la efectividad del proceso.

Como resultado, se diseñó un plan de mejora basado en la creación de un comité estratégico para el desarrollo del RFP, que busca fortalecer la coordinación interdepartamental, optimizar los tiempos de respuesta y establecer un marco formal de trabajo que garantice eficiencia, calidad y consistencia en la gestión de propuestas. La implementación de este modelo permitirá a la organización contar con un proceso transparente, medible y replicable, contribuyendo a la mejora continua y la sostenibilidad de los resultados en el tiempo.

La propuesta incorpora una visión estratégica y flexible, al reconocer que la estandarización debe adaptarse a los cambios del entorno, a los requerimientos de los clientes y a las innovaciones tecnológicas. Este enfoque asegura que el proceso de desarrollo del RFP evolucione de forma dinámica y adaptable, consolidando una estructura capaz de responder con agilidad y precisión a las oportunidades del mercado.

El trabajo presenta un plan de mejora enfocado en la estandarización de la etapa de respuesta a solicitudes de propuesta dentro de los servicios tecnológicos de Accenture Colombia, específicamente en la tribu de plataformas empresariales. El modelo planteado busca no solo optimizar la eficiencia operativa y reducir los tiempos de respuesta, sino también fortalecer la sinergia entre los equipos, incrementar la tasa de adjudicación de proyectos, mejorar la gestión de recursos y fomentar una cultura de aprendizaje y colaboración.

Este enfoque refuerza el compromiso de los colaboradores con la excelencia e innovación que caracteriza a Accenture. Además, los resultados obtenidos y la metodología aplicada ofrecen una base replicable para otras tribus y líneas de servicio dentro de la compañía que enfrentan desafíos similares en la gestión de procesos y coordinación. La estandarización del proceso de desarrollo del RFP representa una mejora operativa y, al mismo tiempo, un paso estratégico para consolidar el posicionamiento de Accenture como referente en transformación digital, eficiencia y calidad en la prestación de servicios tecnológicos.



Referencias bibliográficas

Ahmad, T., & Van Looy, A. (2020). *Business process management and digital innovations: A systematic literature review*. *Sustainability*, 12(17), 6827. <https://doi.org/10.3390/su12176827>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (5th ed.). SAGE Publications.

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.

de Bruin, T., & Rosemann, M. (2005). *Towards a business process management maturity model*. En *ECIS 2005 Proceedings* (pp. 1–12). AIS.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>

ESIC. (s. f.). *Estandarización de procesos: ejemplos efectivos*. ESIC Business & Marketing School. Recuperado de <https://www.esic.edu>

Franken, J. C. M., Van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2024). *Kaizen event process factors for operational performance improvement: An archival study*. *Production Planning and Control*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2358402>

Goldratt, E. M., & Cox, J. (2004). *The goal: A process of ongoing improvement* (3rd ed.). North River Press.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

IBM. (2024). *Business process management (BPM): Overview and benefits*. IBM Corporation. Recuperado de <https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/business-process-management>

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2005). *Operations management: Processes and value chains* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Kyocera. (s. f.). *La estandarización de procesos: una ventaja competitiva*. Kyocera Document Solutions España. Recuperado de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es>

Malinova, M., & Mendling, J. (2018). *A framework for BPM context factors*. Springer.

Malinova, M., & Mendling, J. (2018). *Identifying dos and don'ts using the integrated business process management framework*. *Business Process Management Journal*, 24(4), 882–899. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0214>

Parra, D. A. (2023). *La estandarización de procesos como estrategia competitiva en las organizaciones*. Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co>

Rodríguez, N. (2023). Blog hubspot. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-mejora>

Sahmi, Z., & El Abbadi, L. (2024). *The evolution of Kaizen in the industry: Systematic literature review*. *International Journal of Production Management and Engineering*, 12(2), 169–179. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2024.21143>

Sampier, c. l. (1991). *Metodología de la investigación*. Colombia

Signavio. (2023). *Unlock the hidden value in your business processes with our value cookbook*. Signavio. Recuperado de <https://www.signavio.com>

SoftExpert. (2023). *Los principales problemas en la gestión de procesos empresariales*. SoftExpert. Recuperado de <https://blog.softexpert.com/es/problemas-gestion-procesos>

Unisabaneta. (s. f.). *La estandarización de procesos como estrategia competitiva*. Universidad de Sabaneta. Recuperado de <https://www.unisabaneta.co>

Vilar Barrio, J. (1999). *La mejora de procesos en la empresa moderna*. Ediciones Díaz de Santos.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE GRADO EN
MODALIDAD
Desarrollo Empresarial**

