



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Gestión de la Información Gerencial

TRABAJO DE UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

MODALIDAD ESTUDIO DE CASO

Previo a la obtención del título de:

Licenciada en Gestión de la Información Gerencial

TEMA

Las herramientas digitales para la planificación y control de proyectos de
intraemprendimiento en el área de proyectos y procesos y área de innovación tecnológica en
la empresa Marbelize S.A., año 2025. (Estudio de caso)

AUTORA

Lady Liliana Vélez Sánchez

TUTORA

Lic. Mercy Rojas Once, Mg.

MANTA-ECUADOR

2025-1

Tema:

Las herramientas digitales para la planificación y control de proyectos de
intraemprendimiento en el área de proyectos y procesos y área de innovación tecnológica en
la empresa Marbelize S.A., año 2025. (Estudio de caso)

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **Vélez Sánchez Lady Liliana**, legalmente matriculado en la carrera de Gestión de la Información Gerencial, período académico 2025, cumpliendo el total de 240 horas, (96 fase diseño y 144 fase resultado) cuyo tema del proyecto es **"Las herramientas digitales para la planificación y control de proyectos de intraemprendimiento en el área de proyectos y procesos y área de innovación tecnológica en la empresa Marbelize S.A., año 2025 (Estudio de Caso).**

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 29 de enero de 2026.

Lo certifico,



Lic. Mercy Celinda Rojas Once, Mg.
Docente Tutora

Autoría

Yo, Lady Liliana Vélez Sánchez, con cédula de identidad N° 1350653513, estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la carrera Gestión de la Información Gerencial, certifico que soy la autora del trabajo de integración curricular, elaborado bajo la modalidad de Estudio de Caso, titulado: Las herramientas digitales para la planificación y control de proyectos de intraemprendimiento en el área de proyectos y procesos y área de innovación tecnológica en la empresa Marbelize S.A., año 2025. (Estudio de caso).

Declaro que la propiedad intelectual y los derechos sobre la presente investigación corresponden en su totalidad a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.



Lady Liliana Vélez Sánchez

135065351-3

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, que ha sido mi guía, mi apoyo y fortaleza diaria para no rendirme y continuar sin desmayar a lo largo de la vida, jamás me ha abandonado y puedo decir con certeza que soy bendecida.

De igual manera, en este proceso también quiero dedicar mi esfuerzo a mi familia, que de una u otra forma me han ayudado a seguir adelante con sus ánimos y buenos deseos, sé que todos se alegran de que pueda conseguir este logro, que me ayudará en mi desarrollo y crecimiento a nivel personal y académico.

Finalmente, también me lo dedico a mí, porque este es un reflejo de la fe que me tengo, de lo mucho que creo en mí y de lo capaz que me siento, a pesar de todo el cansancio y dificultades, confié en que lo lograría y aunque fue demorado nunca fue tarde para mí.

Lady Liliana Vélez Sánchez

Reconocimiento

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, que me abrió sus puertas para poder formarme y ser una profesional, de manera especial, a la Carrera de Gestión de la Información Gerencial, que me acogió y me dio la oportunidad de titularme como licenciada.

A mi familia por ser ese aporte fundamental en mi vida quienes, guiaron mi camino con consejos y apoyo haciendo que mi camino sea menos complicado.

Agradezco enormemente a mi tutora, la Lic. Mercy Rojas Once, cuyas enseñanzas, paciencia y dedicación fueron pilares fundamentales para que se culmine con éxito este trabajo de titulación, de igual manera agradezco a todos los docentes de esta carrera que le ponen mucho amor a su trabajo y a sus estudiantes.

Lady Liliana Vélez Sánchez

Índice del contenido

Portada	1
Tema	2
Certificación.....	3
Autoría	4
Dedicatoria	5
Reconocimiento	6
Resumen.....	9
Abstract	10
Introducción	11
Antecedentes Investigativos.....	13
Definición del Caso de Estudio.....	18
Justificación del caso	21
Objetivos	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos	24
Marco conceptual.....	24
Herramientas digitales	24
Herramientas digitales en el sector empresarial.....	25
Tipos de herramientas digitales	26
<i>Monday.com</i>	26
<i>Jira</i>	26
<i>Confluence</i>	26
<i>Power Bi</i>	26
Herramientas para la gestión de proyectos	26
Ventajas del uso de herramientas digitales	27
Relación sinérgica entre las herramientas digitales	29
Planificación y Control de proyectos (PCP)	29
Planificación de proyectos	30

Control de proyectos	30
Ciclo de vida de un proyecto	31
Procesos clave dentro del ciclo de vida del proyecto	32
Gestión de proyectos.....	33
Gestión de Proyectos dentro de Marbelize S.A.	34
Niveles de cambio en los proyectos de Marbelize S.A.....	35
Resistencia cultural al cambio	36
Intraemprendimiento.....	36
Marco metodológico	38
Resultados obtenidos	41
Análisis de resultados	48
Estructuración de estrategia y planificación	48
Evolución del Monitoreo	49
Interoperabilidad y Ecosistema Colaborativo	50
Gestión del Conocimiento como Activo Sostenible	50
Impacto en la Gobernanza de Recursos y Alcance	51
Cultura Organizacional y adaptación tecnológica	51
Conclusiones	53
Recomendaciones	55
Referencias.....	57
Anexos	60
Propuesta.....	666

Resumen

Las industrias procesadoras de alimentos enfrentan la necesidad de innovar constantemente para mantenerse actualizado y a la vanguardia mundial. El presente trabajo de investigación analiza a la empresa Marbelize S.A., específicamente el Departamento de Proyectos y Mejoras, donde se ha trabajado en un ecosistema digital para la gestión y mejora de los proyectos de intraemprendimiento dentro de la organización. El objetivo principal fue analizar cómo el uso de herramientas como Jira, Monday.com, Confluence, Draw.io y Bizagi impactan en la planificación (tiempo y alcance) y el control (costo y calidad) de los proyectos.

Metodológicamente, se hizo un estudio de caso con enfoque cualitativo y alcance descriptivo. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, observación no participante y revisión de los documentos de los flujos en las plataformas.

Los resultados mostraron que se trabaja con un modelo de gestión híbrido: se utiliza Monday.com para la estrategia y priorización de la demanda, y Jira para la ejecución técnica. También se identificó que el éxito de estas herramientas no depende de su funcionalidad, sino de la disciplina del equipo para mantener actualizado la plataforma y evidencias en tiempo real. Se concluye que la adopción de este ecosistema digital ha permitido mitigar el crecimiento descontrolado del alcance y mejorar la toma de decisiones estratégicas en muchas áreas.

Palabras clave: Gestión de proyectos, herramientas digitales, intraemprendimiento, planificación y control.

Abstract

Food processing industries face the need to constantly innovate to remain up-to-date and at the global forefront. This research analyzes the company Marbelize S.A., specifically the Projects and Improvements Department, where a digital ecosystem has been developed to manage and improve intrapreneurship projects within the organization.

The main objective was to analyze how the use of tools such as Jira, Monday.com, Confluence, Draw.io, and Bizagi impacts project planning (time and scope) and control (cost and quality). Methodologically, a case study was conducted with a qualitative approach and a descriptive scope. Data collection was carried out through semi-structured interviews, non-participant observation, and a review of workflow documentation within the platforms.

The results showed that a hybrid management model is employed: Monday.com is used for strategy and demand prioritization, while Jira is used for technical execution. It was also identified that the success of these tools depends not on their functionality, but on the team's discipline in keeping the platform and evidence updated in real-time. It is concluded that the adoption of this digital ecosystem has allowed for the mitigation of uncontrolled scope creep and the improvement of strategic decision-making in many areas.

Keywords: Project management, digital tools, intrapreneurship, planning and control.

Introducción

En la actualidad la industria alimentaria y muchos otros sectores están pasando por una transformación profunda debido a las exigencias que se tienen para la mejora de la calidad, sostenibilidad y trazabilidad del producto. En Ecuador las empresas procesadoras de atún son una de las más grandes exportadoras del mundo y eso obliga a adaptarse con rapidez a los cambios para poder ser competitivos en mercados internacionales.

Marbelize S.A. que fue fundada en el año 2001 en Jaramijó produce múltiples marcas de conservas de atún, una de ellas es la marca “Yeli”, la cual es reconocida en el mercado ecuatoriano como internacional.

En Marbelize la planificación y el control de los proyectos intraemprendedores tienen metodologías que se siguen para lograr los objetivos, han incorporado herramientas como Jira, Monday.com, Confluence, Draw.io, Bizagi, las cuales se integran a un ecosistema completo para elaborar un sistema de proyectos estructurado y con un ciclo de vida completo.

Con el uso constante de estas herramientas se detectaron deficiencias en las competencias digitales, lo que reduce la visibilidad de avances, los plazos de ejecución aumentan lo cual obstaculiza las decisiones para futuros proyectos.

Este estudio nos muestra cómo las competencias del personal y el uso de plataformas han hecho que los procesos internos mejoren con su uso, poniéndose a la vanguardia del sector.

En respuesta a esta problemática, el objetivo general de la investigación se centró en analizar cómo el dominio y uso efectivo de las herramientas digitales de gestión impactan en la planificación y control de los proyectos intraemprendedores del Departamento de Proyectos y Mejoras de Marbelize S.A. Para dar cumplimiento a este propósito, se plantearon objetivos específicos orientados a identificar las plataformas tecnológicas empleadas y

describir el nivel de destreza del equipo sobre cada una. Finalmente, se buscó validar la incidencia de dicho uso en los resultados tangibles de la planificación (tiempo y alcance) y el control (costo y calidad) de los proyectos.

En la metodología, se trata de un estudio de caso cualitativo de alcance descriptivo y diseño no experimental transversal, que combina revisión documental, entrevistas semiestructuradas a líderes de proyectos, observación no participante en sesiones de planificación y análisis de documentación interna; los datos se procesaron mediante triangulación metodológica para tener validez en los hallazgos.

Los resultados que se presentan muestran limitaciones en el dominio de ciertas aplicaciones nuevas, que impactan al cumplimiento a tiempo de los interproyectos. Esto indica que se debe revisar, para mejorar las competencias digitales del personal y la gestión tecnológica en Marbelize S.A.

Este documento se estructura en seis capítulos: antecedentes (internacionales, nacionales y locales), marco conceptual, metodología, resultados y discusión, conclusiones y recomendaciones y una propuesta de intervención para mejorar y fortalecer el uso correcto y mejorar las herramientas digitales en Marbelize S.A. para proyectos de intraemprendimiento.

Antecedentes Investigativos

Marbelize es una empresa que fue fundada en el año 2001 en la ciudad de Jaramijó, provincia de Manabí, ubicada en el Parque del Atún. El actual Presidente Ejecutivo de la compañía, Ivo Cuka, fue su fundador quien, inspirado por su padre y su experiencia de mecánico y marino, estableció una compañía para el procesamiento y exportación de productos del mar.

Marbelize S.A. se especializa en atún y otras conservas, manteniendo prácticas alineadas con certificaciones de sostenibilidad y eficiencia energética (Marbelize S.A., s.f.) cuenta con su línea de productos “Yeli”, una de las más reconocidas, tanto en el sector nacional como internacional, la cual se exporta principalmente a Europa.

La empresa realiza implementaciones de todo tipo, como una planta de tratamiento de aguas residuales y un sistema de gestión ambiental certificado con el estándar ISO 14001. y en proceso de la ISO 50001, el objetivo es optimizar el uso de energía y reducir la huella ambiental.

Con todos estos años en el sector, se ha consolidado como una de las plantas procesadoras de atún más modernas de la región, que tiene una marcada orientación a la innovación tecnológica y el desarrollo de productos con valor agregado, esto ha sido un distintivo en la marca a lo largo de los años.

En la última década, la planificación de proyectos intraemprededores con distintas modalidades en Marbelize S.A. han tenido un enfoque tradicional, no obstante, en los últimos años la empresa ha comenzado la adopción de herramientas digitales colaborativas. Esta

transición se ha visto tanto a nivel nacional como internacional, impulsada por el auge tecnológico.

La empresa tiene como misión construir relaciones a largo plazo con clientes y consumidores en mercados nacionales e internacionales, establecidos en calidad, inocuidad, servicio, innovación y el desarrollo de los colaboradores para lograr rentabilidad en cada uno de los procesos y ser socialmente responsable del bienestar de las partes interesadas; a su vez, tiene como visión ser la marca elegida de productos alimenticios en las familias ecuatorianas y ser la industria referente en calidad, inocuidad, servicio y rentabilidad de productos innovadores en el mercado global.

Para contextualizar las herramientas digitales en el área de innovación tecnológica se presentan investigaciones previas de enfoque con proyección internacional, regional y local:

En el Instituto Politécnico Nacional de México de acuerdo con Manzano Sánchez, Pineda Domínguez, Fernández Velázquez y Naranjo Soriano (2023) en su investigación “El uso de herramientas digitales en los sistemas de gestión de la sustentabilidad”, la cual tuvo como objetivo: establecer un modelo que relaciona las herramientas digitales como apoyo tecnológico para el resguardo de información y operación del Sistema de Gestión de Sustentabilidad (SGS).

La Investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con método de análisis estadístico-descriptivo, fue de alcance correlacional, se utilizó como instrumento un cuestionario diseñado a partir de la operacionalización de variable, dimensiones e indicadores el cual fue aplicado a una muestra de 40 personas; quienes eran representantes de diversos sectores económicos de la empresa, como resultados se obtuvo una correlación moderada de (0.59) entre herramientas digitales (HD) y sistema de gestión de sustentabilidad (SGS), se propuso un modelos De relación HD-SGD y acciones para mejorar el uso de herramientas digitales en

las empresas, como conclusión se obtuvo que el uso eficiente de herramientas digitales fortalece y optimiza la gestión de sustentabilidad en las empresas.

La investigación de Casagallo Lugmaña E. M., Martínez Erazo, Chisaguano Chisaguano, Orozco Martínez y Rondal Guanotasig (2023) llamada “Estrategias de Transformación con Herramientas Digitales” publicada en la revista Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar de la ciudad de Quito-Ecuador, con el objetivo de explorar las diversas estrategias que las organizaciones implementan para llevar a cabo con éxito la transformación digital, centrándose en el papel crucial que desempeñan las herramientas digitales en este proceso, tiene un enfoque cualitativo de estudio de caso múltiple, con método en revisión y análisis profundo de experiencias mediante observación e interpretación de casos concretos.

Se analizaron testimonios, relatos y experiencias de los actores involucrados a través de un estudio de caso múltiple. Los hallazgos revelaron una transformación profunda en los roles tradicionales y en los procesos operativos, evidenciando un impacto positivo en la comunidad al optimizar la gestión de la información. Sin embargo, se identificaron barreras críticas como la resistencia cultural al cambio y la inequidad tecnológica en el acceso a recursos. Como conclusión, el estudio determinó que la implementación de herramientas digitales no garantiza el éxito por sí sola; requiere estar acompañada de estrategias de desarrollo profesional continuo, políticas institucionales sólidas y un entorno colaborativo que mitigue la brecha digital.

En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Estatal del Sur de Manabí en la ciudad de Jipijapa- Ecuador. Su artículo de investigación de Mero Suárez, Chávez Pivaque y Muñiz Tomalá (2022) “Uso de Herramientas Tecnológicas en el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas en Manabí”, con el objetivo de identificar

el uso de herramientas tecnológicas en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en Manabí.

Con un enfoque cuantitativo, un método deductivo, sustentado en una revisión bibliográfica y análisis de estadísticas oficiales (Censo Económico 2010 y módulo TIC del INEC 2015), la investigación fue aplicada a sectores como manufactura, comercio, servicios y minería, los resultados relataron que, en el 2015, el 66% de las PYMES de Manabí han incrementado el uso de TIC llegando a la conclusión de que mejora la productividad y competitividad teniendo un mayor impacto en el sector de servicios.

Con el fin de explorar las aportaciones previas a la planificación y el control de proyectos intraemprendedores, a continuación, se revisan estudios destacados:

En la universidad de Sao Paulo en Brasil de acuerdo con Aranibar Ramos (2022) en su investigación “Entre emprendimiento: factores facilitadores y limitantes para su desarrollo en las organizaciones”, con la finalidad de identificar y analizar los principales factores facilitadores y limitantes de la intraemprendimiento en las organizaciones, considerando su relación con la sostenibilidad, esta tiene un enfoque cualitativo con un método de revisión documental de fuentes primarias y secundarias, nacionales e internacionales, posee un alcance descriptivo no experimental, como instrumento se aplicó la revisión bibliográfica y análisis comparativo de estudios previos, de resultados.

Se obtuvo que existen 2 factores; el factor facilitador que equivale a un buen clima laboral, comunicación, recursos, tecnología y conocimiento técnico y el otro factor que es el limitante que es incompatibilidad personal, burocracia, faltas de recursos, carencias tecnológicas y de conocimiento, como conclusión se llegó a que el emprendimiento impulsa la innovación y sostenibilidad organizacional, pero su desarrollo depende del equilibrio entre factores facilitadores y limitantes.

En la Universidad Técnica de Ambato (UTA), Ambato-Ecuador de acuerdo con Villa Sánchez (2025) en su estudio “Gestión de Proyectos y Administración de Operaciones”, el cual posee el objetivo de analizar las sinergias entre la gestión de proyectos y la administración de operaciones, destacando sus implicaciones para la planificación estratégica, la ejecución eficiente y la mejora continua, con un enfoque mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos y un alcance correlacional-descriptivo, se utilizó como instrumento un cuestionario de encuesta aplicado a 100 gestores de proyectos y operaciones, una guía de entrevistas para 10 expertos en el área y una matriz de indicadores clave (KPIs) para el análisis de 3 casos de estudio de empresas que han implementado estrategias integradas.

Como resultado se obtiene que las empresas que integran de manera efectiva metodologías integradas tecnología para monitoreo y apoyo de liderazgo organizacional no sólo alcanzan mejores resultados en el ámbito operativo sino que además estas experimentan grandes beneficios en cuanto al clima laboral y la satisfacción al cliente, se concluyó que la gestión de proyectos y la administración de operaciones en empresas ecuatorianas permitió optimizar recursos, reducir costos y tiempos de entrega, a su vez elevar la productividad.

En la universidad Técnica de Manabí, Portoviejo-Ecuador de acuerdo con Quiroz de la Cruz, Orozco Crespo y Ruiz Cedeño (2023) en la investigación de nombre “Descripción del sistema de planificación y control como caso de estudio en una industria manufacturera”, que tiene como objetivo describir a profundidad el sistema de planificación y control de la producción, su entorno y la repercusión del ajuste entre ambos sobre el desempeño de una empresa productora de transformadores eléctricos en Ecuador.

Realiza un enfoque cualitativo con un método de estudio de caso único, su alcance es descriptivo, como instrumento se utilizó la observación directa, entrevista abierta, entrevista

semiestructurada de 48 preguntas y también revisión documental, el instrumento se aplicó a diferentes personas que forman parte de la empresa como; gerente general, jefe de producción y la contadora, de resultado se tiene que la producción varía sin automatización, también existe una falta flexibilidad laboral pero con problemas de capacidad, tiempos y dependencias de insumos importados, se concluye que un sistema poco digitalizado afecta a plazos y respuestas hay potencial MTO (Make-To-Order) o “fabricación bajo pedido” si se mejora la planificación y programación.

Definición del Caso de Estudio

Este estudio está centrado en el Departamento de Proyectos y Mejoras de Marbelize S.A., que tiene la sede en Jaramijó (Ecuador), es el área responsable de concebir y ejecutar las iniciativas de intraemprendimiento de Marbelize S.A. La empresa cuenta con más de 1500 colaboradores activos, lo que refuerza la relevancia de optimizar internamente sus procesos de innovación y gracias a ello mantener el liderazgo en mercados nacionales altamente regulados.

Desde 2024, el departamento ha integrado de manera seguida y formal cinco plataformas colaborativas: Jira, Monday.com, Confluence, Draw.io y Bizagi, estas herramientas ayudan a todo el ciclo de vida de los proyectos, como en la definición de cronogramas, asignación de tareas, modelado de procesos, registro de avances y documentación.

El estudio se llevó a cabo en Marbelize, con observaciones centradas en las reuniones diarias de seguimiento y cómo se realiza el cierre de cada ciclo. La población que se analizó es de tres líderes de proyecto seleccionados intencionalmente por su rol y experiencia en el

uso de herramientas digitales y siete miembros de los proyectos, analizando las tareas que conlleva a cada uno.

La investigación tuvo tres objetivos: identificar las herramientas digitales que son usadas en la planificación y el control de los proyectos intraemprendedores del Departamentos de Proyectos y Mejoras; describir el nivel de dominio y el uso que el equipo hace de cada plataforma digital utilizada; y validar la incidencia de ese nivel de uso en los resultados de planificación (tiempo y alcance) y de control (costo y calidad) de dichos proyectos.

Metodológicamente, este estudio se realizó con un enfoque cualitativo de alcance descriptivo-explicativo y diseño no experimental. Se llevó a cabo entrevistas semiestructuradas para saber cuál es la percepción, experiencia en las plataformas digitales y se complementará con observación no participante en la planificación, las revisiones diarias y las retrospectivas de cierre de cada ciclo de trabajo.

Se realizó análisis de los cronogramas, reportes y comentarios de la plataforma para profundizar en como realizar los procesos. Los datos cualitativos se dividieron por temas para encontrar patrones y categorías que sean relevantes, esto reforzó la validez interna y dio solidez a las conclusiones en base a los resultados observados.

Para la observación en campo se analizó los indicadores reales como el inicio de la jornada en jira y el flujo de trabajo, la actualización de historias de usuario en la plataforma y consistencia entre avances registrados y el cronograma original.

Con estos criterios se cuantificó de forma sistemática el uso de las herramientas digitales. Se presentó las preguntas completas, junto con sus definiciones y pautas de aplicación, para poder tener replicabilidad en el estudio.

Este estudio de caso de Marbelize S.A. proporcionó los conocimientos detallados en la relación del dominio, uso efectivo de herramientas digitales de gestión, los resultados en la planificación (plazo - alcance) y el control (costo - calidad) de los proyectos intraemprendedores; generando evidencia que ayudará a la gestión de la información gerencial y la transformación digital en el sector pesquero.

Con base a estas premisas se establecen las interrogantes que orientaron el análisis en el desarrollo del estudio de caso:

¿Cómo el uso de las herramientas digitales de gestión incide en el día a día del personal del Departamento de Proyectos y Mejoras de Marbelize S.A.

¿Cuáles de las herramientas digitales de gestión es la más utilizada en el Departamento de Proyectos y Mejoras para la planificación y control de los proyectos intraemprendedores?

¿El dominio de los colaboradores es el suficiente para el uso de estas herramientas de gestión?

¿De qué forma el uso efectivo de estas herramientas se refleja en los resultados de tiempo, alcance, costo y calidad de los proyectos de intraemprendimiento

Justificación del caso

El estudio propuesto es pertinente por razones académicas como empresariales para saber cómo es el funcionamiento en esta era digital de estas herramientas dentro de una empresa de este sector.

La compañía compete en distintas categorías con otras tanto nacional como internacional, la eficiencia y los proyectos cada vez mas grandes son claves para el éxito y ser un referente como empresa. Al evidenciar que las herramientas impactan la gestión de proyectos, se obtienen insumos concretos para optimizar los procesos, reducir el retraso y potenciar la capacidad de respuesta.

Icard et al. (2023, p. 11) Indican que el software de gestión de proyectos contribuye a mejorar la calidad de los directores y sus equipos para alcanzar un buen resultado. También señalan que existe la relación entre el rendimiento de un proyecto y el uso de estas herramientas, lo que incrementa: eficiencia, disminuyen el tiempo y esfuerzo; necesarios para desarrollar y completar con éxito las iniciativas.

El estudio se sustenta en un enfoque cualitativo, en el cual se están combinando entrevistas con observaciones no participantes en el entorno de trabajo, esto se lo hace para obtener una comprensión profunda de como las soluciones digitales influyen en la planificación, en el seguimiento y en la evaluación de los proyectos, con esto se identificaron las habilidades y las prácticas que se están usando y se podrá diseñar recomendaciones y capacitaciones para que el equipo mejore en el uso de estas herramientas para los proyectos

de intraemprendimiento. Una gestión eficiente hace que los proyectos fluyan de una manera orgánica, cumpliendo los plazos y reduciendo el costo operativo.

Este estudio se apoyó en datos históricos y proyectos actuales que se tengan en tableros para cuantificar objetivamente como está el desempeño de los proyectos pasados y actuales y establecer una estadística confiable de cumplimiento, esto ayudó a identificar brechas y a priorizar acciones de mejora dentro del departamento; estos resultados se traducen en ajustes en el flujo de trabajo, capacitaciones, reconfiguración del tablero de trabajo, todo esto para asegurar el correcto uso de las herramientas digitales proporcionadas.

La optimización del uso de herramientas digitales para la gestión de proyectos genera beneficios directos a los trabajadores, porque disminuye las horas extras no planificadas, el estrés y la falta de organización. Además de permitir llevar la trazabilidad de todo el ciclo de vida del proyecto.

Objetivos

Objetivo general

Analizar cómo el dominio y uso efectivo de herramientas digitales de gestión impactan la planificación y control de los proyectos intraemprendedores del Departamento de Proyectos y Mejoras de Marbelize S.A.

Objetivos específicos

- Identificar las herramientas digitales empleadas en la planificación y control de proyectos intraemprendedores del Departamento de Proyectos y Mejoras.
- Describir el nivel de dominio y uso efectivo que el equipo hace de cada herramienta identificada.
- Validar la incidencia del uso de estas herramientas en los resultados de planificación (tiempo - alcance) y control (costo - calidad) de los proyectos intraemprendedores.

Marco conceptual

Herramientas digitales

En la actualidad la competitividad empresarial requiere integrar recursos tecnológicos como aplicaciones como plataformas en línea y dispositivos físicos. Estas herramientas promueven la automatización de procesos desarrollo empresarial sostenible, la globalización impulsa a las organizaciones a incorporar cada vez más soluciones digitales para adaptarse a los cambios de mercado y evitar rezagos competitivos (Manzano Sánchez et al., 2023; Casagallo Lugmaña et al., 2023).

El uso de estas tecnologías contribuye a optimizar la operación interna como mejora la calidad de información y fortalece la comunicación organizacional. Según Manzano Sánchez et al. (2023), las herramientas digitales facilitan el acceso oportuno a la información, cómo mejorar la coordinación entre áreas y permiten una gestión de tareas más eficientes, además permiten una segmentación precisa y el monitoreo permanente de indicadores clave para la toma de decisiones estratégicas.

La evolución de estas herramientas ha ido en aumento exponencialmente con el paso de los años, facilitando la colaboración, control en tiempo real y en la práctica, crean un ecosistema completo en donde las personas, los datos y los procesos están conectados, mejorando la productividad, auditoria, visualización y el histórico de los procesos, las herramientas digitales se han convertido en una parte fundamental de las empresas.

Miranda Quiñones et al. (2022, p. 430) Señalan que la selección de herramientas tecnológicas debe responder a las necesidades internas y externas de la organización, considerando sus características, productos o servicios. Además, se destacan que conocer la utilidad y los beneficios de cada alternativa es clave para decidir su incorporación.

Herramientas digitales en el sector empresarial

Las empresas con el paso de los tiempo han evolucionado buscando cada vez más soluciones mediante herramientas digitales, ya que estas actúan como un sistema completo que conecta en tiempo real, datos y estadísticas que sirven para la toma de decisiones claves en muchos sectores, la implementación en empresas ha ido en aumento con el paso de los años y herramientas colaborativas como compartir documentación o trabajar en línea a través de estos softwares se ha convertido en algo indispensable para muchas empresas.

Los autores Briede Westermeyer et al. (2016, p. 61) Señalan que el uso de plataformas colaborativas en entornos empresariales facilita la integración y gestión de la información, permite estandarizar procesos y mejorar la coordinación inter-punto esto contribuye a un mayor control, seguimiento y eficiencia en la ejecución de proyectos.

En el ámbito empresarial la digitalización es fundamental para conservar la competitividad, ya que permite optimizar y automatizar procesos. De acuerdo con Casagallo Lugmaña et al. (2024, p. 5621), las herramientas digitales funcionan aportando soluciones que transforman la forma en que se realicen las tareas para así alcanzar la meta.

Las PYMES de la provincia de Manabí según, Mero Suárez et al. (2022, p. 331) identificaron que gran parte de las empresas atuneras han incorporado las tecnologías de información y comunicación (TIC) en sus operaciones. Los resultados evidencian que, sin importar el sector, el uso de tecnología ha mejorado las actividades y el tiempo de respuesta de las empresas, esto incluye el uso de herramientas digitales y corporativas.

Esto confirma que las herramientas digitales no sólo automatizan tareas, si no que transforma la cultura organizativa ya que se puede tomar decisiones basada en datos y no en percepciones y promueve una mejora continua.

Tipos de herramientas digitales

Existen muchos tipos de herramientas digitales, las que se usan en el ámbito empresarial para la gestión de proyectos, son las siguientes:

- **Monday.com:** es una plataforma para la gestión de trabajos y proyectos con tableros, asignaciones y cronogramas muy personalizados. Se usa para coordinar tareas y centralizar trabajos.
- **Jira:** Es parecido a Monday.com pero es el utilizado para la gestión de equipos para proyectos en tablero Kanban y Scrum, se pueden realizar seguimiento de tickets, reportes, medir trabajo y llevar la trazabilidad del ciclo de vida de todo un proyecto.
- **Confluence:** Es una wiki o espacio de trabajo organizativo para crear, organizar y compartir la documentación desde Jira gracias a su integración. Se usa para estandarizar y conservar la información de las empresas y sus proyectos.
- **Power BI:** Es un muy potente visualizador de datos en el cual se pueden conectar muchas fuentes, se pueden modelar los datos crear informes interactivos y sirve para convertir datos en indicadores para la toma de decisiones.

Herramientas para la gestión de proyectos

La gestión de proyectos en organizaciones que compiten en los sectores de la industria de alimentos la tecnología se ha convertido en un pilar fundamental. Las suites digitales (Jira, Monday.com, Power BI) han evolucionado de simples repositorios de actividades a verdaderos “sistemas nerviosos” que integran cronogramas, costos y riesgos en tiempo real con información precisa para la toma correcta de decisiones y poder tener reacciones inmediatas a las necesidades que se tengan en ese momento.

La información al estar disponible en tiempo real y con histórico no solo acelera el ciclo de entrega, si no que facilita la toma de decisiones basada en los datos que se visualizan, lo que hace que la innovación y la competitividad empresarial mejore exponencialmente mientras mejor se usen las herramientas.

Landau (2025, párr. 3) explica que, aunque las herramientas y técnicas puedan parecer similares ambas son elementos clave para el éxito en la gestión de proyectos. Señala además que comprender sus diferencias es fundamental y que las herramientas incluyen recursos físicos como software que facilitan la gestión y ejecución de distintos aspectos de un proyecto.

Ventajas del uso de herramientas digitales

La mayoría de las empresas han iniciado, en mayor o menor medida la transformación digital, donde el uso de herramientas tecnológicas resulta esencial. Casagallo Lugmaña et al. (2023, p. 5621) indican que implementar estratégicamente estas herramientas es clave para garantizar la continuidad y el éxito de las organizaciones.

- **Aceleración de cronogramas y mejora operativa**

Las herramientas digitales que se usan en los proyectos generan un mejor flujo de trabajo que deriva en aceleración del cronograma de proyectos, ya que se tiene una mejor organización y tiempos precisos de entrega tanto de tareas como de proyectos en sí y la mejora operativa mejora ya que evita errores de asignación y tiempos sin usar para el equipo, además de identificar la carga de trabajo que tiene cada miembro.

- **Mayor coordinación inter-área**

La digitalización de calendarios compartidos y tableros Kanban crean un “papel único de verdad” donde producción, logística, finanzas y TI visualizan la misma línea de tiempo y las mismas prioridades. Esta visibilidad transversal elimina los cuellos de

botella derivados del trabajo en áreas separadas. Cada equipo puede detectar con antelación cuando su entrega es condición previa para que otro avance y redistribuir recursos antes de saturarse, evitando así la cascada de reprogramaciones que encarece los proyectos.

Los tableros en línea mantienen el contexto de las conversaciones, ya que los comentarios, menciones y archivos permanecen asociados a cada tarjeta. Esto facilita la resolución de dudas sin recurrir a correos adicionales y con un seguimiento completo de las acciones.

En entornos híbridos o remotos esta funcionalidad favorece que cualquier miembro del equipo, sin importar su ubicación, se mantenga actualizado respecto al avance del proyecto y pueda desbloquear dependencias de manera inmediata. Según Kanban tool (2024), esta metodología fomenta la transparencia y la responsabilidad compartida al mostrar de forma consolidada el trabajo en curso, además de acortar los plazos de entrega al detectar de forma temprana posibles cuellos de botella.

- **Alineación estratégica con dashboards de indicadores**

Para hablar de dashboard e indicadores debemos conocer que es un KPI (Key Performance Indicator) el cual es una clave de desempeño, lo que nos permite saber cuantitativamente y poder medir el cumplimiento tanto por proyecto como por miembro para cumplir con el objetivo.

Los indicadores generalmente tienen información clara resumida y concisa que responden a los objetivos críticos, para poder tomar decisiones claves. Los KPI deben seguir ciertos criterios S.M.A.R.T que significa específico, medible, alcanzable, relevante y temporales.

Los cuadros de mando interactivos permiten visualizar en un solo lugar los indicadores clave de la operación, facilitando la detección temprana de desviaciones y

la aplicación de acciones correctivas antes de afectar el presupuesto. Verma, Chakole y Kumar Pandey (2025) señalan que, en un estudio sobre paneles de análisis empresarial, la mayoría de los usuarios afirmó que estas herramientas agilizan la toma de decisiones y resultan más fáciles de utilizar gracias a su representación visual de datos.

Al automatizar la captura de métricas y enlazarlas en los sistemas, estas herramientas convierten la revisión de resultados en un proceso continuo que fortalece la gobernanza y la cultura basada en evidencia de datos y no en suposiciones.

Relación sinérgica entre las herramientas digitales

En Marbelize S.A. las herramientas digitales implementadas no están pensadas para usarse individualmente, si no que entre ellas hacen un sistema completo pensado para la integración entre ellas, por ejemplo el sistema de Jira tiene una integración completa con Confluence lo cual permite que toda la base de conocimiento generada por los proyectos pueda ser adjuntada en cada proyecto y se puede segmentar hasta el punto de tener documentación por avance, el cual queda adjunto, asimismo, existen integraciones entre otras herramientas.

Asimismo, cuando se termina un proyecto puede pasar a Power BI mediante una integración para generar tableros en tiempo real, estas ventajas refuerzan el uso y la simplicidad de uso haciendo que el acceso a la información y la comunicación interna sea efectiva y no granulada.

Planificación y Control de proyectos (PCP)

Se define como el sistema combinado para alcanzar un plan base cumpliendo todos los lineamientos establecidos, mediante la medición continua del desempeño, comparación de

líneas base, entre otras, la combinación de ambas hace que los proyectos puedan ser estructurados correctamente.

Quiroz de la Cruz et al. (2023, p. 312) Destacan que, en la industria manufacturera, el sistema de planificación y control es esencial para adaptarse a entornos cambiantes y responder a las necesidades de los clientes, garantizando eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Según Lepe Vergara (2018, p. 1), la planificación y control de proyectos consiste en administrar eficazmente los recursos humanos y materiales de una organización para cumplir los objetivos. En los últimos años, el uso de herramientas digitales y aplicaciones en línea ha contribuido a acelerar este proceso de modernización.

Diversas herramientas facilitan la planificación y el control de proyectos a lo largo de todas sus fases. Entre ellas se incluyen los tableros Kanban, los diagramas de Gantt y los programas especializados en Microsoft Project (Capacitación UC, s.f.).

Planificación de proyectos

La planificación de proyectos se puede definir como los objetivos, alcance y los entregables de un proyecto, es lo que se tiene que realizar antes para establecer los lineamientos a seguir.

Villa Sánchez (2025, p. 2458) señala que, en el contexto ecuatoriano, la adecuada organización de fases, tareas, recursos y mecanismos de control resulta esencial es para el cumplimiento de las metas estratégicas. Además, Indica que una planificación estratégica efectiva vincula los recursos con la innovación, mientras que el control facilita la evaluación del progreso y la corrección de desviaciones de forma oportuna.

Control de proyectos

El control de proyectos es el que gestiona los cambios ya una vez ha iniciado el proyecto, es el encargado de verificar si existen desviaciones, si hay que gestionar cambios, riesgos o alguna acción correctiva para poder cumplir con la meta.

El control de un proyecto consiste en verificar de forma continua que las actividades y resultados se mantengan alineados con las metas establecidas. Esta función implica detectar desviaciones, evaluar su impacto y aplicar acciones correctivas para garantizar el cumplimiento de los plazos y la calidad acordada (Bernal Baracaldo, 2021, p. 13-14). En el caso de Marbelize este control se apoya en indicadores de desempeños y tableros de seguimiento que permiten ajustar la planificación de forma oportuna.

Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto se trabaja en 5 fases diferentes, las cuales están bien definidas y son:

- **Inicio:** Se realiza la justificación y la autorización del proyecto, se define el problema la posible solución y se debe evaluar la viabilidad y disponibilidad.
- **Planificación:** Se debe definir cómo, cuándo, cuánto y con quién. Se descompone los trabajos que se deben realizar en base a los puntos de historia de cada uno.
- **Ejecución:** Se debe comenzar el plan y asignar las tareas, producir los entregables gestionar cambios con las mejores prácticas siguiendo las indicaciones de la fase anterior.

- **Monitoreo y control:** Se mide el desempeño en base a la calidad y los entregables que se realizaron, se controla generalmente mediante un cronograma y se toman decisiones para mitigar los riesgos.
- **Cierre:** Una vez se tienen todos los entregables se hace la entrega formal para proceder al cierre del proyecto y documentar el aprendizaje, realizar capacitaciones y se busca terminar el proyecto con la firma del acta de cierre del proyecto.

Procesos clave dentro del ciclo de vida del proyecto

- **Alcance y elaboración de la hoja de ruta**

Cuando se inicia un nuevo proyecto y se tienen los objetivos claros, se debe realizar la planificación del alcance del proyecto hasta donde se va a llegar en el mismo, cuáles serán los entregables que se harán. Junto a ello se elabora una hoja de ruta para saber el tiempo estimado de entrega del proyecto.

- **Estimación y asignación de tareas**

Se realiza la estimación de los puntos requeridos para cada tarea, para ser asignados al equipo, así se evita los sobrecargos de recursos y también se puede evaluar dependiendo de la tarea quién del equipo es el más apto.

- **Monitoreo de avances**

Se usan tableros como el Kanban cuando está en proceso un proyecto, para mostrar en las reuniones con el equipo y poder analizar si se van a cumplir los tiempos establecidos, también gráficos burndown para hacer la toma de decisiones basada en los datos que observamos.

- **Indicadores de desempeño**

El desempeño de la planificación y control de proyectos se mide mediante el costo y el porcentaje de entregables aprobados a la primera, las incidencias no terminadas, el

número de lecciones aprendidas por sprint (iteración de trabajo en x semanas), que refleja la satisfacción de las partes interesadas (stakeholders).

- **Control y restricción en proyectos**

Se debe tener en cuenta los controles y las restricciones en el ciclo de vida del proyecto es por eso por lo que se tienen 3 enfoques que mejoran la alineación estratégica y el uso de recursos: (1) gestión proactiva de riesgos, (2) cierre y lecciones aprendidas, (3) indicadores SPI Y CPI, que buscan una mejor alineación estratégica y poder usar eficientemente los recursos:

- 1. Gestión proactiva de riesgos**

Se deben identificar las amenazas de manera temprana y para eso se deben revisar periódicamente los avances de los responsables para poder anticipar los riesgos y saber que se va a tener una viabilidad del proyecto.

- 2. Cierre y lecciones aprendidas**

Se deben de documentar las lecciones aprendidas en el repositorio correspondiente para: preservar el conocimiento y tener todo alineado en tiempo real.

- 3. Indicadores SPI y CPI**

Para realizar la medición del desempeño se usa el SPI (Índice de desempeño del cronograma) y el CPI (Índice de desempeño de costos), dependiendo del tipo de proyecto, se analiza también el porcentaje de entregables aprobados a la primera, el número de lecciones aprendidas y documentadas por sprint o en general y el Score interno, ya que una vez se entrega el proyecto se tiene que calificar en base a la satisfacción de stakeholders (cliente).

Gestión de proyectos

Ruiz Añazco y Troya Bulgarín (2022, p. 2) señalan que la gestión del proyecto es sólo una parte del proceso administrativo y gerencial, cuyo propósito es garantizar una ejecución adecuada. Al tratarse de la etapa inicial de un proyecto, la planificación y puesta en marcha sirve como guía para alcanzar los resultados esperados, con perfiles claramente definidos para el personal involucrado. Además, destacan que una gestión eficiente del talento humano implica prevenir riesgos mediante planes de contingencia.

Gestión de Proyectos dentro de Marbelize S.A.

La empresa tiene una gestión estructurada dividido en cuatro grupos que sirven para todo el ciclo de vida de un proyecto:

1. Gestión de tareas y cronogramas

En esta parte usamos Jira y Monday.com, específicamente Jira Estándar y Monday.com Premium, el cual sirve para asignar las actividades, los responsables, tiempo de entrega utilizando la metodología Kanban o Scrum según el tipo de proyecto. También tiene la visibilidad de todos los proyectos y su estado actual en ambas plataformas en dashboard personalizables

2. Gestión del conocimiento

Para guardar la documentación y poder compartir, tanto para las áreas donde se realizó el proyecto, como internamente, analizar los cambios que se han realizado o que se vayan a realizar usan Confluence y Microsoft Loop, las cuales funcionan como repositorios con versiones que se pueden regresar si se necesita, se usa para guardar políticas, incidentes, lecciones aprendidas, documentación de proyectos y tener todo respaldado en la nube para poder ser compartido con quien lo necesite.

3. Modelado y automatización de procesos

En el modelado y los flujos que se usan para las especificaciones de los proyectos se usan dos herramientas principales como: Draw.io y Bizagi, las cuales permiten el mapeo de flujos, compartir y adjuntar al proyecto y a la documentación.

4. Análisis de datos y reportes

Para el análisis de los datos obtenidos se utiliza Power BI y Jaspersoft, los cuales permiten obtener información de múltiples fuentes para construir dashboards y paneles completos con los datos que se tienen y reportes específicos de lo que se necesitan.

Niveles de cambio en los proyectos de Marbelize S.A.

Nivel 1 – Caótico: El trabajo es improvisado y cada equipo lleva su propia documentación y no se comparte, sin chats, sin procesos ni repositorios. La información queda independiente, no hay una trazabilidad y el resultado depende del esfuerzo individual y no del equipo la consecuencia de esto es: alta variabilidad en calidad, costo y tiempo.

Nivel 2 – Inicial / Repetible: Se empiezan a documentar actividades y se tienen tableros con información básica como en hojas de cálculo. Algunos resultados se pueden repetir, pero la creación de datos es manual y los proyectos no son consistentes y tienen problema al terminar los proyectos y cumplir los plazos.

Nivel 3 – Estandarizado / Definido: Se dividen en procesos, roles y políticas. Se establecen flujos de aprobación e integraciones parciales y se pueden comparar procesos con otros para mejorar la productividad. Aquí se pasa de trabajos individuales a procedimientos compartidos entre el equipo.

Nivel 4 – Gestionado: Los sistemas están integrados entre si, las métricas clave (plazo, costo, calidad, riesgos) se actualizan correctamente. Dashboards y alertas automáticas

que realizan una acción preventiva, por ejemplo, ajustar recursos antes de que la desviación supere el 10 % del presupuesto.

Nivel 5 – Optimizado: Tenemos resultados con analíticas automáticas. La empresa anticipa los cuellos de botella y se asignan los recursos de forma inteligente, alineando la innovación con estrategia. Se consolida la mejora continua y la capacidad de intraemprender con baja tasa de fallo.

La categorización por niveles no solo nos ayuda a diagnosticar el impacto real en la organización de las herramientas digitales adquiridas; si no que muestra en qué punto se encuentra el Departamento de Proyectos y Mejoras con el uso de estas plataformas. El establecer estos niveles sirve para cuantificar cualitativamente si la inversión en tecnología logra su propósito principal.

Resistencia cultural al cambio

La adopción de las herramientas tecnológicas ha ido en aumento, pero esto no determina que todas las personas estén de acuerdo con este cambio, existe la resistencia al cambio el cual en organizaciones con cientos de empleados como es el caso de Marbelize S.A. La implementación de nuevos sistemas y procesos puede llevar más tiempo o incluso quedar estancada por la resistencia al cambio, es por eso que se debe determinar la mejor manera de abordarlo cuando se realiza la implementación, tener el liderazgo y que no sea una barrera la tecnología para mejorar los procesos.

Las organizaciones que buscan mantenerse en el tiempo deben adoptar estrategias flexibles y óptimas. Esto implica establecer normas, acuerdos, definiciones, sistemas y planes de acción que guíen las tareas y proyectos internos. Bravo Rojas et al. (2021, p. 406) señalan que, actualmente, la globalización y los avances tecnológicos impulsan a las organizaciones a gestionar procesos de cambio de forma continua.

Intraemprendimiento

El intraemprendimiento se acuña como emprender desde adentro, para el contexto en el que nos encontramos esto significa empezar los proyectos internamente, detectar oportunidades, diseñar mejoras en sistemas, automatizaciones de procesos y tiene al alcance recursos corporativos para lanzar nuevos productos o servicios sin salir de la organización, pensada para la misma organización.

Este sirve como un mecanismo de exploración, esto es porque permite probar ideas de alto riesgo, pero con potencial y poder probarlas sin comprometer el núcleo corporativo, haciendo mejoras exponenciales.

Según Aranibar Ramos (2022), la planificación y el control de iniciativas de intraemprendimiento que tienen las plataformas digitales contribuyen a que los proyectos estén alineados con los objetivos de la empresa y mejoren la trazabilidad y tiempos de entrega. Además, una planificación a tiempo con datos reales ayuda a tomar las mejores decisiones para la empresa.

El intraemprendimiento se mejora aún más cuando se une con una transformación digital: plataformas colaborativas, repositorios y dashboard de indicadores como los descritos antes, aportan datos en tiempo real, trazabilidad y transparencia, lo cual acelera la toma de decisiones sobre desarrollo de proyectos internos.

Marco metodológico

La investigación se plantea con enfoque cualitativo. Es importante comprender en profundidad y en contexto, como el dominio y el uso diario de Jira, Monday.com, Cofluence, Draw.io y Bizagi impactan en la planificación y el control de los proyectos de intraemprendimiento que lleva el Departamento de Proyectos y Mejoras en Marbelize S.A.

Se trabajó con un estudio de caso, no experimental y de corte transversal, no se manipularon variables, lo que se realizó es describir procesos tal como ocurre y explicar la lógica que vincula las prácticas digitales con los resultados de gestión.

El caso abarca los proyectos intraemprendedores que, desde 2024 se gestionan con las cinco plataformas citadas. Esta unidad de análisis une las iniciativas que demuestran la capacidad de innovación de Marbelize. Además, proporciona acceso a la información histórica y en tiempo real sobre los tiempos de entrega, costos, alcance y la calidad de los productos de la mejor manera.

La población es el Departamento de Tecnología de la Información y el Departamento de Proyectos y Mejoras. La muestra se constituye de 3 líderes de proyecto, seleccionados por su rol en los proyectos y experiencia, 7 miembros operativos analizando su trabajo diario. Se evaluó el rol y responsabilidades dentro de los proyectos a los que han sido asignados.

Técnicas de Investigación

Para la recolección de los datos en el presente estudio de caso se emplearon tres técnicas fundamentales que permitieron la triangulación de la información. En primer lugar, se utilizó la entrevista semiestructurada, aplicada a los líderes de proyecto y personal técnico, lo cual facilitó la obtención de datos cualitativos profundos sobre las percepciones y experiencias del equipo, manteniendo la flexibilidad necesaria para indagar en temas emergentes.

De manera complementaria, se aplicó la observación directa no participante, mediante la cual se pudo visualizar la dinámica real de trabajo en las sesiones de *Daily* y planificación, contrastando lo expresado verbalmente con la ejecución práctica en las plataformas. Finalmente, se recurrió a la revisión documental, técnica que permitió analizar los registros históricos, logs de actividad y flujos de trabajo almacenados en las bases de datos de Marbelize S.A., proporcionando evidencia objetiva sobre el cumplimiento de cronogramas y alcance.

Instrumentos de Investigación

Para operacionalizar las técnicas descritas, se diseñaron y validaron instrumentos específicos de recolección de datos. Para las entrevistas, se elaboró una Guía de Entrevista (Ver Anexos), compuesta por un cuestionario base de preguntas abiertas orientadas a los objetivos del estudio.

Para el trabajo de campo, se utilizó una Guía de Observación estructurada como lista de cotejo, permitiendo registrar sistemáticamente la presencia o ausencia de conductas clave en el uso de las herramientas digitales. Asimismo, para el análisis de la información histórica, se emplearon Fichas de Registro y Matrices de Análisis, instrumentos digitales que facilitaron la organización de la información extraída de los reportes de Jira y Monday.com.

Métodos de Investigación

El procesamiento y análisis de la información se fundamentó en dos métodos lógicos esenciales para este tipo de estudio:

Método Inductivo – Deductivo

Este método permitió articular la teoría con la práctica. A través del enfoque deductivo, se partió de las premisas generales de la gestión de proyectos y metodologías

ágiles para analizar su aplicación particular en el contexto de Marbelize S.A.

Simultáneamente, mediante el enfoque inductivo, se partió de la observación de hechos particulares (como el registro diario de tareas o la gestión de incidencias) para crear generalizaciones y conclusiones sobre la cultura organizacional y la efectividad del ecosistema digital en la empresa.

Método Analítico – Sintético

Se procedió a la descomposición del objeto de estudio en sus partes constitutivas fundamentales. Se analizó de manera individual la funcionalidad y aporte de cada herramienta (Monday.com para la estrategia, Jira para la ejecución técnica, Confluence para la gestión del conocimiento), así como el comportamiento aislado de las variables de planificación (tiempo y alcance) y control (costo y calidad).

Una vez analizadas las partes, se integraron los hallazgos para reconstruir el fenómeno como una totalidad. Esto permitió caracterizar el "modelo de gestión híbrido" de la empresa, sintetizando cómo la interoperabilidad técnica y la interacción humana entre las distintas plataformas conforman un sistema unificado que impacta en la eficiencia operativa.

Método Bibliográfico

Este método constituyó en un pilar fundamental para la validación rigurosa de los datos. Su ejecución articuló la revisión exhaustiva de fuentes secundarias externas, incluyendo libros, artículos científicos y tesis previas, lo cual permitió la construcción sólida del marco teórico y conceptual del estudio.

Resultados obtenidos

Las técnicas utilizadas en este estudio incluyeron la entrevista semiestructurada y la revisión documental de los flujos de trabajo lo que permitió el análisis de la información recopilada para integrar los resultados empíricos con la fundamentación teórica de la gestión de proyectos.

Para poder saber el estado actual y control de proyectos que se llevan en el intraemprendimiento de Marbelize S.A., se realizó un análisis del flujo de trabajo y la planificación dentro de la empresa, se llegó a la conclusión que se trabaja de una manera híbrida dentro de la empresa. Se puede distinguir claramente la gestión estratégica que se sigue en las áreas involucradas, se determinó que el inicio del proceso empieza en la herramienta de Monday para la toma de notas y la organización inicial de las ideas de los proyectos que se tiene y luego de que pase un proceso se transfiere a Jira para la ejecución técnica, en los cuales se utiliza la metodología Sprints quincenales donde se revisa y se asignan tareas cada determinado tiempo.

En cuanto al monitoreo y actividades que se realizan día a día, se determinó que se basa en evidencia que se hace de los avances de las tareas que han sido asignadas en el Sprint, se evidenció que se usan tableros kanban y dashboard personalizados para llevar un buen control. Los participantes de la entrevista indicaron que se les exigen evidencias (documentos, imágenes o códigos) para validar el progreso que hacen cada día.

También se evalúa la colaboración y la asignación de subtareas dentro de las mismas. Se evidenció que emplean diversas herramientas para diferentes fines. Entre las cuales se encuentra Jira, una plataforma muy utilizada por que facilita organizar y asignar las tareas, asimismo manejan Github, que permite crear una cronología que conecta las necesidades

operativas de la planta y las áreas con las soluciones tecnológicas que se han implementado en la empresa.

La gestión del conocimiento y documentación se identificó que es un factor clave para la sostenibilidad de los intra-emprendimiento. En Marbelize S.A., se utiliza Confluence de manera que sirve para registrar manuales técnicos y funcionales, documentación en el proceso de creación de los proyectos, entre otras cosas. Esto demuestra que la organización prioriza la transferencia de conocimiento y llevar un histórico de todos los proyectos realizados, lo que asegura que los mismos no dependan de la memoria de los desarrolladores.

Se demuestra cómo se mejoró el tiempo y alcance con el uso de estas herramientas. Los cambios de alcance son comunes en proyectos de innovación y tener claro la fecha de fin de los proyectos es clave tanto para el cliente como para el área de desarrollo.

Se determinó al final que el factor para el éxito del uso de estas herramientas no es tecnológico sino cultural, ya que, con el paso del tiempo y la constancia del equipo, junto con la disciplina que se debe tener para llevar día a día las actualizaciones de las tareas y la documentación adecuada, es que se pueden llegar a un uso correcto de la herramienta. Esto se evidencia en cómo se realiza seguimiento día a día de cada uno de los proyectos de intraemprendimiento que hay en la organización.

Tabla 1

Triangulación de resultados obtenidos en las entrevistas técnicas

Pregunta	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Cita Textual	Análisis del Autor
1. ¿Cómo estructuran el flujo de trabajo diario para asegurar el avance de las iniciativas internas?	Empieza su día revisando los avances que han realizado los encargados del turno de la noche, para poder coordinar reuniones y nuevas tareas, utiliza Jira para asignar y organizar las tareas del siguiente día para el turno de la noche y si el día de hoy toca una reunión para un proyecto se la organiza con las personas involucradas.	Empieza su día revisando su tablero en el cual se decide a que proyecto se dedicará el día de hoy en base a las prioridades y a los puntos de historia que tiene, se enfoca en un objetivo específico para poder llevarlo a cabo en ese día. registra los cambios y las nuevas funcionalidades	Revisa el estado de las tareas que ha realizado y deja todo preparado para reuniones que tenga en ese día. Generalmente las reuniones para proyectos específicos se realizan día a día entonces deben tener al día todas las actualizaciones de este para mostrar los avances.	La globalización impulsa a las organizaciones a incorporar cada vez más soluciones digitales para adaptarse a los cambios de mercado y evitar rezagos competitivos (Manzano Sánchez et al., 2023; Casagallo Lugmaña et al., 2023).	Se alinea la rutina para poder realizar correctamente las tareas asignadas así mismo, día a día se da seguimiento a las tareas y actualizaciones realizadas. Estas herramientas actúan como una organización general para poder llevar de la mejor manera la carga de trabajo y la organización de los involucrados.
2. ¿Qué herramientas utilizan para transformar una idea de negocio en un plan ejecutable?	En el área de procesos emplean Monday para la planificación macro y las ideas que tienen. Cuando ya es definida la idea, se traslada a Jira en el cual pasaría al tablero para las futuras asignaciones.	Se utiliza Jira para las ideas y para poder organizar de mejor manera todo lo que se tiene. poder dividirlo en varias fases, poder saber que tales tareas tienen puntos de historia diferente en base a su nivel de dificultad, todo esto nos ayuda a demostrar de que el proyecto entregable tenga la mejor calidad y se puedan cumplir los plazos internos.	Confluence es la herramienta que más usamos para poder transformar ideas en proyectos, cuando realizamos tareas siempre solemos usar confluence ya sea para consultar notas pasadas o para documentar lo que estamos haciendo.	Miranda Quiñones et al. (2022, p. 430) Señalan que la selección de herramientas tecnológicas debe responder a las necesidades internas y externas de la organización, considerando sus características, productos o servicios.	Se ve que existe una división en las plataformas, por un lado, se empieza en Monday el cual permite organizar ideas que luego serán plasmadas en jira y serán socializadas con el equipo de desarrollo. esto nos demuestra de que la construcción de los proyectos tiene varias fases que hacer que mejore la organización al realizarlos y tener más claro las fechas de entrega y de organización.

3. ¿Cómo monitorean que el proyecto de intraemprendimiento cumple con lo planificado?	Se evidencia que usan tableros de diferentes tipos para poder realizar las actividades especialmente las personas encargadas para tener las últimas actualizaciones y estar enterado de lo que está pasando en los desarrollos que se están haciendo en ese momento.	Se debe tener en cuenta los puntos de historia que fueron asignados y si pronto toca la reunión del sprint evaluar si esos puntos fueron asignados correctamente, ya que hay veces que la planificación de tareas hace que puntos de historia tengan más o menos peso del que deberían.	Dentro de la plataforma es posible monitorear mis propias tareas, mis propios avances y realizar todo de la mejor manera para poder autogestionar lo que realizaré el día de hoy y poder cumplir con lo planificado.	Según Aranibar Ramos (2022), la planificación y el control de iniciativas de intraemprendimiento que utilizan plataformas digitales contribuyen a que los proyectos se mantengan alineados con los objetivos corporativos y mejoren su sostenibilidad. Además, una planificación estratégica ayuda a reducir riesgos y facilita la toma de decisiones.	Se analiza de que los desarrolladores tienen puntos de historia que en su gran mayoría están bien asignadas, pero hay veces que son mal asignadas y que puede provocar un cambio en la fecha de entrega, para las personas encargadas el dashboard es una herramienta vital para estar enterado de lo que está pasando en la organización.
4. Entre las áreas ¿Cómo facilita la visualización y comunicación de los proyectos?	Destaca la integración de Jira con Teams y Confluence. Esto permite que los reportes de problemas de planta o nuevos requerimientos de mejora lleguen directamente al flujo de trabajo del proyecto sin perderse en correos.	Es útil y también una ventaja tener todo centralizado en una plataforma, ya que podemos tener conversaciones internas tanto con clientes como con compañeros internos y todo queda registrado para visualización y comunicación.	Confluence está estandarizada para toda la organización a pesar de que Office es la principal Confluence es una herramienta que las áreas han ido utilizando para ver documentación y llevar seguimiento documental de los proyectos así mismo del avance de los mismos en cada área.	Los autores Briede Westermeyer et al. (2016, p. 61) Señalan que el uso de plataformas colaborativas en entornos empresariales facilita la integración y gestión de la información, permite estandarizar procesos y mejorar la coordinación inter-punto esto contribuye a un mayor control, seguimiento y eficiencia en la ejecución de proyectos.	Las herramientas hacen que sea mucho más fácil la integración entre todo, tener la documentación, las imágenes, las tareas y que el cliente esté enterado en todo momento de los avances hace que sea una herramienta muy potente que nos permite ver cómo esta solución tecnológica es un cambio radicar en una empresa que realiza desarrollos de intraemprendimiento.
5. ¿Qué rol juega la documentación creada para tener sostenibilidad de la innovación de lo creado en la organización?	Es importante la documentación ya que el traspaso de conocimiento sucede por ahí. y queda el historial de todo lo creado. La herramienta de documentación es lo más importante para el proyecto una vez terminado ya que es el	La documentación como un desarrollador es muy importante ya que permite que otros entiendan cómo funciona la solución sin depender de estar presencialmente además de que queda	Mira la documentación generada como algo importante ya que es un activo de la empresa, un documento que con el paso de los años puede ser revisado y reestructurado según	Villa Sánchez (2025, p. 2458) señala que, en el contexto ecuatoriano, la adecuada organización de fases, tareas, recursos y mecanismos de control resulta esencial es para el cumplimiento de las metas estratégicas. Además,	La documentación es en general la gestión del conocimiento organizacional en los nuevos proyectos internos, es la garantía del funcionamiento correcto de lo que se está entregando. y junto con ello el entregable de todas las tareas

	entregable del manual de usuario para el cliente.	constancia de todo lo que se ha realizado.	sea necesario manteniendo un historial de versiones y tener el conocimiento siempre guardado como un activo.	Indica que una planificación estratégica efectiva puede vincular los recursos con la innovación, mientras que el control facilita la evaluación del progreso y la corrección de desviaciones de forma oportuna.	que se tuvieron que realizar para llegar a ese fin.
6. ¿Cómo ayudan las herramientas digitales a justificar inversiones y costos en los proyectos?	Se evidencian necesidades cuando se está en desarrollo del proyecto y se evalúa a que nivel de inversión y costo se puede llegar, es por eso que estas herramientas nos sirven por ejemplo a saber que cantidad de tablets o de software se tiene que adquirir en un proyecto nuevo.	El tiempo que ha estado en la empresa ha observado cómo gracias a una buena organización se puede dimensionar la inversión necesaria para realizar el proyecto de la mejor manera.	Demuestra que las nuevas herramientas que se adquieran así mismo como la inversión en los proyectos es algo vital por lo que tener estas herramientas ya que tienen un histórico preciso de lo que se ha hecho y lo que se ha gastado en otros proyectos.	Según Lepe Vergara (2018, p. 1), la planificación y control de proyectos consiste en administrar eficazmente los recursos humanos y materiales de una organización para cumplir los objetivos propuestos.	Las herramientas actuales tienen mucha trazabilidad lo que provoca que se puedan hacer estimaciones de los recursos que se vayan a utilizar para futuros proyectos, estas solicitudes con base al histórico o al levantamiento de información es clave para poder tener justificado y evidenciado cada una de las partes de estos procesos.
7. ¿De qué manera el uso de herramientas ha impactado en el cumplimiento de los plazos (Tiempo)?	En la organización los retrasos se han reducido y se puede tener una fecha estimada real de la entrega de los proyectos. las justificaciones y los cambios de planes quedan evidenciados en el proyecto lo que provoca que se tenga en todo momento una fecha estimada del proyecto con su culminación.	Los plazos generalmente se cumplen o hay retrasos justificados porque el cliente pidió cambio que llevan un nuevo levantamiento de información, esto provoca que igual se tenga evidencia y se mantengan los tiempos organizados de la mejor forma.	Los plazos son muy importantes para el proyecto ya que se tiene una planificación para los despliegues y la organización de este al trabajar con los ciclos cortos Sprints sabemos fácilmente si llegaremos o no a la fecha establecida lo que nos da un margen de acción para poder organizar de mejor manera el proyecto de ser necesario. Facilita	El control de un proyecto consiste en verificar de forma continua que las actividades y resultados se mantengan alineados con las metas establecidas. Esta función implica detectar desviaciones, evaluar su impacto y aplicar acciones correctivas para garantizar el cumplimiento de los plazos y la calidad acordada (Bernal Baracaldo, 2021, p. 13-14).	Las herramientas pueden mitigar la incertidumbre que tienen las distintas áreas a la hora de realizar los proyectos, pero las herramientas también sirven para gestionar la desviación y planificar de ser necesario. Esto es clave para los proyectos de innovación.

			la detección temprana de riesgos. Al trabajar por ciclos cortos (Sprints) en la herramienta, el equipo se da cuenta rápidamente si no llegará a la fecha, permitiendo avisar con tiempo.		
8. ¿Cómo es que gestionan los cambios de alcance sin perder el control de los proyectos?	La mayoría de los cambios vienen una vez mostrado el primer maquetado del producto y los cambios se gestionan mediante flujos de jira los cuales hacen que el estado del proyecto cambia y vuelve a un estado de desarrollo lo que por ende retrasaría los tiempos, pero se tendría un justificativo del mismo.	Nos comentó que el sprint se mantiene y todos los nuevos requerimientos pasarían a un backlog donde van a ser asignados y esto cambia el tiempo de implementación de este, esto provoca que tengamos el control a pesar de que se les haya pedido más cambios.	Se puede tener la trazabilidad del producto ya que al inicio se tiene una idea inicial del mismo y si muta y se agregan cosas también va a quedar evidencia de lo que se pidió y de lo que se hizo. Esto nos permite justificar cambios en los tiempos de entrega de los proyectos.	Quiroz de la Cruz et al. (2023, p. 312) Destacan que, en la industria manufacturera, el sistema de planificación y control es esencial para adaptarse a entornos cambiantes y responder a las necesidades de los clientes, garantizando eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.	Las herramientas actúan como mecanismo de alcance. Permiten la flexibilidad necesaria para innovar (intraemprendimiento), pero imponen un orden que evita el Scope Creep (crecimiento descontrolado) que suele matar estos proyectos.
9. ¿Cuál es la formación o aprendizaje que debería tener un equipo para el uso de estas herramientas de manera eficaz?	Se necesita una combinación entre una capacitación inicial y que continuamente esté aprendiendo ya que existen herramientas nuevas que se van integrando como por ejemplo la IA en Jira que es algo muy potente que es necesario aprender para usar la herramienta eficazmente	Se necesita más que una capacitación es la disciplina para estar día a día actualizando las tareas para poder llevar un control tanto para la misma persona como para el jefe y la empresa.	Los compañeros son indispensables para el aprendizaje ya que hace que aprendamos de la mejor manera entre nosotros, el intercambio de información es indispensable para poder hacer que estas herramientas se utilicen eficazmente.	Landau (2025, párr. 3) explica que, aunque las herramientas y técnicas puedan parecer similares ambas son elementos clave para el éxito en la gestión de proyectos. Señala además que comprender sus diferencias es fundamental y que las herramientas incluyen recursos físicos como software que facilitan la gestión y ejecución de	El aprendizaje es indispensable para el uso de estas herramientas ya que además de las funciones que tienen con el tiempo se agregan más, lo que provoca que todos deban tener una evolución y ser proactivos a la hora de aprender las nuevas funcionalidades de la herramienta que están utilizando.

				distintos aspectos de un proyecto.	
10. ¿Cuál es el factor determinante para el éxito en el uso de herramientas de gestión?	La disciplina. La herramienta es inútil y no se aprovecharía sin la constancia de subir evidencias y actualizar estados. "Si no suben las evidencias, no va a quedar respaldo de nada".	La consistencia y constancia del uso de las herramientas ya que mientras más información mejor y más confianza se tiene en los proyectos. ya que se va documentando todo de la mejor manera.	El compromiso con la plataforma y la organización determina el éxito de una herramienta además de que la interfaz sea amigable ya que la gestión dentro de la empresa empieza desde la organización correcta de la información.	Casagallo Lugmaña et al. (2023, p. 5621) indican que implementar estratégicamente estas herramientas es clave para garantizar la continuidad y el éxito de las organizaciones.	El éxito de una herramienta depende de la cultura de la organización además de las funciones e integraciones de las mismas. la conducta para asegurar la correcta y continua actualización de los proyectos es la clave para que estas herramientas valgan la pena.

Nota. Comparativa de las perspectivas técnicas recopiladas durante la fase de recolección de datos. Elaboración propia.

Análisis de resultados

Las técnicas metodológicas implementadas en este estudio de caso de carácter cualitativo fueron seleccionadas para garantizar una comprensión holística del fenómeno estudiado. Se incluyó la aplicación de entrevistas semiestructuradas a roles estratégicos y operativos clave, específicamente al líder técnico y a los desarrolladores de proyecto, permitiendo capturar no solo los procesos formales, sino también las percepciones tácitas del equipo. Estas entrevistas se complementaron con una revisión documental de los flujos de trabajo digitales de los registros de actividad y de la información en la plataforma tecnológica de la empresa.

Este enfoque de triangulación metodológica permitió recopilar datos que estaban aislados y realizar un análisis profundo de la información teniendo la fundamentación del área de Proyectos y Procesos. A continuación, se describen los hallazgos de manera detallada, organizados por las dimensiones de gestión evaluadas en la investigación.

Estructuración de estrategia y planificación

Para saber el estado actual y el control de la planificación se analizó la estructura del flujo de trabajo desde el inicio hasta la fase final de la entrega. Se identificó que la organización trabaja bajo un modelo híbrido de gestión (predictivo-adaptativo) el cual integra una estrategia predictiva y una ejecución adaptativa utilizando varias herramientas en este caso Monday y Jira.

Los resultados evidencian una clara distinción funcional y necesaria entre la gestión de la demanda y la ejecución técnica: las iniciativas de intraemprendimiento nacen, se incuban y se priorizan en el área de procesos utilizando la herramienta Monday. Esta plataforma es utilizada para la visualización de cronogramas macro, la definición de hitos gerenciales que son puntos de control estratégicos para la validación y culminación de fases

críticas. y el seguimiento de mapas de ruta estratégicos, utilizando un lenguaje de negocio accesible para las partes interesadas no técnicos. Posteriormente, una vez que estas iniciativas alcanzan un nivel de madurez suficiente, se trasladan a Jira para su descomposición, estimación y ejecución técnica detallada bajo marcos de trabajo ágiles.

El encontrar cómo funciona el sistema nos revela que no es una gestión desarticulada o empírica en donde se habla idiomas distintos si no que saben segmentarse y utilizar las herramientas para hablar con el usuario. El usuario en todo momento podría ver en que estado está el proyecto además hay puntos del proyecto como cuando es ingresado a Jira para su desarrollo donde se convierten formalmente en "Épicas" y posteriormente en "Historias de Usuario" con criterios de aceptación claros, las cuales se hacen en tareas técnicas manejables mediante ciclos cortos o *Sprints* quincenales.

Evolución del Monitoreo

El monitorear las tareas se convirtió en algo que evolucionó drásticamente, la evidencia digital, la transparencia y el control de actividades está fácilmente accesible se observó tableros visuales con información de los proyectos en desarrollo. Jira como herramienta elimina la subjetividad, ambigüedad y los problemas tradicionales que se daban en la realización de proyectos de tipo interno como la comunicación con el equipo y otras áreas.

Los participantes indicaron que el sistema de gestión exige evidencias para poder continuar y todo está siendo visualizado y evaluado para validar el progreso. No basta con marcar una tarea como "finalizada"; el sistema requiere documentos adjuntos, capturas de pantalla, logs (registros del sistema) de errores con su resolución o enlaces directos a la rama en el repositorio de código fuente para auditar el cierre de cualquier tarea asignada. Esto hace que los proyectos sean transparentes y tengamos resultados basados en datos reales.

Las ventajas que nos da en tener en tiempo real los avances el rendimiento nos hacen ver los cuellos de botella y los bloqueos técnicos que puede haber en un desarrollo de este tipo. La herramienta de Jira en sí misma puede darnos métricas por usuario para poder evaluar su rendimiento. Así, la herramienta digital objetiva el desempeño, centrando la discusión en los resultados visibles en el tablero y desplazando las justificaciones verbales o las percepciones personales que suelen ocultar el estado real de los proyectos.

Interoperabilidad y Ecosistema Colaborativo

La colaboración y la integración del ecosistema digital fueron evaluadas como componentes críticos para el éxito y la agilidad del intraemprendimiento moderno. Se reconoció una alta interoperabilidad técnica entre las herramientas utilizadas, conformando un ecosistema tecnológico robusto y correcto. La integración nativa de Jira con plataformas de comunicación inmediata como Microsoft Teams y repositorios de conocimiento corporativo como Confluence crea un "hilo digital" que traza la vida del proyecto desde su concepción hasta su entrega final.

Gestión del Conocimiento como Activo Sostenible

Por otro lado, la Gestión del Conocimiento y Documentación se identificó como un factor estratégico clave para asegurar la sostenibilidad, mantenibilidad y escalabilidad de los intra-emprendimientos a largo plazo. A diferencia de entornos tradicionales de desarrollo donde la documentación es vista como una carga burocrática innecesaria o se posterga indefinidamente hasta el final del proyecto, en Marbelize S.A. Se utiliza Confluence de manera dinámica, viva y concurrente al ciclo de desarrollo.

Los resultados que se observan son manuales técnicos estructurados, manuales internos y de usuario, maquetados y todo organizado en áreas de trabajo con permisos

adecuados para los clientes y los desarrolladores, esto nos demuestra de que se tiene una buena organización de esta.

Impacto en la Gobernanza de Recursos y Alcance

De manera similar, en lo referente al Impacto en Tiempo, Alcance y Justificación de Recursos, los resultados indican que el uso disciplinado de estas herramientas ha profesionalizado la gestión financiera y temporal de los proyectos, aportando rigor a la toma de decisiones. Si bien la implementación de herramientas digitales no elimina por sí misma la aparición de imprevistos, incertidumbre o riesgos externos, se observó que permiten gestionar las desviaciones de manera proactiva y fundamentada mediante el análisis de registros históricos y flujos de aprobación auditables.

La gestión de alcance de los proyectos se hace mediante un análisis de necesidades y de ventajas dentro del negocio, no es arbitrario ni por inercia, debe ser presentada formalmente para ser revisada, es por esto que los proyectos iniciales pasan por el área de proyectos y mejora continua lo que hace esto es que el equipo de desarrollo está protegido de saturación cognitiva ya que el filtro de procesos determinará cuál es un proyecto prioritario y como sería la estructura del mismo y dar una fecha estimada en base a los proyectos activos, capacidad del equipo entre otros parámetros que se toman en cuenta para poder realizar de manera correcta el inicio de un requerimiento de un proyecto.

Cultura Organizacional y adaptación tecnológica

Tras el análisis técnico de la entrevista se determina también que no solo para el éxito de estas herramientas debe contar con ellas, sino que también se debe tener un equipo que sepa cómo utilizarla y con disciplina para poder llevar el registro completo que se necesita. Asimismo, las personas encargadas deben de tener claro el estado actual de los proyectos con

dashboard que deben ser revisados cada día para poder tener una comunicación adecuada con los involucrados.

Esto concluye que Marbelize S.A., tiene un área como lo es Tecnología de la Información y el área de Proyectos y Mejora Continua que hacen que las capacidades de la organización evolucionen a la era digital. Demuestran que en la cultura actual es posible de llevar siempre al día los proyectos y que todo sea de manera transparente con compromiso ético y profesional del equipo, la transformación digital que presenta Marbelize es un punto clave que demuestra que la era digital es el futuro para las empresas que quieren organizar y desarrollar proyectos internos de manera correcta y estructurada.

Conclusiones

El Departamento de Proyectos y Mejoras se ha convertido en un departamento clave para la evolución digital de los proyectos de intraemprendimiento de Marbelize S.A. lo cual nos da paso a la transición de una administración empírica hacia un sistema digital con gobernanza de datos.

Luego del análisis del uso de herramientas y de los resultados específicos de este caso de estudio, podemos concluir lo siguiente.

- La arquitectura del ecosistema digital de Marbelize, actualmente ya no opera con herramientas aisladas y de manera empírica, sino que, se ha consolidado como un modelo híbrido y estratégico, el cual es muy funcional; por ejemplo, la plataforma de Monday.com que se utiliza eficazmente para el inicio de los proyectos y para el desarrollo de estos se utiliza Jira. De igual modo, se utilizan otras herramientas como draw.io o bizagi para la creación de flujos de trabajo, Power BI para la visualización de indicadores de desempeño. Estas herramientas no operan de manera aislada, sino que conforman un modelo híbrido y estratégico con alta interoperabilidad, integrándose con plataformas como MSTeams y GitHub. lo que permite una trazabilidad completa del ciclo de vida, desde que inicia en Monday hasta su ejecución en Jira y la documentación en Confluence.
- Dentro de Marbelize el dominio del equipo en herramientas y efectividad ha evolucionado significativamente, ya que antes el uso de herramientas era nulo y ahora se evidencia un aumento en la cultura digital ya que se han establecido políticas de obligatoriedad, para que verbalmente no se pueda validar, si no que debe haber evidencia adjunta con el trabajo realizado ya sea por captura de pantalla, fragmento de código o logs. Se destaca también que la efectividad del equipo no es la destreza en las herramientas si no la disciplina cultural para

mantener los tableros actualizados en tiempo real, ya que sin esta disciplina se podría ver afectada la transparencia de la información. Actualmente se está en una etapa de transición hacia la era digital.

- Se valida que el uso de las herramientas digitales ha tenido un impacto directo y positivo en la gestión de proyectos de diferentes maneras. En cuanto tiempo y alcance se ha logrado mitigar el crecimiento descontrolado de proyecto ya que se tiene un backlog priorizado sin alterar los trabajos en curso. Los Sprints quincenales en jira permiten detectar desviaciones en el cronograma y corregirlas. Respecto al costo y la calidad, la digitalización ha profesionalizado la gestión financiera y de recursos de la empresa mediante dashboard de indicadores para la toma correcta de decisiones en lugar de ser decisiones subjetivas. Jira y Confluence asegura que la calidad documental sea alta ya que cada entregable debe contar con manuales de la mejor manera.

Recomendaciones

Se recomienda al Departamento de Proyectos y Mejoras de Marbelize S.A. que se documente formalmente la arquitectura del ecosistema digital que se está usando mediante un mapa visual o diagrama que muestre las herramientas utilizadas, sus funciones y las integraciones entre ellas y cuál se debe usar para cada tipo de caso. Esto permite estandarizar el uso de las plataformas de diferentes maneras, facilitar la incorporación de nuevos colaboradores y evaluar oportunidades de mejora como la implementación de funciones de inteligencia artificial integradas en Jira como la nueva herramienta de Rovo para automatizar tareas repetitivas y mejorar las estimaciones de proyectos.

Se propone a Marbelize S.A. La implementación de un sistema de capacitación y calificación interna por niveles para cada herramienta del ecosistema digital, designando como embajadores digitales que serían como referentes internos responsables de capacitar a nuevos integrantes y proponer mejoras en el uso de las plataformas. También, se sugiere programar sesiones mensuales de actualización donde se presenten las novedades de las herramientas y las mejores prácticas descubiertas por el equipo, reforzando así la disciplina necesaria para tener los tableros actualizados en tiempo real.

Se recomienda al Departamento de Proyectos y Mejoras, tener indicadores claves de desempeño (KPIs) para medir el impacto de las herramientas para evaluar: velocidad promedio de resolución en base a sus puntos de historia, porcentaje de Sprints completados a tiempo; tasa de cambios de alcance por proyecto para la dimensión de alcance; variación entre costo estimado versus real en los proyectos acorde; y porcentaje de entregables aprobados a la primera junto con el número de incidencias luego de la entrega para saber la calidad de los entregables. Estos indicadores deberán automatizarse en dashboards de Power BI u otra herramienta de BI para proporcionar visibilidad en tiempo real del estado general

del portafolio de proyectos de intraemprendimiento o si herramientas como Jira permite hacer eso realizar la implementación

Se sugiere a la Gerencia de Marbelize S.A., que tome en cuenta el estudio para fortalecer la cultura organizacional de transformación digital, reconociendo que el éxito del ecosistema digital no depende únicamente de las herramientas tecnológicas, sino de mantener y reforzar la disciplina, transparencia y mejora continua que el equipo ha demostrado. Esto puede proporcionar una oportunidad de mejorar para más áreas dentro de la empresa.

Referencias

- Aranibar Ramos, E. R. (2022). Intraemprendimiento: factores facilitadores y limitantes para su desarrollo en las organizaciones. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25(50), 169-175. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v25i50.24292>
- Atlassian. (s.f.). *One knowledge hub for all teams*. Obtenido de Atlassian: https://www.atlassian.com/solutions/work-management/knowledge-management?utm_source=chatgpt.com
- Bernal Baracaldo, R. A. (2021). *Análisis de la Gestión de la Programación y Control de Proyectos de Construcción*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/40464/1/rbernalb.pdf>
- Bravo Rojas, L., Egusquiza Rodriguez, M. J., Paz Campaña, A. E., & Huamani Alhuay, E. F. (2021). Cambio cultural y resistencias en entornos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 404-416. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.26>
- Briede Westermeyer, J. C., Cabello Alvarado, M. B., Pérez Villalobos, C. E., & Arriagada Solís, A. G. (2016). Plataforma Colaborativa para la Gestión de Proyectos. *Formación universitaria*, 9(3), 61-73. doi:10.4067/S0718-50062016000300008
- Capacitación UC. (s.f.). *Herramientas para la planificación y gestión de proyectos*. Obtenido de Capacitación y Desarrollo UC: <https://capacitacion.uc.cl/articulos/311-3-herramientas-para-la-planificacion-y-gestion-de-proyectos>
- Casagallo Lugmaña, E. M., Martínez Erazo, J. C., Chisaguano Chisaguano, N. V., Orozco Martínez, P. F., & Rondal Guanotasig, P. E. (2023). Estrategias de Transformación con Herramientas Digitales. *Ciencia Latina*, 7(6), 5619-5637. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/9106/13581>

Casagallo Lugmaña, E. M., Martínez Erazo, J. C., Chisaguano Chisaguano, N. V., Orozco

Martínez, P. F., & Rondal Guanotasig, P. E. (2024). Estrategias de Transformación con Herramientas Digitales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 5619-5637. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9106

Icard, L., Botha, J., & Van Greunen, D. (2023). The Use of Project Management Technology Tools for Managing Digital Solutions Projects: A case example. *PM World Journal*, 12(7). Obtenido de <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2023/07/pmwj131-Jul2023-Ikard-Botha-VanGreunen-use-of-project-management-technology-tools-1.pdf>

Kanban tool. (2024). *Kanban tool*. Obtenido de Enhancing Cross-Departmental Collaboration with Kanban: <https://kanbantool.com/blog/enhancing-cross-departmental-collaboration-with-kanban>

Landau, P. (2025). *22 técnicas y herramientas de gestión de proyectos*. Obtenido de ProjectManager.com: <https://www.projectmanager.com/es/tecnicas-y-herramientas-de-gestion-de-proyectos>

Lepe Vergara, V. (2018). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/152793/Dise%C3%B1o-de-un-sistema-de-planificaci%C3%B3n-y-control-de-proyectos-para-la-empresa-EmprendeJoven.pdf?sequence=3>

Manzano Sánchez, N., Pineda Domínguez, D., Fernández Velázquez, M., & Naranjo Soriano, F. (2023). The use of digital tools in sustainability management systems. *Research, Society and Development*, 12(9). doi:<https://doi.org/10.33448/rsd-v12i9.43272>

Marbelize S.A. (s.f.). Obtenido de <https://marbelize.com/es/nuestra-empresa/>

- Mero Suárez, C., Chávez pivaque, R. M., & Muñiz Tomalá, J. J. (2022). Uso de Herramientas Tecnológicas en el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas en Manabí. *Dominio de las ciencias*, 8(1), 330-345.
doi:<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2574>
- Miranda Quiñones, A. E., Núñez Sánchez, O., & Trejo Lorenzana, M. M. (2022). Herramientas digitales que apoyan en la toma de decisiones de las mipymes en México. *10.46932/sfjdv3n1-032*, 3(1), 423-434.
doi:<https://doi.org/10.46932/sfjdv3n1-032>
- Quiroz de la Cruz, L. A., Orozco Crespo, E., & Ruiz Cedeño, S. d. (2023). Descripción del sistema de planificación y control, caso de estudio en una industria manufacturera. *Revista Uniandes Episteme*, 10(3), 311-325. Obtenido de <https://doi.org/10.61154/rue.v10i3.2971>
- Ruiz Añazco, M. D., & Troya Bulgarín, S. A. (2022). *Sistema de gestión de proyectos para la empresa Elecon S.A. implementando estrategias empresariales con determinantes de éxito en la satisfacción al cliente*. Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23987/1/UPS-GT004136.pdf>
- Verma, P., Chakole, S., & Kumar Pandey, D. (2025). Interactive Dashboards And Their Impact On. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 13(6), c96-c113. Obtenido de <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2506245.pdf>
- Villa Sánchez, H. (2025). Gestión de Proyectos y Administración de Operaciones. *Polo del Conocimiento*, 10(1), 2452-2474. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v10i1.8822>

Anexos

Anexo 1. Guía de observación directa

CHECKLIST - GUIA DE OBSERVACION DE CAMPO (MARBELIZE S.A.)

Herramientas: Monday.com, Jira, Confluence, Draw.io, Bizagi

Marcar con una X en 'Si' o 'No'. En 'Observación' anotar evidencia (ticket, pagina, captura, decisión).

Fecha:	_____	Proyecto / área:	_____
Tipo de sesión:	() Planificación () Daily () Retrospectiva () Revisión	Observador:	_____

No.	Pregunta / Item a observar	Si	No	Observación / Evidencia
I. Entorno y herramientas activas				
1	Monday.com se usa para ideas, estrategia macro o hitos (no solo 'vitrina').			
2	Jira se usa como tablero operativo (Kanban/Scrum) y esta visible durante la sesión.			
3	Confluence se consulta/edita para documentación del proyecto (actas, decisiones, requisitos).			
4	Hay integración o enlaces entre herramientas (ticket, página, alertas, links a diagramas).			
II. Planificación y estrategia (Monday + Jira)				
5	Existe trazabilidad: iniciativas pasan de Monday (idea) a Jira (ejecución) con enlace claro.			
6	Las épicas se desglosan en historias/tareas manejables (no tickets grandes).			
7	Cada tarea tiene responsable definido y prioridad antes de iniciar el ciclo.			
8	Las tareas tienen criterios de aceptación / Definición de resultados antes de empezar.			
9	Se identifican dependencias y riesgos (con dueño/acción) y quedan registrados.			
III. Ejecución y monitoreo (Daily / seguimiento)				
10	Los miembros llegan con Jira/Monday actualizado antes del seguimiento (no 'después lo subo').			
11	Durante el seguimiento se actualizan estados en vivo en el tablero.			

12	Bloqueos se registran como tal (ticket/comentario) con dueño y fecha estimada.			
13	Se controla WIP (no demasiadas tareas 'en progreso' a la vez).			
14	Evidencia digital para 'Completado' (adjuntos, links, logs, Revisiones de códigos, capturas), no solo verbal.			
IV. Documentación y gestión del conocimiento (Confluence / Draw.io / Bizagi)				
15	Existe página/espacio del proyecto en Confluence vinculado a Jira/Monday.			
16	Las decisiones y cambios de alcance quedan documentados (acta o página) con fecha.			
17	Diagramas (Draw.io) están versionados y vinculados (no archivos sueltos).			
18	Modelos de proceso (Bizagi) existen y están actualizados con responsable.			
19	Se registran lecciones aprendidas/incidentes para evitar dependencia de 'memoria'.			
V. Control: tiempo, costo, alcance y calidad				
20	Si surge un nuevo requerimiento, se ingresa al backlog (no se mete a la fuerza al ciclo).			
21	Se revisan métricas o reportes (Jira/Power BI) para plan vs real.			
22	Hay evidencia de control de calidad (bugs, retrabajo, aprobación del usuario interno).			
23	Cuando hay desviación (tiempo/costo/alcance), se acuerda acción correctiva y se registra.			
VI. Factor cultural y adopción				
24	Las discusiones se basan en datos del tablero/documentos, no solo opiniones.			
25	No se depende de chats/correos para decisiones críticas (todo importante queda registrado).			
26	No hay resistencia visible a usar las herramientas (todos participan y actualizan).			

Comentarios finales / Hallazgos clave:

Anexo 2. Guía de entrevista aplicada al personal técnico

Entrevista Herramientas Digitales en Proyectos de Intraemprendimiento

Se realiza esta entrevista para conocer el uso de herramientas digitales en proyectos de intraemprendimiento. Su participación es voluntaria y sus respuestas serán anónimas y confidenciales. Gracias por su colaboración.

Datos del entrevistado

Formación profesional: _____

Área / Departamento: _____

Cargo: _____

Años en el cargo: ☐ <1 ☐ 1–3 ☐ 4–7 ☐ +8

Modalidad: ☐ Presencial ☐ Híbrido ☐ Remoto

Consentimiento: Participo voluntariamente y autorizo el uso académico de mis respuestas (confidencial).

Firma: _____ CI: _____

Preguntas:

1. ¿Cómo estructuran el flujo de trabajo diario para asegurar el avance de las iniciativas internas?
.....
.....
2. ¿Qué herramientas utilizan para transformar una idea de negocio en un plan ejecutable?
.....
.....
3. ¿Cómo monitorean que el proyecto de intraemprendimiento cumple con lo planificado?
.....
.....
4. Entre las áreas ¿Cómo facilita la visualización y comunicación de los proyectos?
.....
.....
5. ¿Qué rol juega la documentación creada para tener sostenibilidad de la innovación de lo creado en la organización?
.....
.....
6. ¿Cómo ayudan las herramientas digitales a justificar inversiones y costos en los proyectos?

-
.....
7. ¿De qué manera el uso de herramientas ha impactado en el cumplimiento de los plazos (Tiempo)?
.....
.....
8. ¿Cómo es que gestionan los cambios de alcance sin perder el control de los proyectos?
.....
.....
9. ¿Cuál es la formación o aprendizaje que debería tener un equipo para el uso de estas herramientas de manera eficaz?
.....
.....
10. ¿Cuál es el factor determinante para el éxito en el uso de herramientas de gestión?
.....
.....

Anexo 3. Evidencia fotográfica de la visita técnica

Figura A3.1

Evidencia de la autora en los predios de Marbelize S.A.



Nota. Fotografía de elaboración propia, tomada en Jaramijó, Manabí, Ecuador. Se observa a la autora al ingreso de la planta.

Figura A3.2

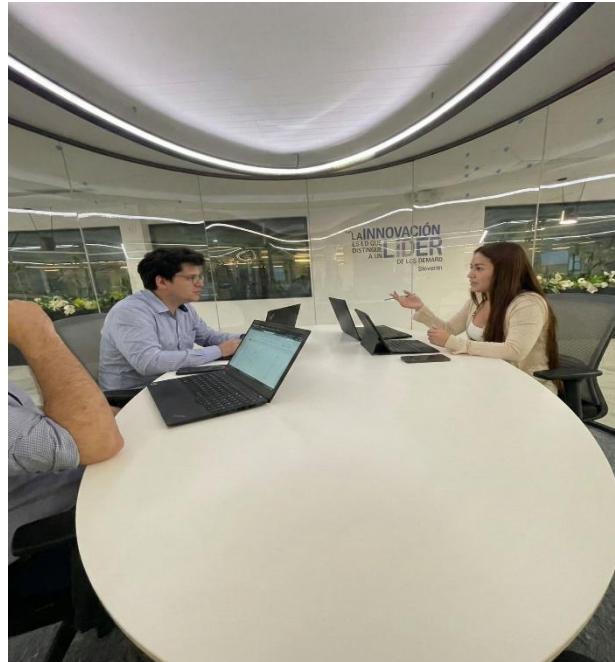
Encuentro con el Analista DevOps en las oficinas de Marbelize S.A.



Nota. La autora junto al Analista DevOps de la organización previo a la entrevista técnica. Elaboración propia.

Figura A3.3

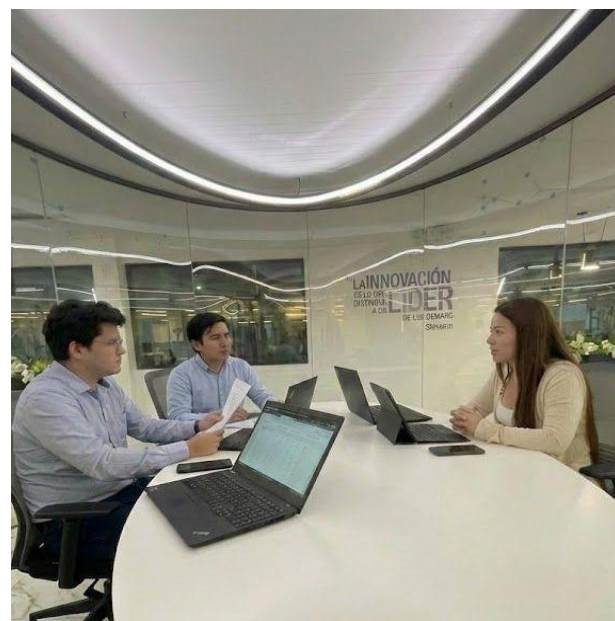
Entrevista técnica al Analista DevOps de Marbelize S.A.



Nota. Registro del proceso de entrevista para la recolección de datos. Elaboración propia.

Figura A3.4

Entrevista técnica al Desarrollador Fullstack



Nota. Registro del proceso de entrevista para la recolección de datos. Elaboración propia.

Propuesta

Diseño de un Programa de Capacitación y Certificación Digital para la Gestión de Proyectos de Intraemprendimiento

La gestión de proyectos de intraemprendimiento representa un elemento estratégico para las organizaciones que buscan innovar. En Marbelize S.A., el Departamento de Proyectos y Mejoras junto con el Departamento de TI ha implementado un ecosistema digital compuesto por herramientas como Jira, Monday.com, Confluence, Draw.io, Bizagi y Power BI para la planificación y control de proyectos internos.

El estudio evidencia que el éxito en el uso de estas herramientas no depende de manejarlas correctamente, sino también de la disciplina cultural para mantener la información actualizada. Por esta razón, se propone diseñar un Programa de Capacitación y Certificación Digital para fortalecer las competencias y asegure la sostenibilidad de la transformación digital en Marbelize.

Planteamiento del Problema

El uso de herramientas digitales Jira, Monday.com, Confluence, Draw.io, Bizagi y Power BI en el Departamento de Proyectos y Mejoras es una oportunidad para potenciar la eficiencia operativa general de la empresa. Aunque se cuenta con un ecosistema digital estructurado, se identificó que en ocasiones el personal no mantiene la disciplina para actualizar los tableros en tiempo real, lo que puede afectar la transparencia y la toma de decisiones en momentos críticos.

Se requiere implementar un programa de capacitación que no solo enseñe el uso técnico de las herramientas, sino que refuerce la documentación y disciplina digital.

Objetivo General

Diseñar un Programa de Capacitación y Certificación Digital para que los colaboradores del Departamento de Proyectos y Mejoras fortalezcan sus conocimientos sobre el uso efectivo de las herramientas digitales para la gestión de proyectos de intraemprendimiento.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de dominio actual de los colaboradores en cada herramienta.
- Diseñar módulos de capacitación con contenidos específicos para cada una de las herramientas del ecosistema.
- Establecer un sistema de certificación interna por niveles que permita medir el progreso.
- Validar el programa mediante una prueba piloto con colaboradores del departamento.

Justificación

La implementación de este Programa de Capacitación y Certificación Digital es importante para asegurar que la inversión tecnológica de Marbelize S.A. se traduzca en una eficiencia operativa real. Al tener el aprendizaje, se elimina la dependencia de la transmisión informal de conocimientos y se logra que la información sea correcta, permitiendo una toma de decisiones gerenciales basada en datos confiables y no en suposiciones.

Esta propuesta logra una disciplina cultural necesaria para transitar de una administración empírica a una gobernanza de datos completa y mejorada. Al estandarizar las competencias, la evidencia y avances, se optimiza la curva de aprendizaje para los nuevos colaboradores y se consolida un modelo de gestión eficiente y correctamente documentado, el

cual servirá como referencia clave para impulsar la transformación digital en otras áreas de la organización.

Recursos necesarios

Tabla 2

Recursos necesarios para la implementación de la propuesta

Recurso	Descripción
Humanos	Líder Técnico como instructor, colaboradores expertos como tutores, personal de Talento Humano
Tecnológicos	Computadoras con acceso a las plataformas, sala de reuniones con proyector
Materiales	Documentación de proyectos, guías en Confluence, plantillas estandarizadas
Financieros	Presupuesto mínimo para certificados y recursos de aprendizaje externos

Nota. Detalle de los elementos mínimos requeridos para asegurar la viabilidad del proyecto. Elaboración propia.

Plan de Desarrollo

Tabla 3

Plan de desarrollo para la propuesta

Fase	Descripción
1. Diagnóstico	Realizar encuestas de autoevaluación y analizar registros de actividad para identificar problemas y posibles mejoras en el departamento.
2. Diseño de Módulos	Crear módulos para: Monday.com, Jira, Confluence, Draw.io/Bizagi, Power BI y otras integraciones de productos. Los módulos tendrán información de cada una de las herramientas
3. Sistema de Certificación	Establecer los tres niveles: Básico (uso operativo), Intermedio (crea flujos y reportes), Avanzado (Capaz de capacitar a los demás).
4. Prueba Piloto	Desarrollar materiales y validar con 3-5 colaboradores que brinden retroalimentación.

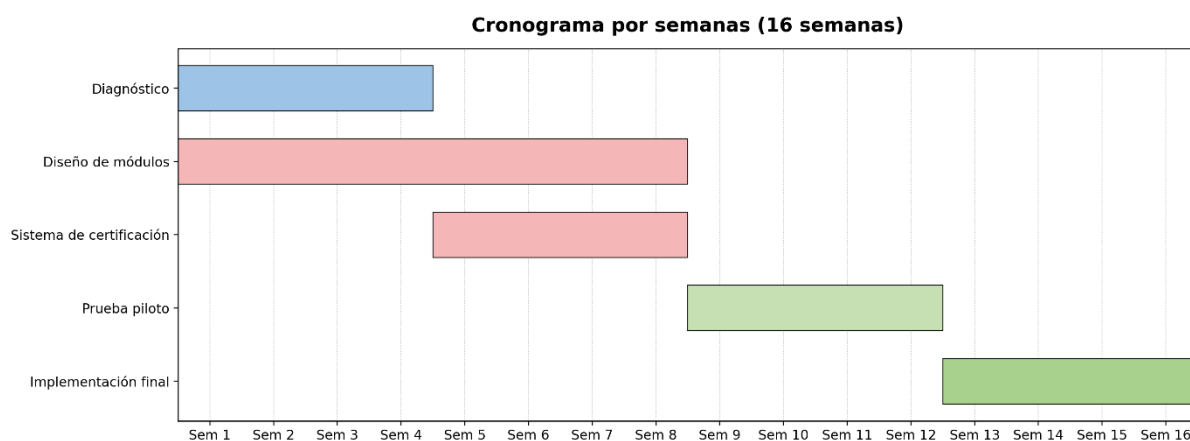
5. Implementación	Realizar ajustes, presentar versión final y proponer implementación formal con plan de actualización periódica.
-------------------	---

Nota. Etapas diseñadas para la ejecución técnica del programa de capacitación en la organización. Elaboración propia.

Cronograma

Figura 1

Cronograma del proyecto distribuido en 16 semanas



Nota. El gráfico de Gantt ilustra la secuencia y duración de las cinco fases principales del proyecto: Diagnóstico, Diseño de módulos, Sistema de certificación, Prueba piloto e Implementación final. Elaboración propia.

Resultados Esperados

- Un programa de capacitación estructurado y replicable para futuros colaboradores que utilicen las herramientas digitales.
- Fortalecimiento del dominio técnico sin depender solo del aprendizaje entre compañeros, si no que todo esté documentado.
- Hacer la disciplina cultural para mantener los tableros actualizados.
- Sistema de certificación que mida objetivamente las competencias digitales.
- Formación de "Embajadores Digitales" que lideren la mejora continua el uso de herramientas en los proyectos.

Conclusión

Este Programa de Capacitación y Certificación Digital es importante para Marbelize S.A. debido a que mejora el conocimiento de las herramientas en el ecosistema digital. Además, la propuesta es factible porque se puede realizar mayormente con recursos internos, ya que existen diferentes niveles de conocimientos de las herramientas y el compartir entre el equipo sería beneficioso.

Si se implementa con compromiso, se espera un impacto positivo en la gestión de proyectos de intraemprendimiento, consolidando a Marbelize S.A. como una organización que desarrolla verdaderas competencias digitales en diferentes áreas con proyección a un futuro totalmente digitalizado.