

# **ALMARCHIVOS S.A. UN ENFOQUE ESTRUCTURADO DE ORIENTACIÓN POR PROYECTOS EN EL CAMINO DEL CRECIMIENTO SOSTENIBLE**

**Diego Fernando Vinchery Durán<sup>1</sup>**

## **ALMARCHIVOS S.A.**

En una fría mañana del lunes 20 de Enero de 2014, Fabio Enrique Vinchery, CEO de la compañía caminaba hacia su oficina saboreando una taza de café con el fin de tomar su libreta de apuntes y dirigirse hacia la sala principal de reuniones en donde se celebraría la primera junta directiva del año. D

Decisión de participar en un proyecto de alta complejidad debido a los altos estándares de supervisión, control y seguimiento del mismo. Esto debido a que sus recursos tenían como origen la cooperación internacional del gobierno Norteamericano. La consecución de este negocio transformó la compañía y la llevo a ser líder uno de los líderes en el mercado, principalmente por la aplicación de las buenas prácticas de la gerencia de proyectos.

Almarchivos S.A., se dedicaba principalmente a organizar, microfilmear, almacenar, custodiar y recuperar la documentación física de múltiples empresas privadas y entidades del estado. Era una empresa familiar muy reconocida en el negocio de gestión documental a lo largo de más de tres brillantes décadas. La compañía había sido fundada a finales de 1983 por Fabio Enrique Vinchery quien por ese entonces manejaba sus negocios de reciclaje de papel y logística, y que gracias a contar con una bodega en la zona industrial de la ciudad de Bogotá, un banco le confió una decena de cajas de documentación no prioritaria para que se las guardara en su bodega a cambio de un pago mensual por caja almacenada, a pesar de que existía una muy baja probabilidad de consulta de algún documento, unos meses después, el Gerente del Banco lo llamó con una preocupación respecto a un cheque por un alto monto que debía reposar en alguna de las cajas que permanecía en la Bodega del Sr. Vinchery.

Resaltando la eficiencia en la recuperación de tan valorado papel y la confianza fortalecida, el banco decidió otorgarle el reto de montar un programa de gestión documental con su documentación de gestión e histórica. Fue a partir de este afortunado momento que se gestó la compañía registrada ante Cámara de Comercio como Almarchivos LTDA. (que años después cambio a S.A.) Y rápidamente adoptó su slogan que decía: "Administramos el Alma de tu Compañía".

A su vez y gracias al empoderamiento de su esposa, Melba Durán quien hasta ese momento prestaba sus servicios profesionales como abogada en el sector financiero, al igual que en el

---

<sup>1</sup>**Diego Fernando Vinchery Durán, Master en Administración de Empresas MBA  
Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA**

sector público, y con estudios en archivística, logró alinear muy rápidamente el negocio con todo lo que estipulaba la ley y los lineamientos establecidos por el Archivo General de la Nación (AGN), lo que se materializó en un crecimiento muy rápido y sostenible a largo de los años como consecuencia de su filosofía de "El trabajo hay que hacerlo bien y pagado a la ley".

Debido al reto surgido por parte del banco y todos los clientes que resultaron por las buenas referencias, Fabio Vinchery tomó la decisión de incorporar a la empresa a su mano derecha en sus otros negocios. Se trataba de su sobrino Freddy Forero, un muchacho muy proactivo quien lograba implementar todas las iniciativas de su jefe y quien era sobresaliente llevando a cabo las actividades específicas de logística que requería el negocio, desde manejar con gran destreza camiones y montacargas, hasta subir y bajar cajas y mantener los inventarios de bodega. Básicamente los tres y con unos cuantos auxiliares de archivo que fue necesario contratar, se logró implementar con éxito, pero con muy largas jornadas de trabajo, el programa requerido por el banco; muy pronto se empezó a regar la voz de la calidad del trabajo que realizaba Almarchivos, resultado traducido en la llegada de nuevos clientes.

Con el arribo de algunos clientes, fue necesario montar una estructura organizacional básica. Se contrataron las siguientes personas: Un contador, una secretaria y un mensajero para soportar las tareas administrativas y varios auxiliares de archivo para soportar la operación. También realizar adecuaciones en las áreas físicas contiguas a la bodega para disponer de las oficinas. Con el paso de los años la estructura fue creciendo sostenidamente teniendo en cuenta la cantidad de clientes que se fueron incorporando. Durante el cambio de milenio e iniciando el año 2000, la compañía logró la meta propuesta de tener más de 25 clientes activos y llegar al 90% de la capacidad instalada correspondiente a 182.500 unidades de almacenamiento (Cajas X300 y X200) en custodia. Con este panorama tan favorable, el reto ahora consistía en retener los clientes y trabajar muy duro en mantener muy alta su satisfacción, por lo que fue necesario fortalecer el área de servicio denominada atención de requerimientos que permitiría centralizar las solicitudes de recuperación de documentación y donde se incorporaron 5 personas especializadas en servicios de recuperación, esta área se convirtió en el corazón del negocio.

### **La primera Junta Directiva del año**

Al llegar a la sala de reuniones Fabio Vinchery, observó que la mayoría de miembros de junta estaban ya sentados y hablaban sobre las perspectivas económicas del país para aquel año. Se encontraban: Melba duran su esposa quien era la Subgerente de la empresa, sus hijas Paula y Diana quienes trabajaban en sus propios emprendimientos, Diego su hijo quien se encontraba terminando sus estudios en Ciencias de la Información y quien había ingresado a la empresa como Jefe Administrativo, Eduardo Arango un asesor en los diferentes negocios de la familia. Faltaban por llegar José Manuel Iriarte un experto en Negocios Familiares y Carlos Samuel Londoño dueño de una de las transportadoras más grandes del país.

Mientras Jackeline, una muy cordial empleada de servicios generales, servía los desayunos, llegaron los dos miembros de junta faltantes, y aunque un poco agitados y quejándose del tráfico, se incorporaron rápidamente para poder dar inicio a la junta directiva. Fabio Vinchery, comenzó la reunión de junta directiva agradeciendo la presencia de todos y sobre todo por el esfuerzo y apoyo de cada uno para lograr las metas establecidas para el año inmediatamente anterior.

Empezando con el primer punto de la agenda referente a los estados financieros y balance a 31 de diciembre de 2013, Melba Durán, intervino agradeciendo también a todos los miembros de junta directiva por el compromiso demostrado durante el año 2013 y énfasis en la importancia de no perder de vista los retos que traería el año que había iniciado. Específicamente se refería a la recertificación en Calidad, alineación con nuevas normativas e iniciar el proceso de las NIIF.

Fabio Vinchery, hizo seguir a Rodolfo Caro, quien era el Contador de la empresa, inmediatamente Rodolfo proyectó su presentación e inicio exponiendo los estados financieros consolidados de 2013. Las primeras cifras eran muy alentadoras, ya que mostraban un crecimiento del 17% en ingresos y un 12% en utilidades. Asimismo la cartera se había saneado en un 93% y solo había dos clientes que tenían un saldo pendiente en dos facturas. En cuanto a las cuentas por pagar solo había un saldo de una multa que no se había podido legalizar por trámites del cliente de un proyecto que se había ejecutado.

José Manuel Iriarte hizo los primeros cuestionamientos con respecto a las cifras de los Estados Financieros presentados. En primera instancia, expresó que la noche anterior había revisado al detalle los documentos enviados por el Contador y estaba completamente de acuerdo con el dato del crecimiento en los ingresos, pero que le asaltaba la duda de la información del crecimiento de la utilidad del 12%, ya que él personalmente había trabajado de la mano con Fabio en negociaciones con grandes proveedores, algunos internacionales y se habían establecido algunas economías de escala, lo que hacía que los costos unitarios de insumos y dotaciones bajaran sustancialmente y en consecuencia reducían los costos operativos. En seguida, Diego Vinchery alzó la mano y pidió la palabra, explicando que la principal causa en la reducción de las utilidades era la cantidad de retrabajos por un decrecimiento en el cumplimiento de los estándares de calidad muy evidente en el último trimestre del año, esto debido a que el nivel de rotación del personal en ese momento había sido muy alto y la curva de aprendizaje en los nuevos auxiliares contratados para ese período había generado un impacto alto lo que reducía productividad, eficiencia y aumentó los costos operativos. Eduardo Arango quien había estado involucrado con temas de mejoramiento continuo afirmó que estaba de acuerdo con lo expuesto por Diego. Entonces José Manuel expresó que le quedaba claro y que era necesario fortalecer el tema de aseguramiento de calidad y capacitaciones al personal nuevo. El Balance consolidado fue revisado y presentaba una alta coherencia por lo que todos los miembros estuvieron de acuerdo en aprobarlos al igual que con los estados financieros.

La Junta directiva transcurrió a lo largo de la siguiente hora en un ambiente jovial y de mucha tranquilidad teniendo en cuenta los buenos resultados con los que se había cerrado el año

anterior, inclusive hubo espacio para tratar el tema de fortalecimiento de la fuerza de ventas con nuevos vendedores, ya que tanto Paula como Diana resaltaron la cantidad de oportunidades que visualizaban en diferentes industrias, lo que introdujo el penúltimo tema de la agenda: Las oportunidades y los retos que tenía el año que iniciaba.

Carlos Samuel Londoño aprovechó para mostrar su lista de potenciales clientes, ya que visualizaba una cantidad de oportunidades en su industria, al igual que eran innumerables en el sector público. Todos se mostraban muy atentos e interesados a medida que Carlos Samuel iba detallando las oportunidades, todo el ambiente de la Junta se mantenía muy amistoso y proactivo, hasta que apareció una oportunidad de un proyecto en una entidad del estado que puso a “temblar la estantería”.

Se trataba de unos pliegos que Carlos Samuel tenía ya en su poder, para realizar un proyecto con fondos que provendrían de cooperación internacional de una entidad multilateral norteamericana y teniendo como beneficiario al Instituto del estado colombiano encargado de desarrollo rural de tierras. Este proyecto estaba buscando la organización, administración y sistematización del fondo documental del instituto a nivel nacional, el cual comprende la historia de la titulación de tierras en el país, representando así un patrimonio documental cuyo impacto social constituye la garantía del derecho a la verdad y a la memoria de las víctimas del conflicto en Colombia.

El interés de los miembros de junta se iba incrementado a medida que Carlos Samuel iba describiendo este proyecto que era de dimensión monumental y lejos de algo así hubiera sido desarrollado por la compañía en toda su historia. Todos estaban de acuerdo que este reto podría cambiar el rumbo de la compañía y potenciarla a una posición de liderazgo en el mercado. Sin embargo, lo que si iba a generar mucha discusión sería los altos riesgos que tenía inmersos esta oportunidad, por un lado existía un riesgo reputacional de muy alto impacto y también de sostenibilidad de la compañía si no se llegaran a cumplir con los objetivos que planteaba el proyecto. Esto debido a que el presupuesto del proyecto era muy alto y un incumplimiento podrían sacarlos del sector público por 10 años.

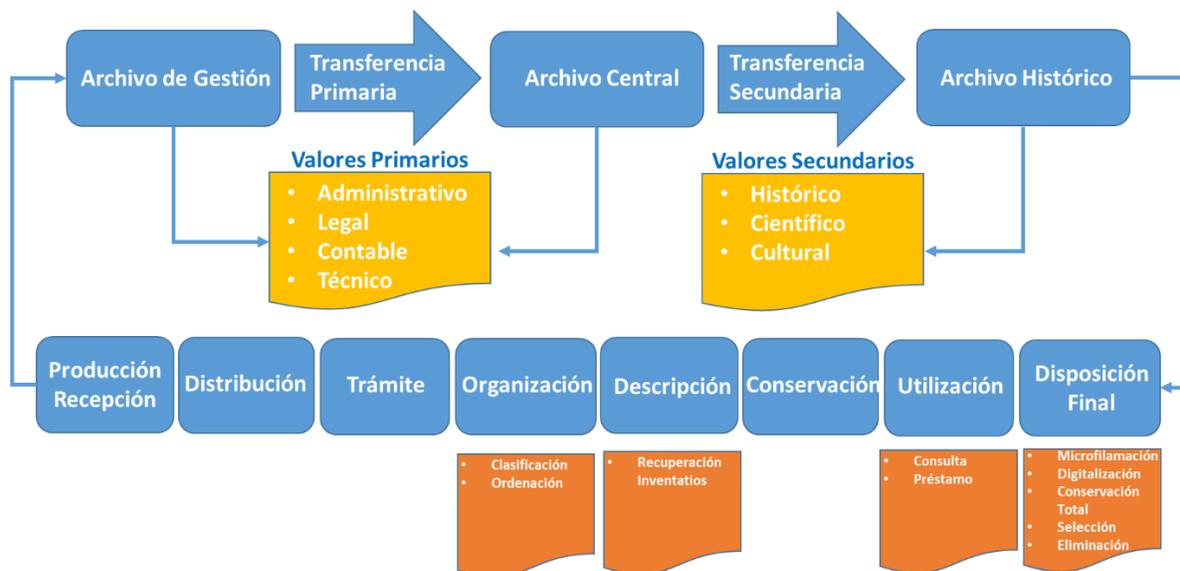
Carlos Samuel la tenía muy clara y sabía perfectamente que este reto catapultaría definitivamente a la compañía y sabía que con el análisis previo de los pliegos, Almarchivos tenía muy altas probabilidades de ganarse el proyecto. En primer lugar, un criterio de mucho peso tenía que ver con la experiencia de la compañía y era necesario presentar al menos 10 referencias de clientes del estado colombiano, aspecto que Almarchivos superaba con creces. Segundo en la parte técnica, el proceso que más peso tenía en la calificación era la Organización de los archivos que era el proceso por excelencia de Almarchivos. Tercero había que presentar una certificación del AGN con respecto a la calidad del producto de archivos históricos avalados por dicho organismo. Por último, dentro del equipo de proyecto se exigía un perfil que tuviera mucho conocimiento y experiencia en archivística y deseable que tuviera conocimientos en derecho que permitiera avalar los conceptos de ley que pudieran afectar la series documentales que se iban a manejar, en este caso, quien mejor en la industria que Melba Duran. Con estas ventajas competitivas, Almarchivos tenía

garantizada el 75% de la evaluación de la propuesta y el otro 25% había que trabajar muy duro para lograr quedar en el primer lugar.

Era evidente que Carlos Samuel se la jugaría por convencerlos a todos de embarcarse en esta titánica aventura, pero debería lograr un consenso debido a la transformación que necesitaría la compañía, ya que toda la junta y los colaboradores deberían remar en el mismo sentido. Pero era consciente de los riesgos que se corrían, aún el de su propio prestigio profesional. Sabía perfectamente que con potentes argumentos en pro del futuro de la compañía podría convencer y lograr el apoyo de los tres hijos Vinchery, quienes pertenecían a una generación innovadora y de poca adversidad a los riesgos. De los dos miembros externos sabía que José Manuel abogaría porque se ganará ese proyecto ya que en algunas ocasiones habían hablado sobre el futuro de la compañía y los dos coincidían en dar el salto hacia retos de crecimiento más grandes. Con respecto a Eduardo no estaba seguro si se lograría su adhesión a la iniciativa, teniendo en cuenta que llevaba años asesorando a Fabio en sus negocios y su filosofía pregonaba el crecimiento moderado pero seguro. El desafío más grande estaba en convencer a Fabio y Melba, dos emprendedores por naturaleza que habían construido esta empresa paso a paso, ladrillo a ladrillo y quienes seguramente no estarían dispuestos a arriesgar el patrimonio construido con seguridad a lo largo de los años.

Con base en su análisis, empezó a ejecutar su estrategia de ir adhiriendo miembros de junta directiva a la iniciativa. Su presentación la llevó a un nivel de detalle y con una especificidad impresionante, realmente se notaba que le había dedicado una gran cantidad de tiempo a investigar y analizar lo que representaba el proyecto y pretendía ir explicando punto por punto cada uno de los aspectos clave para su realización. Su presentación se centraba en cinco (5) desafíos gigantescos que debería sortear la compañía referentes a Integralidad del negocio, vanguardia tecnológica, transformación organizacional, equipo de alto desempeño y mejores prácticas.

El primer desafío consistía en pasar de ofrecer los servicios actuales dentro del portafolio de la empresa, a integrar totalmente la cadena de valor de la industria de gestión documental. A continuación se ilustra un diagrama con la Cadena de Valor de la Industria de Gestión Documental:



Esto implicaría aprender, adoptar y buscar mejores prácticas en nuevos procesos que Almachivos nunca había manejado, tales como digitalización de archivo, planos de diferentes formatos y rollos de microfilmación.

El segundo desafío que era algo totalmente nuevo para la compañía, involucraba todo el componente tecnológico, ya que el proyecto requería que se diseñara, desarrollara e implementar un sistema de información capaz de administrar los archivos electrónicos. También era necesario, montar un data center que manejara la seguridad de la información y el alto volumen de imágenes. Todo esto implicaría estructurar e implementar una organización eficiente de TI.

El tercer desafío que impactaría a toda la organización era el de una transformación total de la compañía que desde sus inicios y a lo largo de su historia durante todos esos años había sido constituida bajo un enfoque orientado a producto consistente en la organización de fondos documentales y servicios de custodia y recuperación de documentos físicos; y sería necesario virar hacia una organización totalmente orientada por proyectos cuyo propósito radicara en la integración total de la cadena de valor del negocio de gestión documental y la gestión eficiente de los proyectos visualizando el volumen y la complejidad de los mismos que se visualizaban a mediano y largo plazo. Para esto era necesario adoptar un marco de referencia que surtiera un modelo para estructurar y transformar la compañía en una Organización Orientada por Proyectos. En este sentido, se comunicaron con Paco Santisteban, un asesor español gran amigo y colega de Melba Durán, quien había incursionado desde hacía varios años en el mundo de las mejores prácticas de Dirección de Proyectos, y quien además les había ayudado a estructurar un proyecto en el pasado. Muy diligente Paco, les facilitó un documento que contenía un resumen ejecutivo de lo que implicaba el montaje de un modelo de organizaciones orientadas por proyectos en términos

metodológicos, procesos, competencias y las acciones que se debían tomar por parte de la compañía. Los aspectos a aplicar del modelo propuesto por el asesor en su resumen ejecutivo enviado planteaban las siguientes directrices:

- Definir una nueva estrategia organizacional denominada "Gestión por Proyectos".
- Aplicar organizaciones temporales para el desempeño de procesos complejos.
- Administrar un portafolio de proyectos de diferentes tipos.
- Contar con una estructura organizacional permanente específica para proveer funciones integrativas.
- Aplicar un nuevo paradigma de gestión de proyectos.
- Contar con una cultura explícita de gestión de proyectos.
- Percibirse así misma, como una organización orientada por proyectos.

Estos aspectos del Modelo de Organización Orientada a Proyectos se convertirían en las Directrices que Gerencia de Almarchivos debería poner en marcha:

*Primera:* Establecer la nueva estrategia organizacional denominada "Gestión por Proyectos", esto llevaría un esfuerzo importante a nivel de la alta dirección de la compañía, acompañados de la Dirección de Recursos Humanos y las personas de proyectos. La transformación orgánica sería de fondo y a todo nivel. Implicaría pasar de una organización netamente funcional orientada a la especialidad de sus procesos enfocados al producto y a los servicios prestados, a una organización orientada a proyectos, la cual podría tener dos posibilidades: Una Organización Proyectizada o una organización Matricial. Se pensaba en primera instancia en una organización tipo matricial teniendo en cuenta la mejor para monitorear y gestionar las comunicaciones del proyecto y por el otro lado la mejor en la utilización del recurso escaso.

*Segunda:* Con base en el tipo de organización bajo el enfoque de orientación hacia proyectos, se debían crear organizaciones temporales para los procesos operativos más complejos que soportarían los proyectos grandes y de alto impacto, lo que mejoraría la eficiencia en la prestación de los servicios requeridos por este tipo de proyectos. Se incluirían entonces en este esquema procesos tales como operaciones, logística y Requerimientos. Por otro lado se mantendrían organizaciones permanentes a procesos de servicio hacia los proyectos entre los cuales se encontrarían Recursos Humanos, Administrativa, Compras, y Tecnología.

*Tercera:* Consolidar y administrar el portafolio de proyectos de la compañía, definiendo los programas en gestión documental de los grandes clientes y la consolidación de los proyectos asociados a sus respectivos programas y finalmente agrupados dentro del portafolio de la compañía. Bajo este esquema, se lograría monitorear y controlar las metas, eficiencia de los recursos, costos y gastos y por supuesto la utilidad de cada uno de los proyectos, programas y el portafolio.

*Cuarta:* Contar con una organización permanente con funciones integrativas. Se debería crear una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) de tipo directiva que tuviera alta gobernabilidad, con el objetivo de consolidar el portafolio de programas

y proyectos de la compañía. Con esta organización se lograría la gestión de proyectos, gestión de conocimiento y gestión de los recursos.

*Quinta:* Aplicar el nuevo paradigma de gestión. Teniendo en cuenta la características centrales de este nuevo paradigma de gestión la compañía debería enfocarse en las ventajas competitivas de la nueva organización, empoderamiento de sus empleados, orientación al cliente y procesos complejos que soporten los proyectos, trabajo en equipo en la nueva organización mas aplanada, cambios organizacionales continuos y networking con proveedores y clientes.

*Sexta:* Contar con una cultura explícita de gestión de proyectos. Sería clave irradiar a todo nivel de la compañía una cultura de gestión eficiente de proyectos basada en el autoconvencimiento y motivación hacia el cumplimiento de los objetivos de los proyectos siendo aún más rentables para el beneficio de todos. Esto se lograría a través de la socialización y capacitación de metodología, base de conocimiento y coaching, de esta manera se desarrollarían las competencias de las personas de la organización, lo que reflejaría el mejoramiento continuo de la capacidad de la organización orientada por proyectos respecto al aprendizaje y su experiencia.

*Séptima:* Percibirse así misma, como una organización orientada por proyectos. Todo colaborador de Almarchivos tendría que ser consciente de que todos los procesos deberían estar perfectamente articulados con el fin de lograr que todos y cada uno de los proyectos de la compañía fueran exitosos.

En términos generales en la práctica para la compañía, significaría enfocar todos los esfuerzos en redefinir la estrategia organizacional de la empresa generando organizaciones temporales para la gestión de los proyectos y manteniendo una estructura específica de servicios hacia los proyectos para procesos operativos, administrativos, logísticos, de requerimientos y de tecnología, es decir transformarse a una organización matricial que optimizara el uso del recurso escaso. Asimismo, establecer una Oficina de Dirección de Proyectos que mantuviera el monitoreo y control de todos los proyectos, programas y el portafolio consolidado, así como gestionar el conocimiento en gestión de proyectos entre sus colaboradores que permitiera generar la cultura necesaria en gestión por proyectos.

El cuarto desafío, significaba armar un equipo de proyecto con altos perfiles que garantizaran el cumplimiento de los objetivos. Dentro de los más destacados, era necesario incorporar un Director de Proyecto Senior y con certificación internacional en Gerencia de Proyectos PMP, un Director Senior en archivística, un director de Operaciones y un Director de Tecnología. (La Certificación global PMP (Project Management Professional) es la acreditación de Gerencia de Proyectos más valorada a nivel mundial y garantiza que el profesional cumple con la experiencia, el conocimiento, las habilidades y sabe adaptar las técnicas y herramientas a cualquier tipo de proyecto).

El quinto desafío, implicaba adoptar las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos bajo los estándares del PMI (Project Management Institute), sería necesario desarrollar una

metodología de gestión de proyectos específica para Almarchivos alineada al esquema metodológico del PMI.

El PMI® creado en Pensilvania, USA en 1969, es una organización sin ánimo de lucro con representación en más de 200 países, cuyo objetivo principal es el mejoramiento continuo de la profesión de Gerencia de Proyectos, a través de estándares y mejores prácticas reconocidas a nivel mundial, al igual que comunidades colaborativas y un extensivo programa de investigación.

El PMI® por medio del PMBOK® Guide 6ª Edición, establece el estándar para la aplicación de conocimiento, competencias, técnicas y herramientas con el fin de ejercer la Gerencia de cualquier tipo de proyecto de manera eficiente y logrando cumplir las necesidades y objetivos de negocio por los cuales fue concebido. (Los pliegos del proyecto eran claros que se debían implementar los 49 procesos de la Gerencia de proyectos incluidos en el estándar con toda la rigurosidad posible).

Con esta información sumada a los beneficios que traería el proyecto en cuestión y estudios de mercado obtenidos por la Gerencia general y comercial, se tendría una proyección aproximada del potencial de proyectos de gran magnitud, con el fin de contar con los datos que permitiría tomar la decisión de mantenerse en una posición de seguridad y confort con un crecimiento prudente y sostenido, o por el contrario escalar al siguiente nivel con una transformación radical representada en un alto riesgo de sostenibilidad.

Los miembros de Junta quedaron sin palabras luego de la excelente presentación de Carlos Samuel, siendo las 12:45 AM, Fabio propuso que salieran a almorzar para tomar aire, teniendo en cuenta que la reunión de Junta Directiva se les había alargado más de la cuenta y sería mejor volver a las 2:00 PM más oxigenados para tomar la mejor decisión.

A la 1:50 PM, ya todos estaban sentados en la sala principal de reuniones de Almarchivos, en un silencio absoluto, cada miembro se encontraba muy pensativo y mirando hacia los grandes ventanales por donde se visualizaba el interior de la bodega; solo se escuchaba susurrar a los hermanos Vinchery.

Inició Fabio Vinchery, enfatizando que el proyecto podría traer muy buenos beneficios para la compañía, pero que él personalmente consideraba que los riesgos eran muy altos y no estaba dispuesto a poner en juego su negocio que había construido desde hacía más de 30 años. Además consideraba que en toda la historia exitosa de la compañía siempre habían estado orientados a su producto y servicio, y los resultados de algunos proyectos que habían manejado en el pasado, no habían sido tan exitosos, además distando mucho de la dimensión del proyecto en cuestión.

Melba Durán, intervino expresando que definitivamente era una oportunidad de oro para un crecimiento más pronunciado en el corto y mediano plazo, sin embargo, no se sentía en condiciones tomar la decisión en ese momento, debido a que el marco legal no lo tenía claro y por ese lado se podrían identificar más riesgos de alto impacto.

Diana y Diego resaltaron en voz unánime, la importancia de implementar dicho proyecto, debido a la oportunidad de crecimiento de la compañía y disciplina en la cultura de proyectos, lo que permitiría lograr la capacidad en el mediano plazo de desarrollar proyectos de grandes dimensiones.

Paula, por el contrario enfatizó que muchas compañías que había visto salir del mercado, la causa había sido la misma: crecimientos desmesurados a través de oportunidades utópicas. Por lo tanto, su opinión era de no participar en la licitación, ya que lo que tenían hoy había sido gracias a la prudencia y moderación de sus padres.

Eduardo Arango, afirmó que técnicamente el proyecto era viable debido al temple de sus fundadores, pero organizacionalmente era una locura y no estaba de acuerdo con dicha aventura.

José Manuel Iriarte, expresó que era consciente del riesgo tan alto que se corría, pero estaba convencido que era el momento de reinventarse a pesar del éxito obtenido hasta ahora, ya que el mundo estaba cambiando a pasos agigantados y había visto compañías desaparecer por defender su "status quo" y puso el ejemplo de como un Smartphone con una manzana impresa, acabo con una compañía muy exitosa por muchas décadas (Kodak). Además veía la oportunidad perfecta para potenciar a la segunda generación Vinchery.

Carlos Samuel Londoño, afirmó que todo estaba dicho en su presentación y se la jugaba por ganarse el proyecto, siendo muy consciente de los riesgos presentes.

La decisión de participar o no en el proceso licitatorio estaba demasiado difícil, ya que las posiciones estaban completamente encontradas y esto preocupaba aún más a toda la Junta Directiva. Realmente no sabían que hacer, habían invertido varias horas y no veían la luz al final del túnel para tomar la decisión. Luego de algunos minutos en silencio, Diego se levantó con una idea que enseguida les manifestó, rápidamente dijo: "Llamemos a Klaus Rinkel, lo contextualizamos del proyecto y que nos envíe muy bien soportada que decisión tomaría, ya que él tiene mucha experiencia en proyectos gigantescos en diferentes industrias y ha implementado varios de ellos en Colombia, además es un gran emprendedor y miembro algunas Juntas Directivas". A Klaus lo habían conocido en una feria en Alemania a la que habían asistido 3 años antes y previamente ya los había asesorado en algunos negocios.

Todos estuvieron de acuerdo, e inmediatamente Diego llamó a Klaus, quien se encontraba en Medellín mirando unos negocios, pero sin pensarlo dos veces le respondió que en dos días tendrían un documento con todo su proceso de decisión respecto al proyecto, y que para él era un gusto y un honor colaborarles.

### **Preguntas:**

1. Si estuvieras en los zapatos de Klaus Rinkel, como plantearías el proceso de decisión que debería tomar la Junta Directiva de Almarchivos S.A. con respecto a si enfocar

sus esfuerzos en ganarse la licitación del proyecto o por el contrario desearías definitivamente el proyecto?

2. Que análisis y propuesta presentarías respecto a los diferentes retos que plantea el caso?
3. Específicamente, en el tercer desafío, como plantearías la aplicación del modelo de Organización Orientada por Proyectos en la compañía, con base en las directrices sugeridas?
4. Habría más posibilidades de afrontar el reto?

## **PARTE 2**

El miércoles 22 de Enero de 2014, al final de la tarde, la familia Vinchery en pleno, se encontraban en un café de la ciudad disfrutando de una charla familiar muy amena, cuando sonó el teléfono celular de Diego, quién rápidamente tomó la llamada, era Klaus Rinkel desde Medellín, confirmando que ya debía estar en la bandeja de entrada de su correo electrónico el documento prometido. Diego le agradeció por todo su apoyo y de inmediato abrió su computador portátil y descargó el adjunto del correo referido.

Se trataba de un documento muy ejecutivo de dos páginas en donde Klaus plasmaba a simple vista y bajo una metodología, en su concepto muy coherente, todo su proceso de decisión ante la situación en la que se encontraba la Junta Directiva. El documento lo titulaba "Los cambios que nos desestabilizan, llegan en los momentos más inesperados".

En la primera parte del documento aparecía un diagrama de las 5 fuerzas de Porter, en donde hacía un análisis muy valioso de las fuerza internas y externas del negocio en el que competía Almachivos y como se veía el tema en el futuro inmediato a nivel de clientes, proveedores, competencia, nuevos entrantes y productos y servicios sustitutos. Es decir, plasmaba en esta parte como encontraba el presente y como visualizaba el negocio a futuro.

Luego había un análisis DOFA bastante detallado, en donde el mayor peso se visualizaba en las fortalezas y los otros componentes muy balanceados, era evidente que todo convergía hacia la oportunidad que los había desvelado un poco las dos noches anteriores.

También, había una sección de documento en donde realizaba un análisis de juicio experto, atterradoramente coherente, correspondiente a cada uno de los desafíos que planteaba el reto

de aquel proyecto. Al igual profundizaba en el tercer desafío con respecto a la aplicabilidad del Modelo de Organizaciones Orientadas por Proyectos para Almarchivos y como implicaría una transformación total en términos de estrategia y objetivos organizacionales, procesos involucrados en el nuevo paradigma de gestión, las competencias requeridas y el aprendizaje de la organización.

Luego planteaba 3 alternativas de solución:

1. No participar en la licitación del proyecto y seguir con el mismo enfoque de la compañía.
2. Armar una propuesta para ganarse el proyecto.
3. Compartir el riesgo con una empresa experta en proyectos similares.

En la última parte del documento, definió unos criterios de evaluación de la decisión basados en la eficacia, eficiencia y consistencia.

En conclusión, el resultado que planteaba Klaus con base en la evaluación de las alternativas bajo los criterios seleccionados, fue la de armar una propuesta para ganarse el proyecto. Finalmente concluía con una nota que decía: "Las mejores oportunidades para generar un verdadero impacto tanto interno como externo, generalmente no se repiten, y nos permiten crecer y aportar algo para mejorar el mundo".

Al digerir a fondo este documento, se miraron todos asustados y afirmaron: "La decisión está tomada". En seguida llamaron a sus tres asesores externos y les dieron la noticia, quienes estuvieron muy satisfechos, inclusive Eduardo quien, ya estaba acostumbrado a las aventuras con Fabio.

El 17 de Marzo de 2014, fue adjudicado el contrato del proyecto a Almarchivos S.A., gracias a una propuesta sobresaliente, básicamente por 4 puntos diferenciadores:

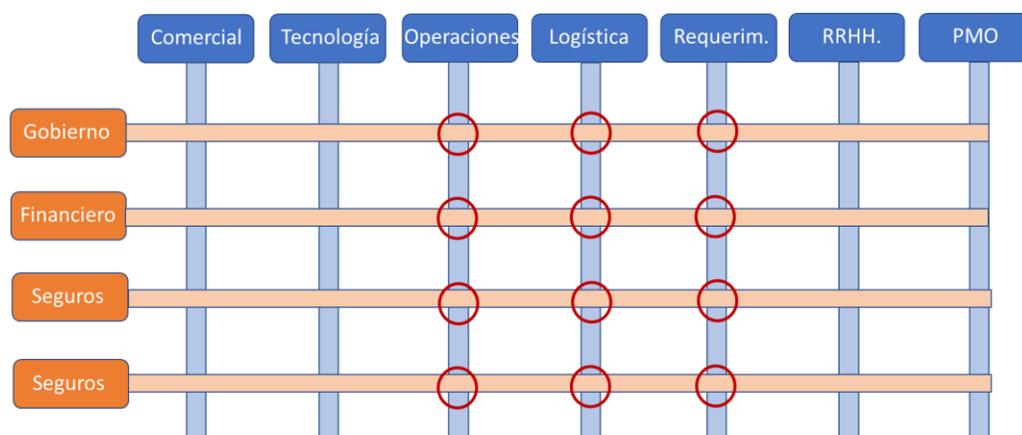
1. Un equipo de proyecto diferenciado de muy alto nivel.
2. Procesos de gestión documental muy bien detallados y articulados.
3. Una metodología coherente con lo que buscaba el proyecto.
4. Un precio realista a las condiciones del proyecto.

El 14 de Abril de 2014, se firmó el acta de inicio, a partir de la cual se contaba con 14 meses para lograr el objetivo. Afortunadamente, desde que se había tomado la decisión de participar en la licitación toda la compañía se volcó para apoyar el proceso con el fin de ganarse el proyecto, y desde el principio se le trabajaron a todos los planes de acción identificados en los desafíos que planteaba Carlos Samuel.

El primer desafío, se abordó con la asesoría de un especialista y se logró documentar e integrar completamente la cadena de valor de gestión documental con los procesos que Almarchivos no había manejado antes. Se anticiparon a los requerimientos que traería cada proceso y se hicieron todas las averiguaciones para poder realizar buenas estimaciones de planeación a nivel de alcance, cronograma y costos.

El segundo desafío, se abordó con un proveedor de tecnología muy amigo de la familia y quien representaba a una empresa grande norteamericana y tenía el conocimiento con respecto a los equipos, servidores, redes, digitalizadoras industriales, y se realizó un dimensionamiento de lo que requería el proyecto a nivel de disponibilidad, respaldo, tráfico de datos, seguridad, etc. A nivel de software previamente se realizaron reuniones con 3 proveedores de aplicaciones que tenían gran experiencia en sistemas de información web especializados en gestión documental.

El tercer desafío, se abordó desde la Gerencia General, con sesiones de tormenta de ideas con todos los involucrados en los procesos de la compañía para esbozar la nueva organización orientada por proyectos, se definió una organización matricial fuerte, estructurada con unas verticales compuestas por las Direcciones Comercial, Planeación, Operaciones, Logística, Requerimientos, Compras, Recursos Humanos y la PMO (Oficina de Dirección de Proyectos) y horizontalmente como ejes transversales se organizaron los programas y proyectos de acuerdo a líneas de negocio por sector tales como Gobierno, Financiera, Seguros y Otras industrias. Las líneas verticales en donde aparecen unos círculos de color rojo representan organizaciones temporales que se establecen para proyectos grandes y las demás verticales mantienen el servicio a los proyectos con base en su capacidad.



*Ilustración - Organización Matricial Orientada por Proyecto*

Las principales acciones que se tomaron en ese tiempo y durante el inicio del proyecto fueron las siguientes:

- Se estableció como objetivo estratégico, que Almarchivos se consolidaba como una compañía orientada por proyectos, manteniendo productos y servicios de muy alta calidad con base en la satisfacción del cliente y del interventor AGN.
- Se fijó la política que proyectos de grandes dimensiones y complejos que desbordaran la capacidad instalada se crearía una organización temporal por proyecto.
- Se estableció un órgano de gobierno para monitorear y controlar el portafolio consolidado de proyectos de la compañía.

- Se establecieron organizaciones de servicio a los proyectos como operaciones, logística, compras que ya existían pero se fortalecieron y se fijaron ANS (Acuerdos de Niveles de Servicio) y se creó de ceros la organización de TI responsable de atender los servicios de TI que requería el proyecto.
- Se contrató los servicios de un experto en valoración y montaje de Oficinas de dirección de Proyectos para empresas medianas y grandes, se inició la estructuración de los procesos, programas de capacitación, metodología e indicadores de proyectos.
- Se recibió asesoría de un amigo de Melba Durán, para ir diseñando un programa de gestión del cambio previo al inicio del proyecto.

El cuarto desafío, se abordó con la ayuda de Head Hunters, portales de empleo e inclusive con el Capítulo del PMI en Colombia (para hallar al Director de Proyecto certificado PMP), se realizó una búsqueda exhaustiva con el apoyo del área de Recursos Humanos de la compañía. Se logró comprometer a un equipo de muy alto nivel y con mucha experiencia.

El quinto desafío, se abordó, con el apoyo del Director de Proyecto quien estableció un esquema metodológico para implementar el proyecto. Ya en el proyecto, logró realizar una planeación detallada muy robusta y que serviría para realizar las actividades de todos los procesos y realizar el seguimiento y control para evitar y/o solucionar desviaciones. También a partir del esquema metodológico presentado, se definió una metodología muy práctica y específica para Almarchivos para la Gerencia del proyecto.

En conclusión, antes y durante el proyecto, se logró ir transformando la compañía en una organización orientada por proyectos, generando y desarrollado una cultura de gestión eficiente de proyectos, se rompieron paradigmas técnicos, de negocio, de la capacidad de los empleados y se logró implementar un programa de mejoramiento continuo con el establecimiento de un comité de creatividad, en donde semanalmente, se reunía el equipo a proponer iniciativas de mejoramiento de todos los componentes de los procesos. También se le trabajó de lleno en al aseguramiento de la calidad con el fin de evitar al máximo los retrabajos.

El proyecto resultó ser un éxito que cumplió con la línea base definida, en términos de alcance, cronograma y presupuesto. Además fue un caso de éxito a nivel de Dirección de proyectos, ya que logró implementar los 49 procesos del estándar PMBOK Guide 6ª Edición con la rigurosidad que requería el proyecto.

La compañía aprendió y por medio de la metodología se documentan lecciones aprendidas y se hacen análisis de riesgos contundentes, cada vez se logra ser más eficiente en la estructuración e implementación de nuevos proyectos. La cultura en Gestión de proyectos sigue creciendo y fortaleciéndose, se cuenta con una base de conocimiento en la nube que acelera el proceso de estructuración y planeación de proyectos. La compañía ya cuenta con una PMO con un alto nivel de madurez que administra el portafolio de proyectos y a los Directores de Proyectos.

Hoy en día, Almarchivos es una compañía que trabaja por ser un centro de excelencia en gestión de proyectos con un plan a 5 años, está desarrollando varios proyectos en paralelo,

incluyendo los dos más grandes en la historia de Gestión Documental en Colombia. Tiene una fuerza laboral de 730 personas, cuenta con 3 sedes, 5 Bodegas, más de 100 clientes activos y ya superan 1.000.000 de Unidades de Almacenamiento (cajas) en custodia.