Diseño del modelo de innovación para la gestión de proyectos, basado en gestión de conocimiento y ecosistema digital para Allianz Colombia

Alexander Peña Caro

Tesis

Presentada a la Facultad de Administración de Empresas

como requerimiento para optar por el título de

Magíster en Gerencia de la Innovación Empresarial

Directora:

PhD Amparo Cáceres

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá D.C

2021

Agradecimientos

A mi Familia, por todo el apoyo siempre dando la motivación para cumplir mi propósito de ser magister en innovación

A mi directora de trabajo Amparo Cáceres, por su apoyo en la elaboración de documento compartiendo parte de su conocimiento y experiencia.

A todos los docentes del MBI XV que brindaron el aporte del conocimiento como especialista de las disciplinas.

A la Organización Allianz Colombia por permitirme realizar el diagnóstico y proponer el objeto de esta investigación.

Contenido

Índice de tablas ¡Error! Marcador no definido.

Palabras claves **7**

Introducción **8**

Definición del problema 10

Preguntas de investigación 11

Pregunta de Investigación *11*

Preguntas específicas *11*

Objetivos 11

Objetivo general *11*

Objetivos específicos *11*

Alcance y limitaciones 12

Justificación 12

Capítulo 2. Marco teórico y contextual **13**

Marco teórico 13

Definición de Innovación *13*

Aspectos conceptuales de la gestión del conocimiento. *20*

Marco contextual 45

Descripción de la empresa de estudio *45*

Estructura organizacional *47*

Modelo operativo de Allianz Colombia *48*

Proceso de gestión de proyectos *49*

Capítulo 3. Diseño de la investigación **51**

Etapas de la investigación 51

Enfoque metodológico 52

Justificación de la conveniencia del diseño 52

Población y/o participantes 52

Tamaño y tipo de muestreo 53

Instrumentos usados en la investigación 53

Capítulo 4. Análisis de resultados y propuesta 56

Resultados 56

Resultados Test Bridges Diagnóstico para innovar en el modelo actual de ALLIANZ 56

Resultados Test Capacidades de Innovación 57

Análisis de resultados 61

Análisis test de Bridgest 61

Análisis de resultados test de capacidades 65

Definición del modelo 67

Fase 1. Diagnóstico para innovar en el modelo actual de Allianz 67

Fase 2. Variables para diseñar el modelo para Allianz 68

Fase 3 Creación del Modelo-Evaluación del modelo 73

Flujo propuesto para el subproceso de estabilización y cierre. 82

Evaluación del modelo 84

Valoración económica del modelo propuesto 87

Conclusiones y recomendaciones 89

Referencias bibliográficas 92

Índice de tablas

Tabla 1 Tipos de Innovación..... 13
Tabla 2 Modelo Intra-Organizacionales 15
Tabla 3 Modelos Multiagentes..... 19
Tabla 4 Resultados Sistema gestión del conocimiento. 22
Tabla 5 Modelos de Gestión del conocimiento 24
Tabla 6 Aplicaciones ecosistema digital 40
Tabla 7 Ficha técnica cuantitativa Test de Bridgest. 53
Tabla 8 Ficha Técnica Cuantitativa Test de capacidades de innovación. 55
Tabla 9 Resultados Test de Bridgest..... 56
Tabla 10 Resultados Perfil cultural gestión de proyectos Allianz 57
Tabla 11 Resultados capacidades absorción 58
Tabla 12 Resultados capacidades de adaptación..... 59
Tabla 13 Resultados capacidades de innovación 59
Tabla 14 Resultados capacidades de aprendizaje..... 60
Tabla 15 Análisis Test de Bridgest. 61
Tabla 16 Análisis Test de capacidades de innovación..... 65
Tabla 17 Definición Variables perfil cultural para el modelo..... 72
Tabla 18 Definición de Variables de capacidades de innovación..... 72
Tabla 19 Diseño de Variables fundamentadas en modelo de gestión de conocimiento ... 74
Tabla 20 Diseño de variables fundamentadas en gestión del conocimiento. 74
Tabla 21 Descripciones variables de modelo Onegestion. 75
Tabla 22 Criterios de evaluación del modelo 84
Tabla 23 Resultados Criterios de evaluación..... 85
Tabla 24 Cometarios de la evaluación del modelo 86
Tabla 25 Cometarios de la evaluación del modelo 87

Índice de ilustraciones

Figura 1. Ilustración del ecosistema, ventas totales estimadas en 2025 37

Figura 2 Integración de elementos en la trasformación digital de seguros 41

Figura 3 Elementos esenciales para definir una estrategia de inteligencia artificial exitosa 44

Figura 4 Estructura jerarquía Allianz Colombia 47

Figura 5 Modelo Operativo de Allianz Colombia. 48

Figura 6 Flujo actual inicio y conceptualización del proyecto. 49

Figura 7 Flujo actual ejecución del proyecto. 50

Figura 8 Flujo estabilización y cierre 51

Figura 9 Etapas de Investigación 51

Figura 10 Grafico resultados capacidades de innovación 58

Figura 11Grafico resultados capacidades de adapatación 59

Figura 12 Grafico Resultados capacidades de Innovación. 59

Figura 13 Grafico resultados capacidades de Aprendizaje 60

Figura 14 Modelo de gestión del conocimiento de KPMG (Tejedor y Aguirre,1998) 69

Figura 15 Elementos que componen trasformación digital exitosa. 70

Figura 16 Modelo Onrgestión propuesto. 75

Figura 17 Despliegue de sus procesos propuesto.. 79

Figura 18 Flujo propuesto para el subproceso de ingresar ideas a portafolio de proyectos. 79

Figura 19 Flujo Propuesto para el subproceso de diseño de proyectos. 80

Figura 20 Flujo propuesto para el diseño de proyectos. 81

Figura 21 Flujo Propuesto para estabilización y cierre de proyectos. 82

Figura 22 Grafico resultado de evaluación del modelo. 85

Palabras claves

Innovación: La innovación según lo define el manual de Oslo (2006) es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Gestión de Proyectos: Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas … en cinco grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre" (PMBOOK, 2012).

Gestión del conocimiento: Es la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlas entre los miembros de la organización y materializarlos en bienes, servicios y sistemas.

Ecosistema digital: Un ecosistema es un conjunto de servicios interconectados que permite a los usuarios satisfacer una variedad de necesidades en una experiencia integrada. Los ecosistemas de consumidores tienden a concentrarse en necesidades como viajes, atención médica y vivienda (McKinsey, 2018).

Capacidades de innovación: grupo de características propias de las organizaciones, entendidas como capacidades o habilidades mediante las cuales se puede lograr un mejor desempeño competitivo, a través de su correcta gestión (Yam, Guan, Pun y Tang, 2004).

Spin-Off: Generación de una nueva empresa con componente tecnológico, originado con el fin de explotar comercialmente la propiedad intelectual generada en un proyecto de investigación (Colciencias, 2007).

Introducción

El presente trabajo propone un Modelo de gestión de innovación basado en gestión del conocimiento y ecosistema digital para Allianz Colombia, el cual se enmarca en la línea de investigación de innovación, en el subtema de modelos de innovación. La metodología de la investigación utilizada es de tipo cuantitativa, el diseño de investigación es descriptivo porque permite la descripción y explicación de manera detallada de la situación actual de la empresa sobre el modelo de innovación mediante dos instrumentos como es el test de Bridges y el Albacete.

La aplicación del trabajo tiene como beneficiario directo la empresa Allianz Colombia al implementar un modelo de innovación basado en parámetros como innovación de producto/servicios, proceso y tecnológica con el fin de incrementar la economía basada en la calidad de los servicios que presta la empresa. Para la mejor compresión se establece el desarrollo en 3 capítulos detallados a continuación:

Capítulo I: Planteamiento del problema. Contiene la problemática, así como los antecedentes investigativos, las preguntas directrices que se contestan al finalizar el trabajo investigativo, se plantea el objetivo general que es la propuesta de un modelo de gestión de la innovación en Allianz también se generan los objetivos específicos, el alcance, las limitaciones, la justificación del proyecto y la hipótesis.

Capítulo II: Marco teórico – conceptual. Se establece en dos apartados el primero el marco teórico, contiene todo lo relacionada a las aseguradoras en Colombia, así como se habla de la aseguradora a ser analizada y se indica el organigrama de la empresa.

Capítulo III: Diseño de la investigación. En este capítulo se indica el diseño, la conveniencia de la investigación, se determina la población de análisis y la muestra, se aplica el test Bridges para conocer la situación actual de la empresa en relación a la

cultura innovadora en 4 columnas, el test Albacete por último se establece la tabulación de datos.

Capítulo IV: Análisis de resultados y propuesta. Se determina en dos subcapítulos en el primero se analizan los resultados obtenidos del levantamiento de información mediante la interpretación y se conoce la situación actual de la empresa antes mencionada. El segundo subcapítulo se realiza la propuesta que es la elaboración y el diseño del modelo de gestión de innovación basado en la calidad de prestación de servicios para mejorar así los ingresos de la empresa.

Para finalizar el documento investigativo se establecen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía utilizada para el desarrollo del trabajo final.

Capítulo 1. Contexto del problema

La industria de los seguros está presentando grandes cambios en la forma de adquirir sus servicios y generar una experiencia distinta a sus clientes en la cual puedan informar de siniestros, pagar y cotizar pólizas, de forma ágil y sin tanto tramite es por eso por lo que la calidad y atención ya no juega un papel fundamente al momento de adquirir un seguro.

Por lo tanto, el foco de las inversiones del sector, que ha atendido el llamado de la Superintendencia Financiera de digitalizar los servicios para el consumidor del sector con el fin de profundizar la penetración en el mercado, que en el caso de los seguros es de apenas 2,8% del PIB (Venegas, 2019).

Para lograrlo el mundo de trasformación digital juega un pilar fundamental para que estas organizaciones puedan lograrlo, en el año 2018 las empresas aseguradoras realizaron inversiones promedio en tecnología alrededor de los 12.0000 millones entre los que se cuentan la creación de apps, servicios con inteligencia artificial y big data. Estos desarrollos están en el foco de las inversiones del sector, que ha atendido el llamado de la

industria de digitalizar los servicios para el consumidor del sector, con el fin de profundizar la penetración en el mercado, que en el caso de los seguros es de apenas 2,8% del PIB (Deloitte, 2017).

Según la revista dinero en el último ranking entre las colombianas cambia sobre todo la estrategia que usan para innovar. De hecho, 37% de ellas lo hacen con un enfoque tecnológico, 29% con un enfoque en el cliente, 28% con enfoque en el mercado y 6% con enfoque social (Dinero, 2019).

Las compañías de seguros siempre han buscado acercarse a sus agentes o corredores como forma de asegurarse su lealtad o preferencia frente a otras compañías; así como a sus clientes finales como forma de ser menos dependientes de los primeros. Esto no les ha resultado fácil a lo largo de la historia, por múltiples razones (Deloitte, 2017). Pero, gracias a los nuevos recursos digitales, las compañías tienen por primera vez a su alcance medios atractivos y beneficiosos para lograrlo. Generando así posibilidades de acceso, personalización y contacto, a costos razonables, como nunca antes las han tenido (Oliva y Flores, 2019).

Definición del problema

Allianz Seguros se ubica en el tercer lugar como asegurado de Colombia, en ventas de seguros generales (Fasecolda, 2020). Por lo cual para lograr ser pionero en el sector se requiere de una implementación de gestión de proyectos que promuevan su crecimiento, generando eficiencias y ahorros, logrando responder también a las necesidades de sus clientes y tendencias tecnológicas para lograr ser competitivos y tener productos diferenciados ante su competencia.

Preguntas de investigación

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el Modelo de innovación de gestión de proyectos basado en gestión de conocimiento y ecosistema digital más viables para Allianz Colombia?

Preguntas específicas

- ¿Porque Allianz Colombia requiere, implementar un modelo de innovación en gestión de proyectos?
- ¿Qué elementos y variables se requieren para estructurar el modelo basado en gestión del conocimiento y ecosistema digital?
- ¿Cuáles son los componentes el modelo de innovación en gestión de proyectos basado en gestión del conocimiento y ecosistema digital que favorecería efectivamente la implementación en Allianz Colombia?

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un modelo de innovación de gestión de proyectos basado en gestión del conocimiento y ecosistema digital para Allianz Colombia.

Objetivos específicos

- Desarrollar el diagnóstico que permita conocer si la empresa ALLIANZ COLOMBIA, requiere la implementación del modelo propuesto.
- Establecer cuales variables se requieren para Analizar la estructura de la gestión del conocimiento y el Ecosistema Digital para identificar los aspectos factibles y no factibles.
- Determinar los componentes del Modelo de Innovación de gestión del conocimiento y ecosistema digital para diseñar el modelo que contribuya a la gestión de proyectos de ALLIANZ COLOMBIA, alcance y limitaciones.

Alcance y limitaciones

El Alcance del presente trabajo es entregar a Allianz Colombia una propuesta del Diseño del modelo de innovación para gestión de proyectos basado en gestión del conocimiento y ecosistema digital, el cual sea viable y factible para su implementación, con la cual pueda desarrollar proyectos eficientes, apuntándole a ser más competitivo en el mercado.

Lo anterior iniciando con la implementación de un diagnóstico, siguiendo con la identificación y evaluación de las variables más relevantes que sean adaptativas al tipo perfil de la organización, y así llegar finalmente a sugerir el modelo de innovación para Allianz Colombia, adaptado a sus condiciones basado en un modelo de gestión de conocimiento y ecosistema digital de referencia.

Las limitaciones las encontramos en dos sentidos, el primero referido a la poca información y estudios realizados en modelos de innovación en gestión de proyectos aplicados en el sector seguros y la segunda relativa la disponibilidad por parte de los actores de la organización para lograr realizar el levantamiento de información.

Justificación

La industria de los seguros está demostrando un crecimiento importante en la economía de 1.5 % anual (Fasecolda, 2020), lo que hace que las organizaciones que hacen parte de este sector replanteen sus procesos, operaciones y tecnológicas para la producción de servicios de forma ágil y con una estrategia diferenciadora con la cual se logre aumentar el valor en los clientes. Por lo tanto, el presente trabajo de investigación beneficia a Allianz Colombia debido a que pueda contar con una propuesta para gestionar sus proyectos y generar cambios desde el desarrollo de proyectos basado en un modelo que analicé elementos desde la gestión del conocimiento y el ecosistema digital.

Capítulo 2. Marco teórico y contextual

Marco teórico

Definición de Innovación

La OCDE (2006) en la publicación el Manual de Oslo examinó los distintos enfoques teóricos de la innovación y brindó una comprensión teórica de la estructura y características de los procesos de innovación, así como sus implicaciones en la elaboración de las políticas En este documento se define la innovación como la introducción de un nuevo, significativamente mejorado, producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Dornberger y Bernal 2012, quienes coinciden en afirmar que la invención y el uso económico son diferentes. En este sentido, una innovación es tal cuando se introduce y comercializa en el mercado. De tal forma que un invento no lleva necesariamente a la innovación, muchos inventos no se comercializan y permanecen desconocidos, por lo tanto, no se considera innovación. El invento debe socializarse para considerarse innovación y de otro lado la empresa es el principal agente de cambio, Es así como “la innovación solo adquiere su plasmación real a través de la empresa (Heijs y Buesa, 2016).

Tipos de Innovación. Para abordar la temática desarrollada en el presente trabajo es necesario conocer los tipos de innovación.

Tabla 1 *Tipos de Innovación*

Tipo de Innovación	Definición

Innovación de producto	Corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales (OCDE y Erostat, 2007).
Innovación de proceso	Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos (OCDE y Erostat, 2007).
Innovación de mercadotecnia	Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación (OCDE y Erostat, 2007).
Innovación de organización	Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (OCDE y Erostat, 2007).

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de OCDE y Eurosat, 2007.

Modelo de gestión de innovación. Con el fin de realizar un análisis teórico de los modelos existentes de innovación se realiza una revisión de lo planteado por Robledo y Fajardo (2012) en el cual hace una descripción de los modelos de innovación de innovación caracterizándolos en modelos intra-organizacionales y los modelos inter-organizacionales o multi-agentes, los cuales se diferencian en sus unidades de análisis: los primeros hacen referencia a la organización individual y a sus dependencias internas y

los segundos a conjuntos de organizaciones o agentes vinculados en dinámicas de innovación.

Modelos Intra Organizacionales. Estos modelos representan los componentes de la organización individual y las acciones y relaciones que establecen de cara a los procesos de innovación (Velázquez, 2012).

Modelos Multiagentes. Estos modelos se componen por múltiples agentes que interactúan entre ellos para gestionar los procesos de innovación en red y que son difíciles de resolver para un agente individual, los cuales se describen en la tabla 3.

Tabla 2 *Modelo Intra-Organizacionales*

Dimensión	**Tipo de modelo**	**Características**
Modelos intra-organizacionales Estos modelos representan los componentes de la organización individual y las acciones y relaciones que establecen de cara a los procesos de innovación.	**Modelo de Kline (1985)**	• Inicia con responder a una necesidad del mercado. • Después pasa a un proceso de diseño y obtener retroalimentaciones • Desde el producto final, se puede presentar alguna deficiencia y obliga a efectuar alguna corrección. • Explica la relación entre la Innovación y la Investigación, necesaria para resolver los problemas y acudir a los

	conocimientos tecnológicos tanto internos como externos.
Modelo de I+D+i de la Norma NTC 5801	• Modelo basado en realizar investigación y desarrollo basado en conocimiento bajo las siguientes actividades en la identificación de un mercado potencial, realizar investigación y desarrollo realizar un diseño detallado y prueba piloto, rediseñar y validar y realizar la comercialización de la propuesta.
Modelo de innovación de Korobow (2004)	El proceso de innovación tecnológica está configurado por 6 fases: • fases 1 y 2 búsqueda de una idea motriz, una noción de la dirección técnica posible para la empresa • En la fase proceso de retroalimentación de las fases anteriores los cuales a menudo generan información útil para las formulaciones de ideas alternativas.

	• fases 4 y 5, consiste en profundizar sobre las especificaciones de ingeniería y fabricación de esas ideas.
Modelo de innovación de CIDEM (Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Generalitat de Catalunya, España)	Destaca las interrelaciones entre las partes del proceso y, sobre todo, incorpora, de manera significativa aspectos no tecnológicos como son las actividades relacionadas con la redefinición de los procesos productivos o de comercialización. agrupa en cinco grandes grupos las actividades necesarias para innovar: • Generación de nuevos conceptos, • desarrollo de productos, • redefinición de los procesos productivos, • redefinición de los procesos de comercialización, • gestión del conocimiento y de la tecnología.

	Modelo de I+D+i de COTEC (organización de carácter empresarial creada con el fin de contribuir la innovación tecnológica e incrementar la sensibilidad social por la tecnología)	Se basa en tres ideas principales: 1-la innovación ha de ser promovida por el liderazgo de la alta dirección 2- que se promueva un crecimiento sostenible 3-se acepte un cambio permanente y continuo. Se compone de 4 criterios: liderazgo para la innovación, innovación como proceso operativo, valorización de la innovación y vigilancia del entorno interno y externo
	Modelo de I+D+i de IBERDROLA (Grupo energético español y una de las cuatro mayores eléctricas del mundo y líder mundial en energía eólica y con presencia en alrededor de 40 países)	Entiende la innovación como: • Un proceso descentralizado pues el proceso se lleva a cabo de forma independiente en cada unidad de negocio, con el apoyo y coordinación por parte de la Dirección de Innovación. • Abierto en el sentido que IBERDROLA se considera una empresa tractora de tecnología, y como tal, es su vocación la de

		involucrar en su proceso de innovación a los proveedores de tecnología del Grupo, tales como universidades, centros tecnológicos y fabricantes de equipos”

Tabla 3 *Modelos Multiagentes*

Dimensión	**Tipo de modelo**	**Características**
Modelos multi-agente Estos modelos se componen por múltiples agentes que interactúan entre ellos para gestionar los procesos de innovación en red y que son difíciles de resolver para un agente individual	Modelo de Fischer (2000) basado en sistemas de innovación	La innovación y la creación de conocimiento son vistas como procesos interactivos y acumulativos. Se basa en 4 componentes clave que constituyen los grupos de actores que comparten algunas características comunes y las instituciones que rigen las relaciones dentro y entre los grupos (Fischer, 2000). • El sector manufacturero, • El sector científico, • El sector de servicios, • El sector institucional.

	Modelo de Sistema Nacional de Innovación de Arnold y Kuhlman (2001)	• Propone que la innovación es el resultado de interacciones intensivas entre los usuarios finales, empresas, proveedores de conocimiento y de los partidos intermedios. Este proceso está influenciado por los arreglos de infraestructura (tales como la disponibilidad de financiación, normas y legislaciones) y otras condiciones externas incluido el espíritu empresarial y la movilidad laboral

Aspectos conceptuales de la gestión del conocimiento.

Definición de conocimiento. Al respecto, Liberona y Ruiz (2013) hacen la diferenciación entre los conceptos información y conocimiento. El primer hace referencia a un objeto que es independiente de la persona, mientras que el conocimiento es intrínseco a la naturaleza humana y por tanto requiere de un conocedor. En ese sentido el conocimiento es la información que una persona posee de manera utilizable para un propósito, objetivo y que contiene creencias, valores, compromisos, experiencias, información contextual, percepción de expertos e intuición.

La anterior definición se hace verdadera respecto a lo personal y humano, pero es importante también definir el concepto de conocimiento, para el contexto empresarial u

organizacional. En las organizaciones, el conocimiento se encuentra los procesos y practicas rutinarias de éstas.

Gestión del conocimiento*.* Gelabert y Aguilera Martinez (2012) definen la gestión del conocimiento como el conjunto de prácticas relacionadas con la generación, captura, diseminación y aplicación del conocimiento relevante para la organización. En concordancia con Díaz y González (2013), consideran la gestión del conocimiento como "el proceso de creación, captura, distribución, compartición, asimilación, explotación, uso y renovación del conocimiento como elemento generador de valor agregado en las organizaciones, para hacerlas más competitivas, utilizando el capital humano".

Es fundamental recalcar de donde proviene el conocimiento de la empresa y cómo se adquiere, según Mejía y Colín (2013), el conocimiento que posee el recurso humano es un reflejo de su experiencia, que, bien identificado y transferido, coadyuva en la respuesta y adaptabilidad efectiva de las entidades en su entorno.

Beneficios de la gestión del conocimiento**.** (Arias y Lanzas, 2006) La implementación de la gestión del conocimiento, tiene una doble finalidad: por una parte, ayuda a flexibilizar la organización, rompiendo las barreras de la libre circulación del conocimiento y, por tanto, a la creación de valor y aumento de la competitividad y en segundo lugar permite retener a los empleados que realizan contribuciones importantes en el desarrollo de los procesos de cambio que se están produciendo (dirigido conscientemente o no).

Por su parte, Fontalvo (2013) nos dice que el conocimiento generado por la empresa es importante para la mejora continua de sus procesos tácticos y estratégicos, ya que la acumulación de conocimiento brinda innovaciones, las cuales tienen por objeto aumentar la generación de valor al interior de estas.

Hemos visto de manera general algunos de los beneficios que conlleva la implementación de gestión de conocimiento en la organización, sin embargo, Alavi (1999) es más específico y clasifica este tipo de beneficios, plasmándolos en una tabla que llama: La percepción de beneficios de los sistemas de gestión de conocimiento existentes en la siguiente tabla:

Tabla 4 *Resultados Sistema gestión del conocimiento.*

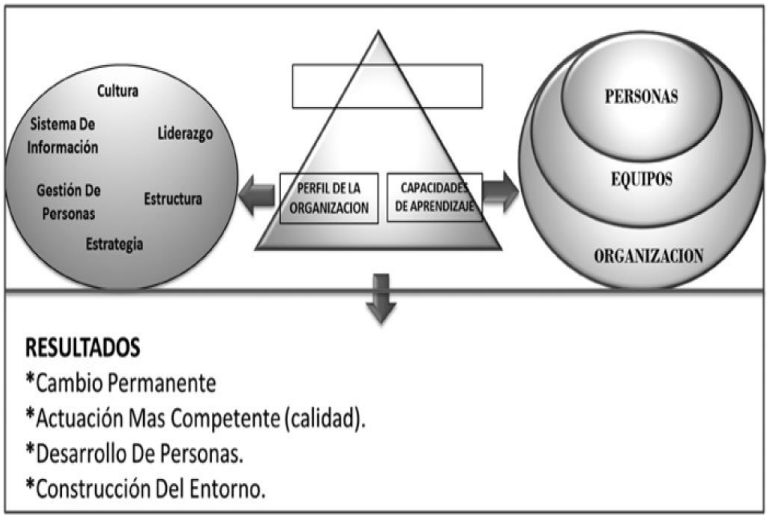
Resultados en el proceso	**Resultados en la organización**
Comunicación • Mejora de la comunicación • Una comunicación más rápida • Opiniones más visibles de personal • Aumento de la participación del personal	**Financiero** • Aumento de ventas • Reducción de costes • Mayor rentabilidad
Eficiencia • Tiempo de resolución de problemas reducido • Reducir los tiempos de propuesta • Resultados más rápidos • Entrega más rápida al mercado • Una mayor eficiencia global	**Marketing** • Mejor servicio • Enfoque en el cliente • Marketing dirigido • Comercialización proactiva **General** • Propuestas para clientes multinacionales • Mejora de la gestión de proyectos • Reducción de personal

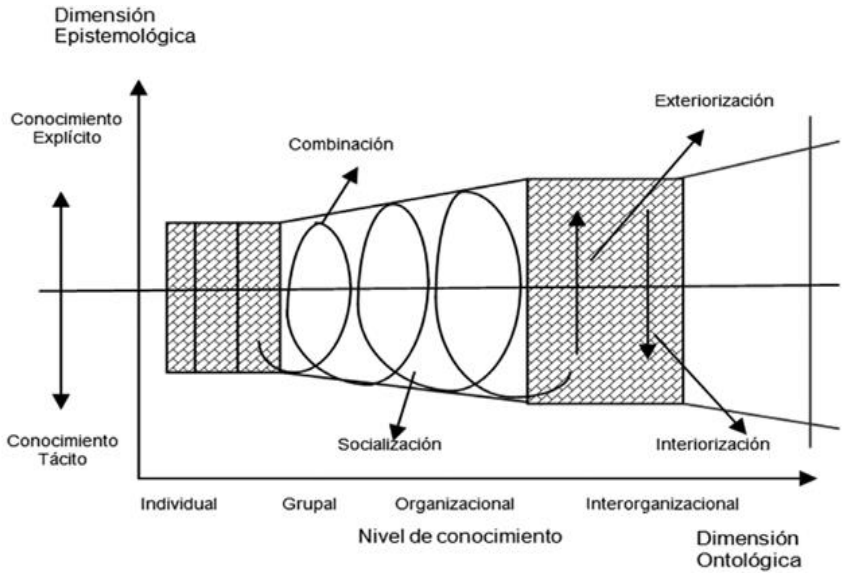
Nota. Fuente: Alavi (1999).

Modelos de gestión del conocimiento. Una vez entendido lo que es la gestión del conocimiento y sus beneficios para aplicar dentro de las organizaciones, podemos iniciar con el entendimiento y análisis de los modelos de gestión del conocimiento. Diversos

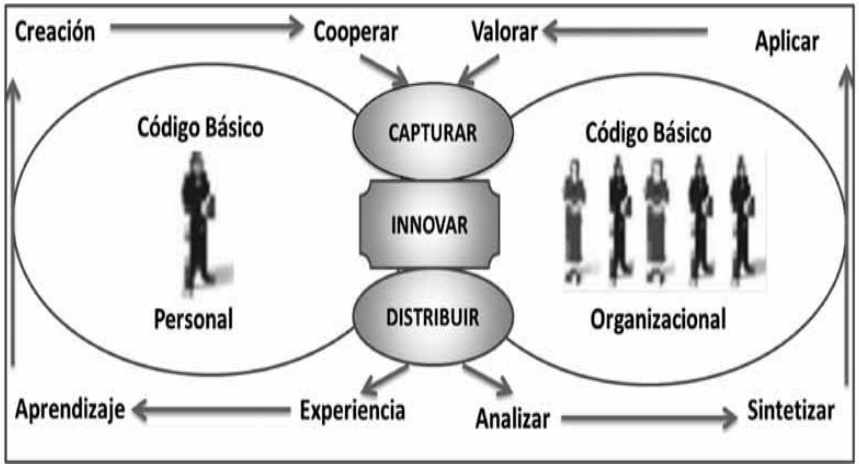
autores han logrado crear metodologías para gestionar el conocimiento en las organizaciones, cada una de ellas cuenta con sus propias etapas y definiciones, lo que permite que la organización adapte el modelo que mejor le convenga con base en su estructura y su personal. A continuación, se realiza un análisis de los tipos de modelo describiendo sus factores claves.

Tabla 5 *Modelos de Gestión del conocimiento*

Tipo de modelo	Factores claves	Modelo
Modelo de Knowledge Practices Management Consulting en Tejedor y Aguirre (1998)	Este modelo centra su atención en el aprendizaje y el desempeño organizacional, resolviendo el interrogante de ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? Se Compone de la correlación de elementos: • liderazgo, • cultura organizacional, • estructura organizacional, • mecanismos de aprendizaje y las actitudes de las personas,	

Modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi	Este modelo es explicado partir del conocimiento (tácito y explícito). De tal manera que aparecen allí los procesos que van desde la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización. Se compone de 5 fases: ***1-Compartir el conocimiento tácito:*** Se refiere fundamentalmente a la socialización. **2- Crear conceptos**: En esta fase el conocimiento tácito se vuelve explícito debido a que se presenta en forma de un nuevo concepto. **3-Justificar los conceptos:** en esta etapa la organización determina si en	

	verdad vale la pena desarrollar un nuevo concepto **4-Construir un arquetipo**: En este punto los conceptos se llevan a lo que se denomina un arquetipo, llegando a convertirse en un prototipo, un mecanismo operacional o un modelo abstracto para el caso de la innovación. **5-Expandir el conocimiento**: Esta es la etapa de la difusión, donde se distribuye el conocimiento creado entre el personal de la división o de las divisiones e incluso con grupos externos (universidades, clientes, subsidiaria y distribuidores).	

Modelo de Arthur Andersen (1999)	Identifica la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor; es por esto que esa información altamente valorada fluye en sentido empresa-personas y personas-empresa, de modo que ellos puedan usarla a fin de crear valor para los clientes (Andersen, 1999). Dicho modelo posee dos perspectivas: la individual y la organizacional ***1- Perspectiva individual:*** Presenta una responsabilidad personal por compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. ***2-Perspectiva organizacional***: Implica a la infraestructura de soporte	

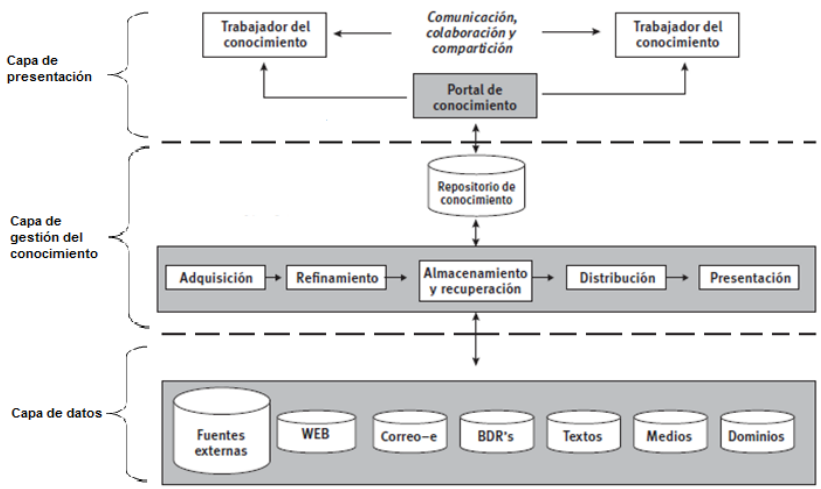
	en la organización para desarrollar esa capacidad de las personas para identificar oportunidades de mejora en los procesos, implementación de tecnologías y la parte cultural. Así mismo, se encuentran los sistemas de captura, aplicación, distribución y valoración del conocimiento que se fortalecen con conocimiento empaquetado y redes compartidas.	

Modelo de Wiig

Se define bajo la premisa que para que un conocimiento pueda ser útil y valioso, debe ser organizado con el cual pueda ser usado. Indica que las organizaciones implementan diferentes estrategias para gestionar el conocimiento. Se compone de 5 procesos: creación, captura, renovación, compartir, uso del conocimiento en todas las actividades

Destaca el uso de tecnologías de la información y comunicación en el proceso de distribución de conocimiento, mas no en los demás procesos como, por ejemplo, en el de captura.

Autor	Procesos				
	Creación	**Captura**	**Renovación o refinamiento**	**Compartir o distribuir**	**Uso**
Wiig (1993)	El conocimiento se desarrolla a través del aprendizaje, la innovación, la creatividad y su importación desde el exterior de la organización.	El conocimiento es capturado y retenido para ser usado y ejercitado nuevamente.	El conocimiento se organiza, transforma y convierte en material escrito, bases de conocimiento y cualquier otra forma de presentación y almacenamiento que lo haga disponible para ser utilizado.	El conocimiento se distribuye mediante la educación, programas de capacitación, sistemas basados en conocimiento, redes de expertos, etc, apoyados en tecnología y procedimientos.	Aplicar el conocimiento para no perderlo. El uso (aplicación) del conocimiento se convierte en la base para el aprendizaje y la innovación.

Modelo de integración de tecnología de Kerschberg (2001)	Reconoce la heterogeneidad de las fuentes del conocimiento y se establecen diferentes componentes que se integran en lo que el autor denomina capas. Establece la necesidad de una arquitectura potenciada con las diferentes tecnologías orientadas a apoyar el proceso de gestión del conocimiento	

Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López (2007)

El objetivo principal del modelo es la gestión adecuada del conocimiento de la organización para que ésta disponga de una ventaja competitiva y al mismo tiempo dicha ventaja sea sostenible en el tiempo.

Para ello, el primer paso que se debe realizar para llevar a cabo un proyecto de gestión tecnológica del conocimiento es la auditoria del conocimiento en la organización.

Dimensión	Componente	Elemento
Recursos de Conocimiento	Conocimiento de los Agentes	Personas y Núcleo, Experiencia
		Sistemas Físicos, Información
	Cultura de la organización	Principios, Normas y Reglas
	Infraestructura	Nivel Funcional
		Nivel Operativo
	Artefactos	Productos
		Servicios
	Estrategia	Misión y Visión
		Posicionamiento Estratégico
		Estrategia Competitiva
		Factores Clave de la Estrategia Competitiva
	Recursos Externos	Componente (Compartido, Adquirido)
Actividades de Transformación del Conocimiento	Socialización del Conocimiento	Compartición de Experiencias
		Identificación de Expertos
	Exteriorización del Conocimiento	Identificación y Categorización
		Evaluación
		Selección
		Formalización
	Combinación del Conocimiento	Fusión
		Ampliación
	Interiorización del Conocimiento	Aprendizaje
		Acceso a las Experiencias
Factores de Influencia en la Gestión del Conocimiento	Influencia de los Agentes	Motivación
		Inestabilidad
		Inercia
		Aptitudes
	Influencia de la Gestión	Mecanismo de Coordinación
		Nivel de Agrupación
		Tipo de Centralización
		Nivel de Liderazgo
		Núcleo o Elemento Clave
	Influencia del Entorno	Agentes Externos (Clientes, Proveedores, Competidores, Agentes Sociales, Clima GEPSE)

Modelo integrado-situacional de gestión del conocimiento (MIS)	• Tiene en cuenta la sociedad en red, el entorno de los negocios y los mercados, los factores sociales políticos, económicos y legales. • Dentro de su estructura convergen intrínsecamente unidas personas y tecnologías; ambas son imprescindibles en un proyecto de Gestión del Conocimiento. Dicho modelo se caracteriza por adaptar sus componentes y arquitectura al entorno de cada organización y por armonizar el rol de las personas y las tecnologías en los procesos de gestión del conocimiento.	

Nota. Fuente: elaboración propia.

Ecosistema Digital. McKinsey&Company (2018) define el ecosistema como un conjunto interconectado de servicios que permite a los usuarios satisfacer una variedad de necesidades en una sola experiencia integrada. Los ecosistemas de consumo tienden a concentrarse en necesidades como viajes, atención médica y vivienda.

Para 2025, a medida que esta revolución gana velocidad, McKinsey (2018) espera que surjan 12 ecosistemas distintivos y masivos en torno a las necesidades humanas y organizativas fundamentales. Estos 12 ecosistemas representarán 60 billones de dólares en ingresos para 2025, o aproximadamente el 30 por ciento de todos los ingresos mundiales.

Para tener éxito en los ecosistemas, las aseguradoras tendrán que examinar con dificultad sus roles tradicionales y modelos de negocio y evaluar oportunidades para asociarse con jugadores de otras industrias.

Además, las tecnologías digitales están dando lugar a ecosistemas que podrían permitir a las aseguradoras ampliar su alcance o asociarse con empresas de otras industrias. Los transportistas tienen la oportunidad de diferenciarse proporcionando una excelente experiencia del cliente a través de múltiples puntos de contacto. Al mismo tiempo, los accionistas también esperan ganar su parte justa del dividendo digital. La perspectiva es positiva para los operadores que se mueven rápida y decisivamente en un mundo en el que el ganador se lo lleva todo.

Elementos de una exitosa transformación de reclamos digitales. Las transformaciones digitales exitosas comienzan con el desarrollo de una nueva propuesta de valor que establece una aspiración de alto nivel y persigue una digitalización de extremo a extremo de las reclamaciones de viaje del cliente. Se puede lograr el desarrollo de un viaje del cliente verdaderamente innovador mediante la integración con otras tres

áreas: IA y tecnologías digitales, la integración digital del ecosistema de reclamaciones y un nuevo modelo operativo digital (McKinsey&Company, 2018).

Las transformaciones exitosas de reclamos digitales integran cinco elementos.

- Excelencia en la experiencia del cliente
- Manejo y automatización de reclamos basados en análisis
- Servicios de prevención de reclamaciones
- Servicios de valor agregado
- Mejora continua a partir de los comentarios de los clientes.

Propuesta para iniciar el ecosistema digital. (McKinsey&Company, 2018) El nivel de madurez digital de la industria de seguros está progresando, y vemos que las organizaciones líderes en la actualidad crean un impacto real con la analítica digital. Según el Cociente Digital de McKinsey, que mide el desempeño de una organización en cuatro dimensiones clave de la madurez digital (estrategia, cultura, organización y capacidades). La industria de seguros está en camino de lograr cambios tangibles con tecnologías digitales.

De hecho, la industria de seguros supera el promedio mundial en términos de madurez digital y supera a varias otras industrias, como la automotriz y la banca, en la carrera por crear impacto (exposición).

Este progreso está liderado por el puntaje de estrategia de la industria de seguros, que evalúa la cohesión de la visión digital compartida de una industria y sus objetivos a corto y largo plazo para cumplir aspiraciones empresariales digitales.

1. **Inversión:** haga grandes apuestas; Los creadores de valor tienden a sobre invertir significativamente en grandes apuestas durante las primeras fases, a menudo aceptar un beneficio económico negativo de uno a cinco años, mientras que el resto del paquete se optimiza para Rentabilidad a corto plazo.

2. **Seguimiento:** vea los indicadores clave de rendimiento digitales: Los creadores de valor no solo invierten significativamente en grandes apuestas; también mantienen un estrecho control de un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPI).
3. **Enfoque:** Muchos caminos conducen hacia una transformación digital, pero no todos serán exitosos y se persiguen todo al mismo tiempo, será incluso menos probable que tenga éxito. Un componente importante de una estructura. El enfoque de transformación consiste en decidir no solo dónde invertir, sino también dónde no invertir más.

   Los ejecutivos deben tener una “agenda de paradas” que asigne recursos y atención a aspectos clave de la transformación digital. Por lo general, esto incluye la limpieza de las carteras de proyectos y la reducción de complejidad (como el número de asociaciones de ventas) y racionalización de la gobernanza.
4. **Integración:** vaya más allá de lo digital: Los enfoques de transformación deben integrarse para lograr un cambio de modelo de negocio a escala Una narrativa común debe respaldar todos los esfuerzos digitales para impulsar la integración entre los clientes experiencia, digitalización de viajes, cambio cultural, casos de uso y gestión ajustada. Para repensar el modelo de negocio, un enfoque principal debe combinar los elementos (complementarios) y adaptarlos a la estrategia general y los procesos operativos.
5. **Liderazgo:** Pase de director digital a oficial de trasformación: Alrededor de 2012, muchas empresas crearon puestos de director digital (CDO); ahora vemos una maduración de la gobernanza junto con las transformaciones digitales. Pasamos del CDO hacia el director de transformación (CTO): un transformador digital que encarna y traduce cambio tecnológico en la estrategia más amplia para preparar

una organización para la era digital. A Un buen CTO se centrará en los impulsores de valor clave en el avance de la estrategia digital de una empresa y debería contar con todo el apoyo de la junta

Contexto del Ecosistema Digital. Las compañías de seguros tienen la oportunidad de crear nuevas fuentes de ingresos al repensar sus roles tradicionales y adoptando una mentalidad de ecosistema. El ritmo del cambio se ha acelerado gracias a tremendos aumentos en el volumen de electrónica datos, la ubicuidad de las interfaces móviles y el creciente poder de la inteligencia artificial.

En los primeros años, las empresas que digitalizaron estuvieron a la vanguardia de la industria. Hoy, la digitalización ha impregnado todos los niveles del panorama competitivo. La creciente dependencia de la sociedad de las tecnologías digitales no solo está remodelando las expectativas de los clientes, sino que también está redefiniendo los límites entre las industrias. Aseguradoras no se puede evitar este fenómeno: a medida que desaparecen las fronteras de la industria tradicional, el futuro de los seguros está muy influenciado por plataformas y ecosistemas.

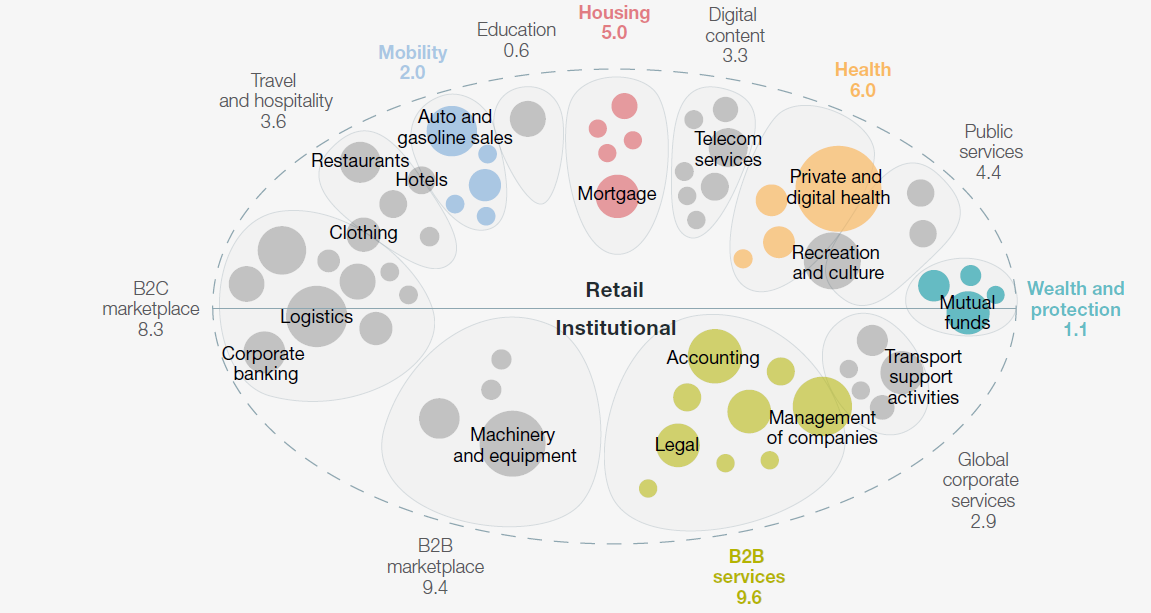
Las aseguradoras tendrán que examinar detenidamente sus roles tradicionales y modelos de negocio y evaluar oportunidades para asociarse con jugadores en otras industrias. También deben entender cómo Los ecosistemas cambiarán las reservas de valor y cambiarán la naturaleza del riesgo. Adoptar una mentalidad de ecosistema ser un viaje arduo para muchas aseguradoras, pero aquellos que entienden este panorama en evolución pueden tomar los primeros pasos para crear nuevas fuentes de ingresos. Para 2025, a medida que esta revolución gana velocidad, McKinsey espera que 12 ecosistemas distintivos y masivos surgen en torno a necesidades humanas y organizativas fundamentales (Cuadro 1). Este 12 ecosistema representará $ 60 billones

en ingresos para 2025, o aproximadamente el 30 por ciento de todos los ingresos globales.

La forma y composición real de estos ecosistemas variará según el país y la región, tanto por los efectos de las regulaciones y como resultado de costumbres y gustos culturales más sutiles. En este nuevo mundo mientras que los seguros podrían presentarse como el servicio de mitigación de riesgos para cada uno de estos 12 ecosistemas, no hay razón por la cual las compañías de seguros no puedan constituir sus propios subecosistemas que atiendan a individuos e instituciones. Los ecosistemas más relevantes para la industria de seguros y que, por lo tanto, representan los más destacados puntos de entrada: incluyen movilidad, vivienda, salud, protección patrimonial y servicios B2B.Como se puede observar la concentración en la figura 1.

Fugura 1.

Ilustración del ecosistema, ventas totales estimadas en 2025



Nota. Fuente: McKinsey&Company (2018).

Beneficios de los ecosistemas digitales. Las empresas que ingresan al universo de los ecosistemas digitales (Mykensy,2018) obtienen los siguientes beneficios:

- Actúan como puertas de enlace, reduciendo la fricción cuando los clientes cambian de servicios relacionados. Facebook Messenger, por ejemplo, permite a los usuarios comprar, registrarse en un hotel, enviar mensajes a un amigo, leer las noticias y charlar con un médico, todo a través de una única interfaz.
- Los usuarios no necesitan alternar entre portales, administre inicios de sesión separados o gaste energía mental en el mantenimiento de múltiples servicios.
- Aprovechan los efectos de la red. Google Nest, el creador de un ecosistema de hogares inteligentes productos, proporciona a sus clientes una boleta de calificaciones mensual que ilustra su uso de energía y lo compara con el de sus vecinos para dar contexto a los números. Al mismo tiempo, a empresa crea valor para los proveedores de servicios públicos al proporcionar información consolidada sobre la demanda. para ayudarles a optimizar la producción.
- Integran datos a través de una serie de servicios. Una empresa de datos sanitarios extrae datos de fidelidad del ecosistema sanitario y los aplica a la vida de los pacientes para mejorar salud.

Ecosistemas digitales en las empresas aseguradoras. Según McKinsey&Company (2018) para las aseguradoras, pasar de una perspectiva de industria a una de ecosistema requiere un cambio significativo en cómo definen su papel en la economía. Actualmente, las aseguradoras actúan principalmente como agregadores de riesgos. Tienen una relación pasiva y limitada con los clientes, lo que aumenta su exposición desintermediación, desagregación, mercantilización e invisibilidad. Si las

aseguradoras perdieran su distribución y relaciones con los clientes, se quedarían con pocas opciones para reinventar sus modelos de negocio.

Adopción de una perspectiva de ecosistema: reevaluación del modelo de negocio tradicional y considerar las asociaciones con actores tanto dentro como fuera de la industria, podría revitalizar estrategias digitales de las aseguradoras. Las aseguradoras pueden desempeñar múltiples funciones en un ecosistema. Por ejemplo, el ecosistema de movilidad personal ofrece una gama de oportunidades para expandirse a áreas como la compra y el mantenimiento de vehículos gestión, viajes compartidos, viajes compartidos, gestión del tráfico, conectividad de vehículos y estacionamiento.

Como resultado, las aseguradoras tienen una variedad de oportunidades para expandir sus funciones:

- La movilidad se encuentra en medio de una disrupción tecnológica significativa, con Lyft y Uber a la cabeza el cargo en los servicios a pedido, y gigantes como BMW entrando en la refriega con el uso compartido de automóviles club DriveNow. Además, Apple, Waymo de Google y Tesla compiten para automatizar automóviles en una función a la vez.
- La mayoría de los actores de la automoción tradicional parecen estar en desventaja en la industria de la movilidad y enfrentan la urgente necesidad de reinventar sus roles. Algunos están empezando a ver oportunidades para avanzar hacia una mentalidad de ecosistema. Por ejemplo, Toyota ha invertido mil millones de dólares en el Toyota Research Institute, que busca utilizar la inteligencia artificial para abordar problemas en el ecosistema de la movilidad. El instituto articula su misión de la siguiente manera: “Estamos dedicados a hacer automóviles más seguros, más asequibles y más accesibles para todos, independientemente de su edad o capacidad, y para expandir el beneficio de la

tecnología de movilidad más allá de los automóviles, por ejemplo, para el soporte en el hogar de las personas mayores y las personas con necesidades especiales". A continuación, se describen algunas aplicaciones que pueden obtener las aseguradoras en su cadena de valor al ingresar al ecosistema digital:

Tabla 6 *Aplicaciones ecosistema digital*

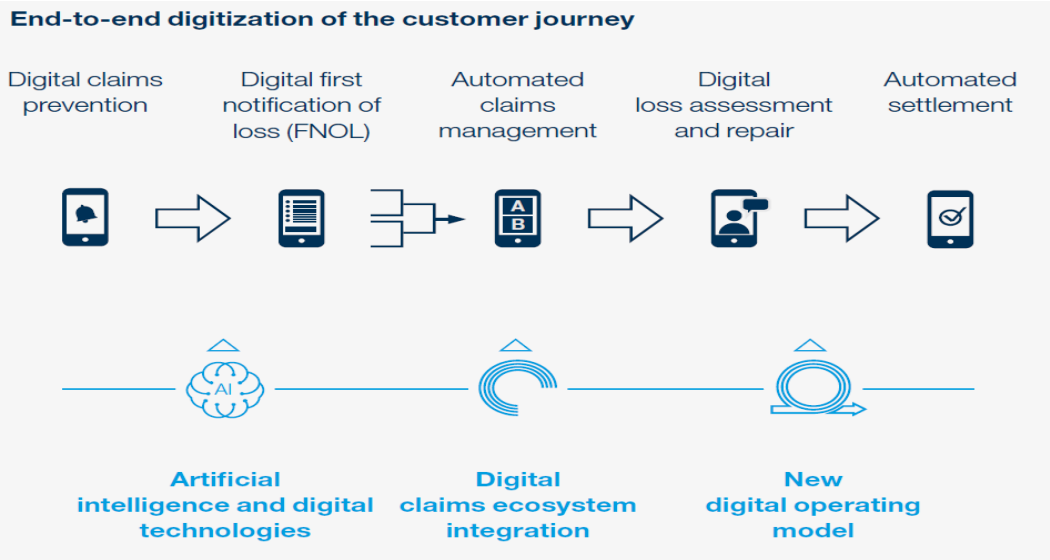
Distribución	Los tiempos de ciclo para completar la compra de un automóvil, las políticas comerciales y de vida se reducen a minutos o incluso segundos. Los contratos inteligentes habilitados por *blockchain* autorizan instantáneamente los pagos desde la cuenta financiera de un cliente. Los productos de seguros altamente dinámicos y basados en el uso proliferan y se adaptan al comportamiento de los consumidores individuales. El papel de los agentes pasa a procesar a facilitadores y educadores de productos.
Suscripción y precios	La suscripción manual ha dejado de existir para la mayoría de los productos personales y de pequeñas empresas a través de seguros de vida y P&C. La suscripción se reduce a unos segundos, ya que la mayor parte del proceso está automatizado y es compatible con una combinación de modelos de aprendizaje profundo y automáticos construidos dentro de la pila de tecnología. Sofisticadas plataformas propietarias conectan clientes y aseguradoras y ofrecen a los clientes experiencias, características y valor diferenciados.
Reclamaciones	Los transportistas logran tasas de procesamiento directo de más del 90 %y reducen drásticamente los tiempos de procesamiento de reclamaciones a horas o minutos, a partir de días. Los sensores de

	Internet de las Cosas y una serie de tecnologías de captura de datos, como los drones, reemplazan en gran medida los métodos tradicionales y manuales de primer aviso de pérdida. La interacción del cliente con las organizaciones de reclamos de seguros se centra en evitar posibles pérdidas.

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de McKinsey&Company (2018).

Figura 2

Integración de elementos en la trasformación digital de seguros



Nota. Fuente: McKinsey&Company (2018).

Variables impactadas por el ecosistema digital en la cadena de valor de las empresas de seguros.

- **Propiedad de la relación con el cliente: (McKinsey&Company, 2018).** Las relaciones sólidas con los clientes no solo contribuyen directamente a la experiencia del usuario, sino que también brinda acceso a la información del cliente: el Santo Grial de los datos y una necesidad absoluta en el ecosistema

mundo. Las aseguradoras pueden aprovechar la adopción de IoT por parte de los consumidores para crear oportunidades para mejores y más interacciones frecuentes con el cliente (por ejemplo, a través de dispositivos portátiles) y mejorar la eficiencia a través de Automatización basada en sensores (como aplicaciones y pagos de reclamos basados en disparadores).

- **Motor de riesgo y análisis:** Las aseguradoras tienen sólidas capacidades de análisis en comparación con sus pares en otras industrias; analítica ha sido un componente central del modelo de negocio de seguros tradicional. (McKinsey&Company, 2018) Oferta de ecosistemas digitales aseguradoras tradicionales oportunidades valiosas para utilizar la analítica para evolucionar y expandir su negocio modelos. Podrían facilitar la evolución de los negocios de seguros existentes aumentando el riesgo evaluaciones, por ejemplo, considerando medidas de seguridad como soluciones para hogares conectados. Las aseguradoras también pueden utilizar la analítica para mejorar los precios y el control de acumulación de riesgos
- **Naturaleza cambiante de los riesgos y nuevos mercados:** Los riesgos que deben asegurarse están cambiando significativamente por dos razones principales. Primero, La incertidumbre se reducirá a medida que mejore la tecnología predictiva y de seguimiento. Por ejemplo, conectado los automóviles tienen menos accidentes y averías, el mantenimiento predictivo reduce las interrupciones del negocio, y los wearables ayudan a garantizar un estilo de vida más saludable (McKinsey&Company, 2018). En segundo lugar, cambios sustanciales en la distribución del riesgo y los modelos actuariales (por ejemplo, debido a un número creciente de riesgos de cola larga) están agravando aún más esta tendencia. La estrategia del ecosistema puede facilitar la expansión de las

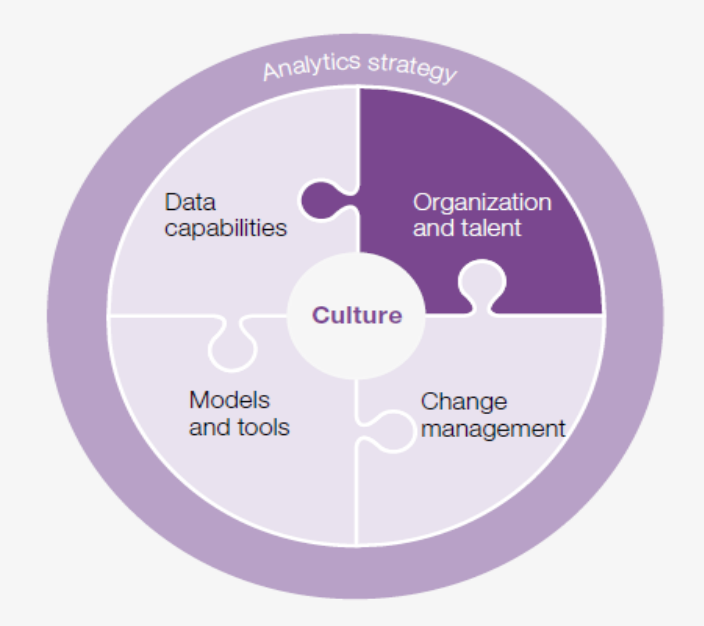
aseguradoras a áreas adyacentes y completamente nuevas. De negocio mediante el uso de servicios complementarios. Las opciones incluyen ofrecer soluciones híbridas innovadoras en ofertas de seguros y servicios con socios de otras industrias (por ejemplo, predictivo mantenimiento, estacionamiento inteligente y atención preventiva). Las aseguradoras también podrían mejorar su ingeniería de riesgos aprovechando conocimientos basados en datos de sensores de otras industrias. Por último, las aseguradoras podrían recurrir a sus experiencias en análisis para ofrecer datos patentados y soluciones de análisis a terceros, por ejemplo, a través de los mercados de datos

- **Tecnologías Inteligente:** aunque los cambios tectónicos en la industria estarán centrados en la tecnología, abordarlos no es el dominio del equipo de TI. En cambio, los miembros de la junta y los equipos de experiencia del cliente deberían invertir el tiempo y recursos para desarrollar un conocimiento profundo de estas tecnologías relacionadas con la IA. Parte de este esfuerzo requerirá explorar escenarios basados en hipótesis para comprender y resaltar dónde y cuándo puede ocurrir una interrupción y qué significa para ciertas líneas de negocio (McKinsey&Company, 2018).
- **Plan estratégico coherente**: los operadores ganadores del futuro crearán y promulgarán planes estratégicos que posicionen su marca, productos, interacciones con el cliente y tecnología con éxito para aprovechar la nueva estructura económica en el horizonte. Todos estos esfuerzos pueden producir una estrategia analítica y tecnológica coherente que aborde todos los aspectos del negocio, con un ojo atento tanto a la creación de valor como a la diferenciación. Hay seis elementos centrales para definir una estrategia de IA exitosa (McKinsey&Company, 2018).

1- **Estrategia:** ¿Dónde se ubica la estrategia del ecosistema en las prioridades de la organización?
2- **Clientes**: ¿Cómo se ve la propiedad, el acceso y la participación de los clientes de la organización?
3- **Asociaciones:** ¿Tiene la organización una sólida red de socios que le permitan ampliar más allá de los límites de la industria tradicional?
4- **Tecnología**: ¿Se ve la tecnología como el combustible de la estrategia de la organización?
5- **Talento:** ¿Está la organización posicionada para atraer y retener a los más innovadores y emprendedores?
6- **Cultura:** ¿Están los clientes en el centro de todo lo que hace la organización?

Figura 3

Elementos esenciales para definir una estrategia de inteligencia artificial exitosa



Nota. Fuente: McKinsey&Company (2018).

- **Estrategia de datos integral:** los datos se están convirtiendo rápidamente en uno de los activos más valiosos, si no el más, para cualquier organización. La En general, la estrategia de datos deberá incluir una variedad de formas de obtener y asegurar el acceso a datos externos, así como formas de combinar estos datos con fuentes internas. Los transportistas deben estar preparados Tener una estrategia de adquisiciones multifacética que podría incluir la adquisición directa de activos de datos. y proveedores, licencias de fuentes de datos, uso de API de datos y asociaciones con intermediarios de datos (McKinsey&Company, 2018).
- **Crear el talento y la infraestructura tecnológica adecuados:** Los transportistas deben realizar inversiones mesuradas pero sostenidas en las personas. La organización de seguros del futuro requerirá talento con la mentalidad y las habilidades adecuadas. La próxima generación de exitosos Los trabajadores de seguros de primera línea tendrán una demanda cada vez mayor y deben poseer una combinación única de Ser tecnológicamente hábil, creativo y dispuesto a trabajar en algo que no será un proceso estático. sino más bien una combinación de tareas semiautomatizadas y asistidas por máquinas que evolucionan continuamente. Generando El valor de los casos de uso de IA del futuro requerirá que los operadores integren habilidades, tecnología y conocimientos de toda la organización para ofrecer experiencias de cliente únicas y holísticas (McKinsey&Company, 2018).

Marco contextual

Descripción de la empresa de estudio

Allianz Colombia (2020), nace como una aseguradora de transporte y accidentes en 1980 en Berlín, mientras que en 1999 adquiere el 60% de acciones de Colseguros. Por su solidez y confianza se ha convertido en una de las más grandes del mundo, pues

actualmente cuenta con más de 85 millones de clientes en sus seis organizaciones, pero el núcleo del grupo en Colombia son Allianz Seguros S.A. y Allianz Seguros de Vida. La institución se centra en entregarles a sus clientes un servicio de calidad y el inminente compromiso con la protección de la vida, la salud, propiedades y sueños de todos los colombianos, ofreciéndole soluciones y servicios al alcance de su mano. Por ello, se trabaja arduamente con el fin de crear los mejores servicios financieros y de seguros para respaldar a nuestros clientes, brindando las mejores soluciones de ahorro y protección a la medida de sus necesidades.

Allianz Colombia (2020) registra características diferenciadoras que las distinguen de las demás y son:

- La única compañía de seguros presente en el país con una oferta integral de servicios financieros en las áreas de protección, ahorro e inversión.
- Otorga más de 800 empleos directos y 6.000 indirectos.
- La compañía es pionera en seguros de transportes, incendio, aviación, ingeniería y automóviles en Colombia.
- Contamos con 46 sucursales en todo el país
- Tenemos un equipo de 4.200 intermediarios.

Productos y servicios. Los servicios que presta la empresa se enfocan en 4 parámetros:

- **Tu vehículo:** seguros con coberturas para los diferentes tipos de vehículos como motos, autos, autos pesados, servicios públicos, taxis.
- **Tú y tu familia: Seguro de Salud Allianz MedicAll.** - ofrecen las coberturas necesarias para respaldarte en todos los momentos de la vida. Existen tres tipos: MedicAll Plus; MedicAll Gold; MedicAll Care.
- **Tus bienes**

    - **Seguro de Hogar.** Protección para los bienes, el patrimonio y la tranquilidad.
    - **Seguro Deudores.** Es un seguro para propietarios de inmuebles que tienen créditos de vivienda con entidades financieras, cooperativas y/o fondos.

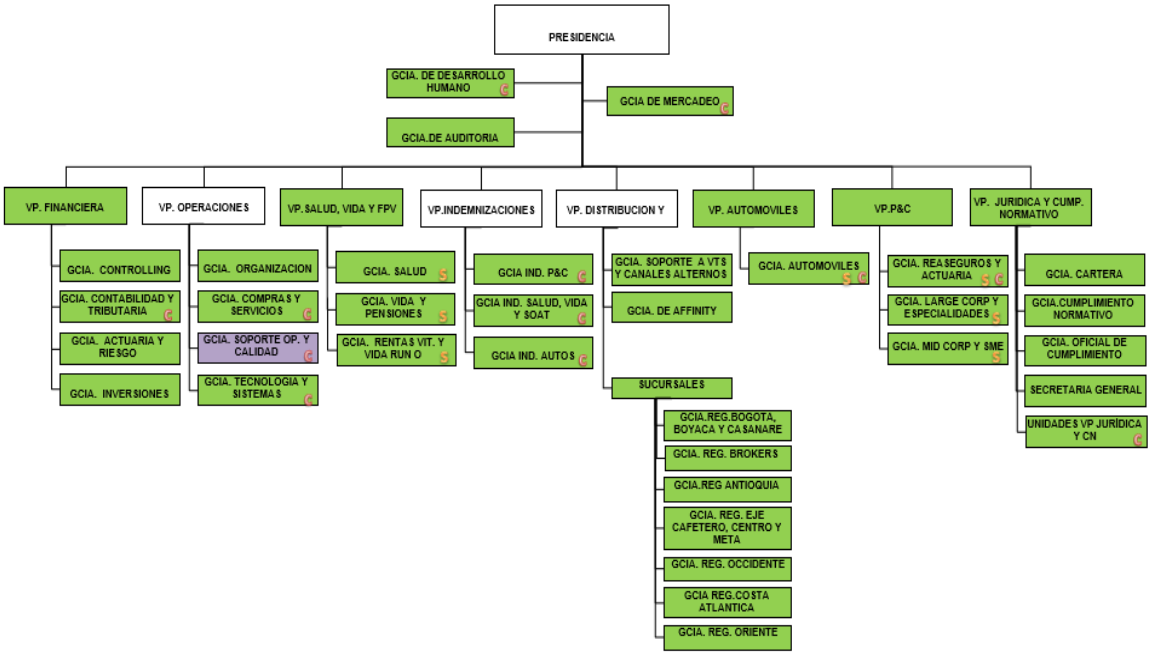
- **Tu empresa: c**oberturas diseñadas para que las empresas sigan avanzando en el campo laboral de mejor manera.
    - **Ingeniería.** Protege obras de vivienda e infraestructura en etapa de construcción y montaje, y maquinaria y equipos de construcción.
    - **Patrimoniales, líneas financieras y especialidades.** Respalda el patrimonio de la empresa.
    - **Seguros agrícola y forestal.** Protege cultivos y plantaciones en el campo.
    - **Transporte y navegación.** Cubre el valor de la mercancía que transporta.
    - **Líneas financieras y especialidades.** Respalda los riesgos inmateriales a los que está expuesto la empresa**.**
    - **Propiedad.** Protege el patrimonio de la empresa frente a los riesgos.
    - **Seguros colectivos.** Protección para la necesidad personal de los integrantes de trabajo.

Estructura organizacional

A continuación, se representa el organograma para Allianz Colombia, en el cual refleja una estructura jerárquica por 8 vicepresidencias.

Figura 4

Estructura jerarquía Allianz Colombia



Nota. Fuente: Allianz Colombia (2020).

Modelo operativo de Allianz Colombia

A continuación, se describen las funciones operativas por las cuales Allianz Colombia desarrolla sus productos y servicios las cuales están divididas en funciones centrales en las cuales se centran y operativas.

Figura 5

Modelo Operativo de Allianz Colombia.

Nota. Fuente: Allianz Colombia (2020)

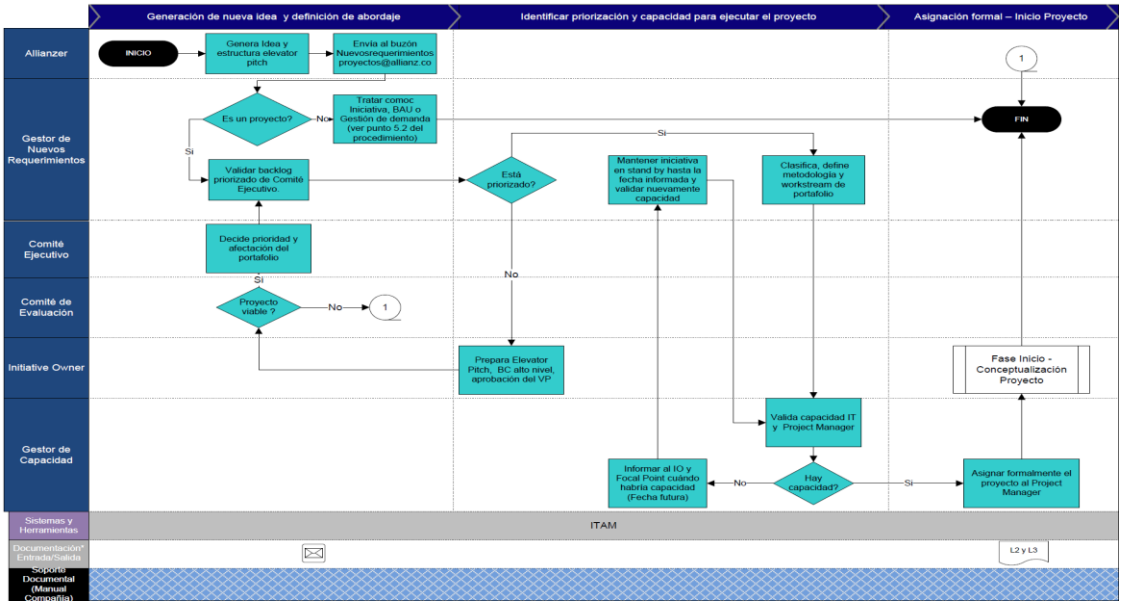
Proceso de gestión de proyectos

La Gestión de proyectos se enmarca dentro de la función operativa de gestión de Organizacional el cual contempla cuatro etapas de las cuales se relacionan a los diagramas de flujo de proceso:

- Fase de Inicio y conceptualización del proyecto

Figura 6

Flujo actual inicio y conceptualización del proyecto

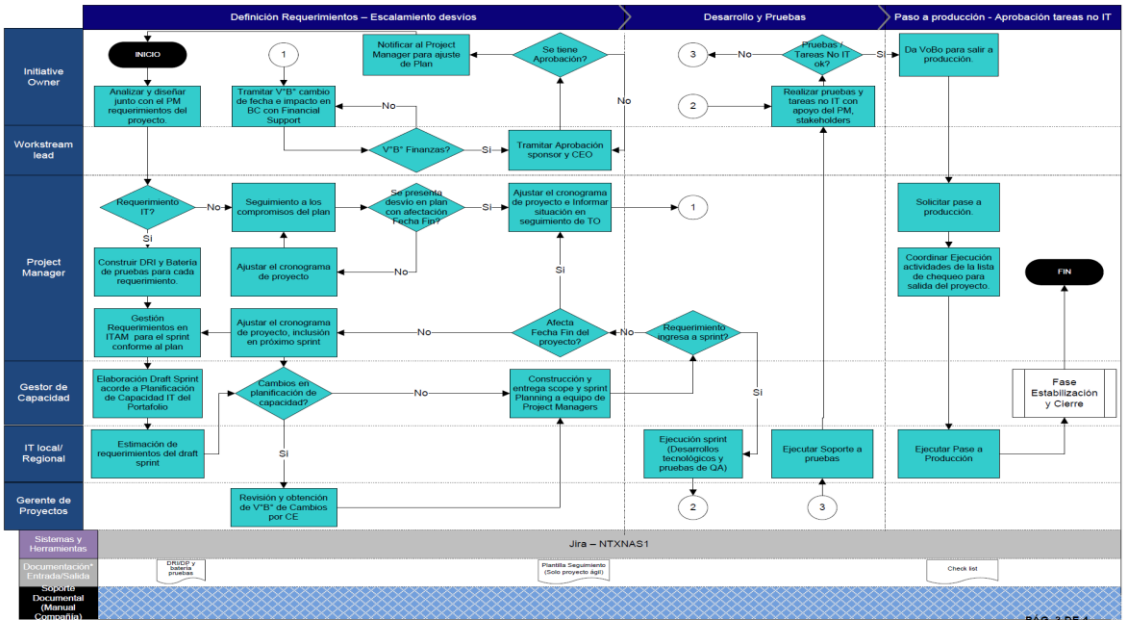


Fuente: Allianz Colombia (2020).

- Fase de Ejecución del Proyecto

Figura 7

Flujo actual ejecución del proyecto

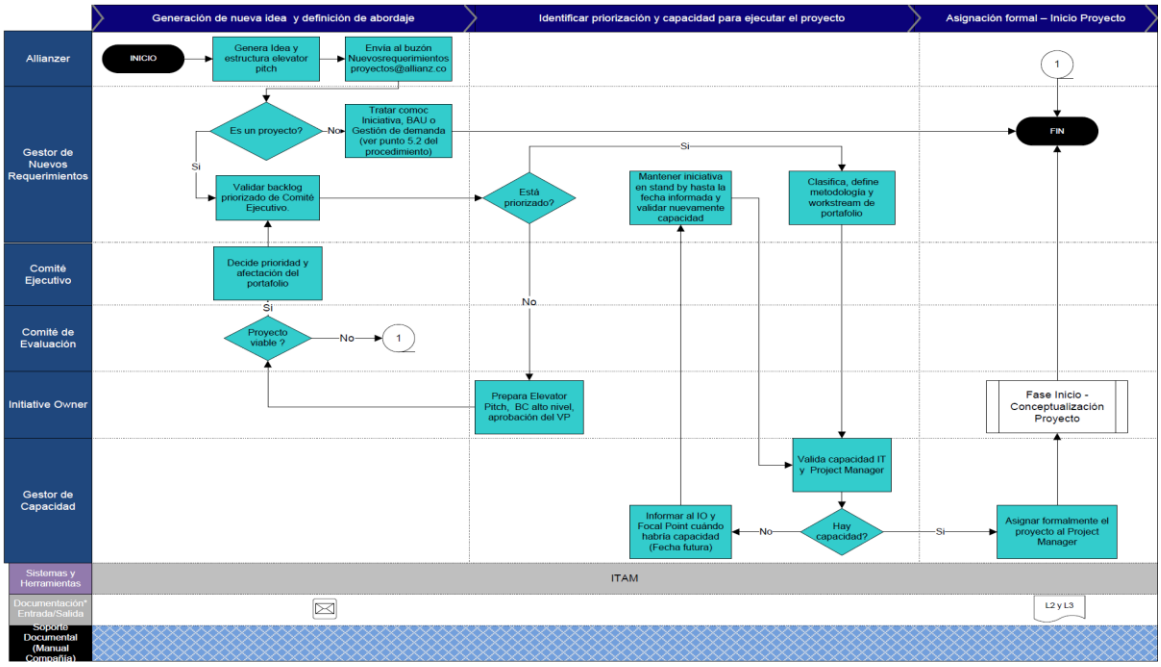


Nota. Fuente: Allianz Colombia (2020)

- Fase de estabilización y Cierre

Figura 8

Flujo estabilización y cierre



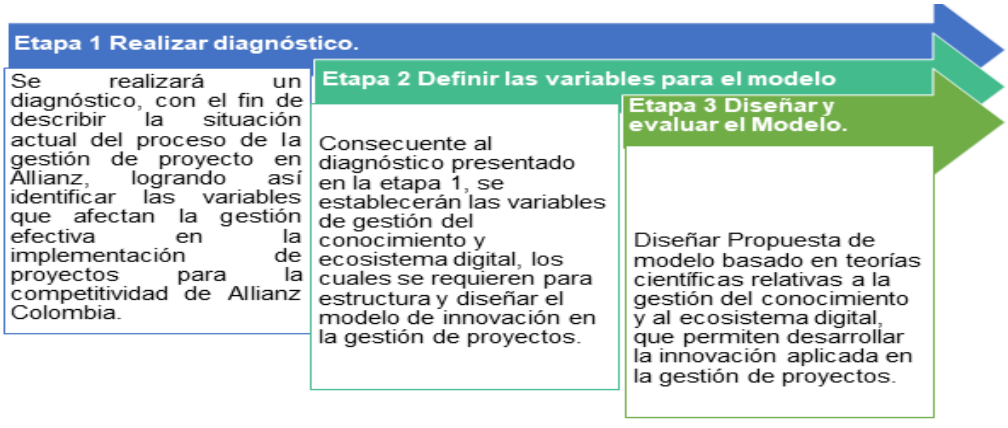
Nota. Fuente: Allianz Colombia (2020).

Capítulo 3. Diseño de la investigación

Etapas de la investigación

Figura 9

Etapas de Investigación



Nota. Fuente: elaboración propia.

Enfoque metodológico

El enfoque metodológico utilizado para diseñar el modelo de innovación en gestión de proyectos basado en gestión del conocimiento y ecosistema digital para Allianz Colombia es de tipo descriptivo-cuantitativo. para este caso, Sampieri (2010) adopta la clasificación de Danke (1986) y menciona que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades más importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es así como, miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para sí describir lo que se investiga.

Para este proyecto lo que se quiere es por medio de la aplicación de instrumentos, recolectar datos para obtener el diagnóstico de la situación actual del proceso de la gestión de proyectos, para así lograr describir las variables que compondrán el modelo, las cuales sean viables y efectivas.

Justificación de la conveniencia del diseño

El enfoque Cuantitativo descriptivo es eficaz para el cumplimiento de los objetivos dado que al aplicar los instrumentos se logrará conocer la situación actual con datos precisos, los cuales serán determinantes para la conceptualización de las variables que compondrán el diseño del modelo en la gestión de proyectos de Allianz, generando mayor confiabilidad y adaptado a sus condiciones actuales. Por lo cual cobra sentido no usar un método cualitativo, ya que sesgaría la obtención de los datos a puntos de vista y generaría ambigüedades en la conceptualización del modelo.

Población y/o participantes

La población para este caso de estudio es el número de personas que componen a la empresa Allianz la cual es de 400 personas.

Tamaño y tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se propone para desarrollar la investigación es no probabilístico por conveniencia según (Casal, 2003) Consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo.

La muestra se compondrá por 38 personas que corresponden al equipo que influyen en el proceso de la Gerencia de proyectos. conformados por: presidente de la compañía, vicepresidentes, gerentes y directores compuesto. Esta se selecciona bajo el criterio y con el fin de enfocar la muestra en roles de la Allianz Colombia que nos permitan obtener datos de valor para conocer su percepción frente a la situación actual a la innovación en la gestión de proyectos y así asegurar los elementos de entrada para la construcción efectiva del modelo. Por lo cual se excluyen personas y cargos de Rol operativo ya que no aportaría eficacia a los resultados esperado

Instrumentos usados en la investigación

En la investigación se utilizan el instrumento de encuesta, que es que permite la recolección de la información establecida en los objetivos para el desarrollo del tema de investigación. Para poder determinar la situación actual de la empresa se aplicará dos tipos de encuestas dirigidas a la muestra de estudio.

Test de Bridges.

Tabla 7 *Ficha técnica cuantitativa Test de Bridgest.*

FICHA TECNICA CUANTITATIVA TEST DE BRIDGEST	
Descripción del Universo poblacional	Encuesta a Equipo Directivo y profesionales que influyen en la gestión de proyectos de Allianz Colombia.
Tamaño de la muestra	Se realizaron 38 encuestas
Tipo de muestreo	Por conveniencia
Fecha de aplicación del Test	6 al 23 de Abril 2021

Nota. Fuente: elaboración propia.

Es un test de técnica cuantitativa que permite valorar la existencia de un perfil innovador, de acuerdo al objeto de estudio. Toma dos parámetros: Resultado de innovación y esfuerzo innovador e involucra 4 Dimensiones relativos al perfil de la organización, para esta investigación dirigido al equipo de la gestión de proyectos de Allianz.

Intuitiva vs. sensitiva. Se trata de establecer si la organización les presta más atención a los detalles, a la actualidad de las situaciones, al presente (sentido) o, por el contrario, se enfoca de manera holística, enfatizando las posibilidades inherentes a las situaciones, pensando más en el futuro (intuición). Las variables asumidas en el modelo son: 10 (11 preguntas).

Pensamiento vs. sentimiento. El procesamiento de la información y el juzgamiento de las situaciones lo hace la empresa mediante un proceso impersonal, con base en principios como la consistencia, la competencia y la eficiencia (pensamiento), o a través de un proceso personalizado que depende de valores como la individualidad, el bien común y la creatividad (sentimiento). Las variables y los descriptores de esta categoría son los siguientes: 8 (10 preguntas)

Juicio vs. percepción. En las organizaciones que tienden a tratar el mundo exterior por medio de funciones de juicio predomina la toma de decisiones firmes, la definición clara de las cosas y el compromiso de llevar cada asunto hasta el final; mientras en las que predomina la percepción buscan más información, prefieren dejar algunos cabos sueltos o se opta por mantener posibilidades abiertas. Son 8 variables para esta categoría: (6preguntas).

Test de capacidades para la innovación.

Tabla 8 *Ficha Técnica Cuantitativa Test de capacidades de innovación.*

FICHA TECNICA CUANTITATIVA TEST DE CAPACIDADES DE INNOVACIÓN	
Descripción del Universo poblacional	Encuesta a Equipo Directivo y profesionales que influyen en la gestión de proyectos de Allianz Colombia.
Tamaño de la muestra	Se realizaron 38 encuestas
Tipo de muestreo	Por conveniencia
Fecha de aplicación del Test	6 al 23 de Abril 2021

Nota. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con Tecce et al. (1997), las capacidades dinámicas son la habilidad que tiene la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar de manera rápida los cambios de entorno. Dentro de esta definición, las competencias organizacionales denotan los procesos de gestión y organización, por medio de los cuales los activos específicos de la empresa van a reunirse en grupos integrados. Si se altera la base de recursos de la organización, las capacidades dinámicas podrían entonces abrir nuevas alternativas estratégicas para la empresa (Helfat, 1997).

- Capacidades de absorción (8 preguntas)
- Capacidades de adaptación (2 preguntas)
- Capacidades de innovación (Capacidades de Aprendizaje) (4 preguntas)

Capítulo 4. Análisis de resultados y propuesta

Resultados

Resultados Test Bridges Diagnóstico para innovar en el modelo actual de ALLIANZ

Tabla 9 *Resultados Test de Bridgest*

	Extroversión o Introversión.		Sentido o Intuición		Pensamiento o Sentimiento		Juicio o Percepción	
	Pregunta	Valor respuesta (1-4)	Pregunta	Valor respuesta (1-4)	Pregunta	Valor respuesta (1-4)	Pregunta	Valor respuesta (1-4)
	1	1,6	2	1,4	3	2,8	4	1,4
	5	3,2	6	3,4	7	1,6	8	1,2
	9	2,6	10	1,4	11	1,4	12	2,6
	13	2,5	14	3	15	1,2	16	1,2
	17	1,4	18	1,2	19	1	20	2,2
	21	1	22	1,4	23	1,2	24	1,6
	25	2	26	1,4	27	1,4	28	1,8
	29	3,6	30	1,6	31	1,8	32	1,4
	33	3,2	34	1,2	35	1,2	36	1,6
		21,1		16		13,6		15
Criterio Conversión	< 23 = E	>22 = I	< 23 = S	>22 = N	< 23 = T	>22 = F	< 23 = J	>22 = P
	Menor que	Mayor que	Menor que	Mayor que	Menor que	Mayor que	Menor que	Mayor que
Resultado (Letra)	**E**		**S**		**T**		**J**	

Nota. Fuente: elaboración propia.

Con fin de determinar el estado actual del proceso de la gestión de proyectos para fomentar o inhibir la innovación, se realiza la aplicación del test de bridges con el fin de determinar, qué aspectos culturales están haciendo que disminuya su capacidad para innovar. Lo anterior con el fin de identificar las variables que afectan negativamente la implementación de proyectos para la competitividad de Allianz.

Tabla 10 *Resultados Perfil cultural gestión de proyectos Allianz*

VARIABLE		1	2	3	4		#	PERFIL
Foco de Atención	Clientes					Hab. Operacional	1,6	EXTROVERTIDA
Transparencia	Abierta					Oculta	3,2	
Base Decisoria	Mercado					Datos Internos	2,6	
Colaboración	Natural					Forzada	2,5	
Determinación de la acción	Rel. Externas					Sentido Misión	1,4	
Direccionamiento	Retos Externos					Disp. Recursos	1	
Apertura al medio	Abierta					Cerrada	2	
Diseño estrategia	Clientes					Capac. Funcionales	3,6	
Organización Trabajo	Equipo					Individual	3,2	
Vocación	Producción y Entrega					Planeación y Creación	1,4	SENTIDO
Sustento Decisorio	Inf/Detallada					Vision General	3,4	
Fuente Estrategica	Realidad Act					Posibilidades futuras	1,4	
Cambio	Paso a Paso					Visión Final	3	
Competencia central	Producc.Confiabilidad					ideas innovadoras	1,2	
Liderazgo	Realista					Visionario	1,4	
Principio de Acción	Practica y Confiable					Ingeniosa e intuitiva	1,4	
Tipo de Cambio	Incremental					Radical	1,6	
Tipo de Organización	Tradicional					Audaz	1,2	
Focos de Interés	Sistemas					Personas	2,8	PENSAMIENTO
Esencia del control	Cumplimiento Real					Ejercicios talentosos	1,6	
Toma de Decisiones	Racional					Emocional	1,4	
Solución de conflictos	Normas o estudios					Circunstancias indiv.	1,2	
Énfasis comunicativo	Dar información					Estar en contacto	1	
Polít. Acción directa	Racional					Sensit y humanas	1,2	
Sentido de lo correcto	Lógica y racional					Humano y sensitiva	1,4	
Tipo de organización	Centrada en tareas					Centra en relaciones	1,8	
Liderazgo	Crítico					Estimulante	1,2	
Orientación al trabajo	Proc. Normalidad					Inicitiva Individual	1,4	JUICIO
Criterio para decidir	Rapidez					Mirada opciones	1,2	
Actitudes ante errores	Correción ráp ida					Búsqueda alternativa	2,6	
Criterio para acción	Prioridades					Oportunidades	1,2	
Procedimiento	Planeados					Improvisados	2,2	
Forma de toma de decisiones	Decide					Busca opciones	1,6	
Actuación frente al cambio	Estabilidad					Cambio	1,8	
Programación	Estricta					Flexible	1,4	
Modelo de planeación	Anticipada					Reactiva	1,6	

Nota. Fuente: elaboración propia.

Resultados Test Capacidades de Innovación

Capacidades de absorción.

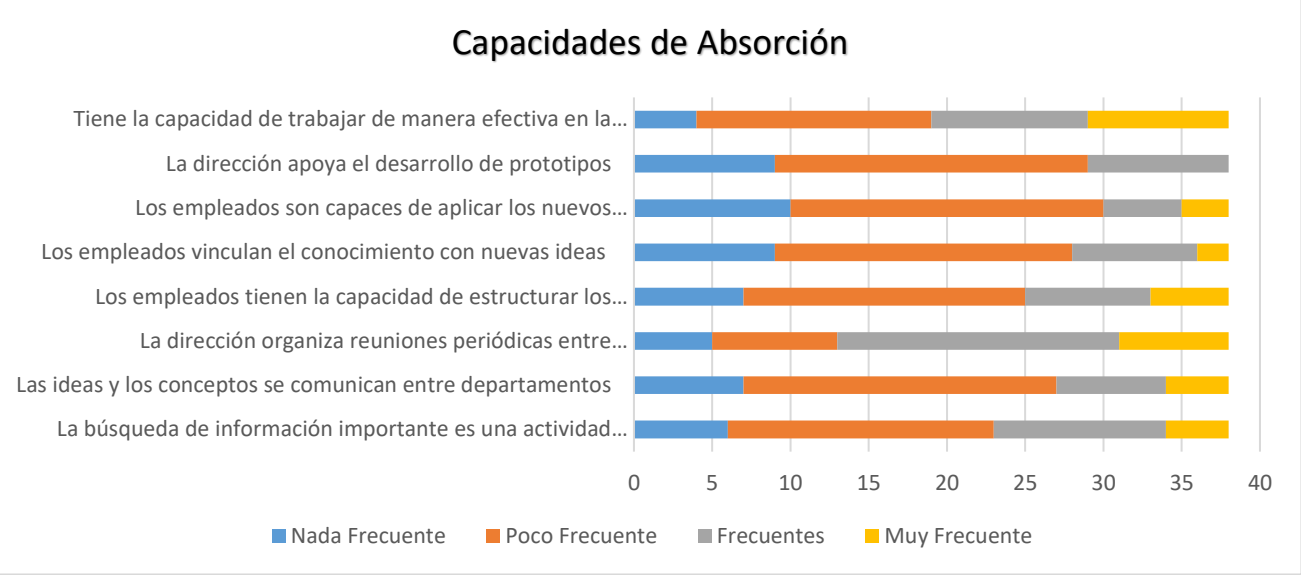
Tabla 11 *Resultados capacidades absorción*

ITEM	ACTIVIDAD	Nada Frecue	Poco Frec	Frecuente	Muy Frecuer	TOTAL
1	La búsqueda de información importante es una actividad diaria	6	17	11	4	38
2	Las ideas y los conceptos se comunican entre departamentos	7	20	7	4	38
3	La dirección organiza reuniones periódicas entre departamentos	5	8	18	7	38
4	Los empleados tienen la capacidad de estructurar los conocimientos	7	18	8	5	38
5	Los empleados vinculan el conocimiento con nuevas ideas	9	19	8	2	38
6	Los empleados son capaces de aplicar los nuevos conocimientos	10	20	5	3	38
7	La dirección apoya el desarrollo de prototipos	9	20	9	0	38
8	Tiene la capacidad de trabajar de manera efectiva en la opción de nuevas tecnologías	4	15	10	9	38
		57	137	76	34	304
		19%	45%	25%	11%	100%

Nota. Fuente: elaboración propia.

Figura 10

Gráfico resultados capacidades de innovación



Nota. Fuente: elaboración propia.

Capacidades de adaptación.

Tabla 12 *Resultados capacidades de adaptación*

ITEM	ACTIVIDAD	Nada Frecuente	Poco Frecuente	Frecuentes	Muy Frecuente	TOTAL
9	En la Gerencia de Proyectos anima a los empleados a que cambien las prácticas o tradiciones anticuadas	19	12	6	1	38
10	La Gerencia de Proyectos se adapta rápidamente a los cambios de trabajo de manera más efectiva mediante la adopción de nuevas tecnologías	5	18	8	7	38
		24	30	14	8	76
		32%	39%	18%	11%	100%

Nota. Fuente: elaboración propia.

Figura 11

Gráfico resultados capacidades de adaptación

Nota. Fuente: elaboración propia.

Capacidades de innovación.

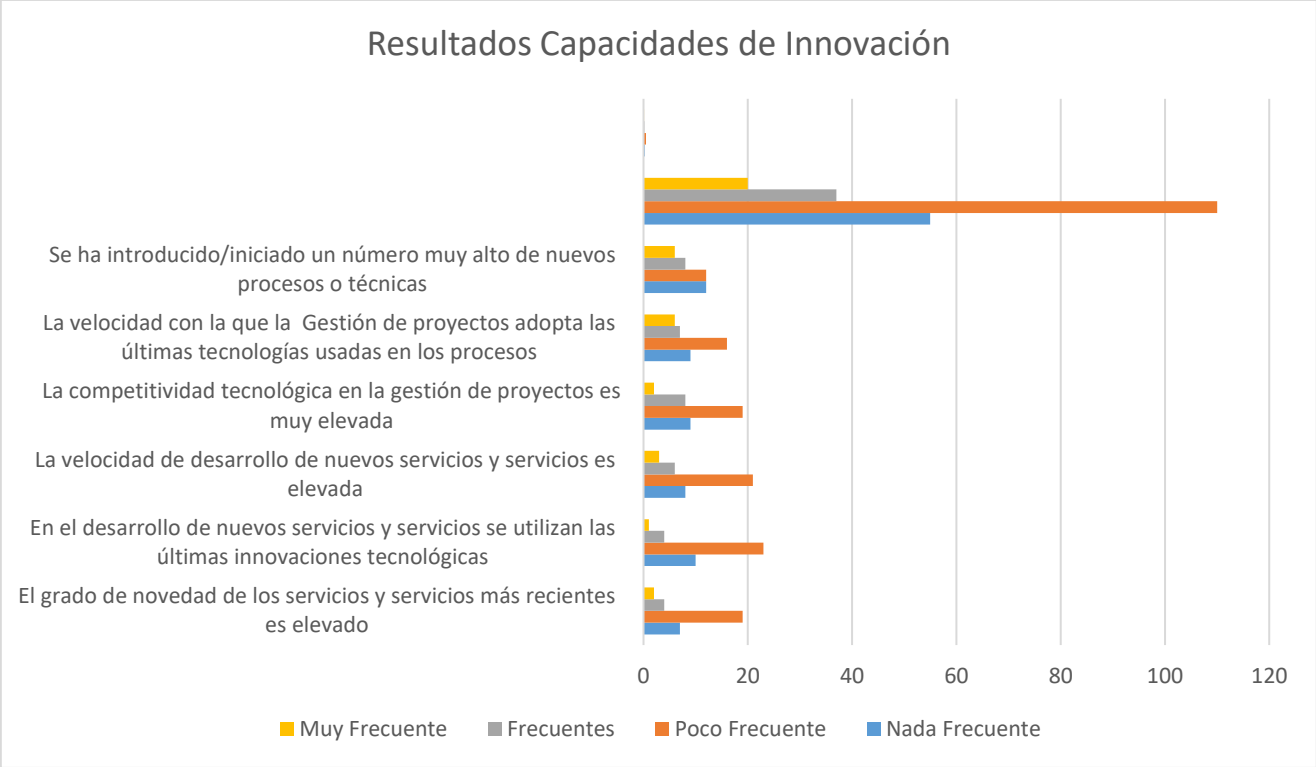
Tabla 13 *Resultados capacidades de innovación*

ITEM	ACTIVIDAD	Nada Frecuente	Poco Frecuente	Frecuentes	Muy Frecuente
11	El grado de novedad de los servicios y servicios más recientes es elevado	7	19	4	2
12	En el desarrollo de nuevos servicios y servicios se utilizan las últimas innovaciones tecnológicas	10	23	4	1
13	La velocidad de desarrollo de nuevos servicios y servicios es elevada	8	21	6	3
14	La competitividad tecnológica en la gestión de proyectos es muy elevada	9	19	8	2
15	La velocidad con la que la Gestión de proyectos adopta las últimas tecnologías usadas en los procesos	9	16	7	6
16	Se ha introducido/iniciado un número muy alto de nuevos procesos o técnicas	12	12	8	6
		55	110	37	20
		25%	49%	17%	9%

Nota. Fuente: elaboración propia.

Figura 12

Gráfico Resultados Capacidades de Innovación



Nota. Fuente: elaboración propia.

Capacidades de aprendizaje.

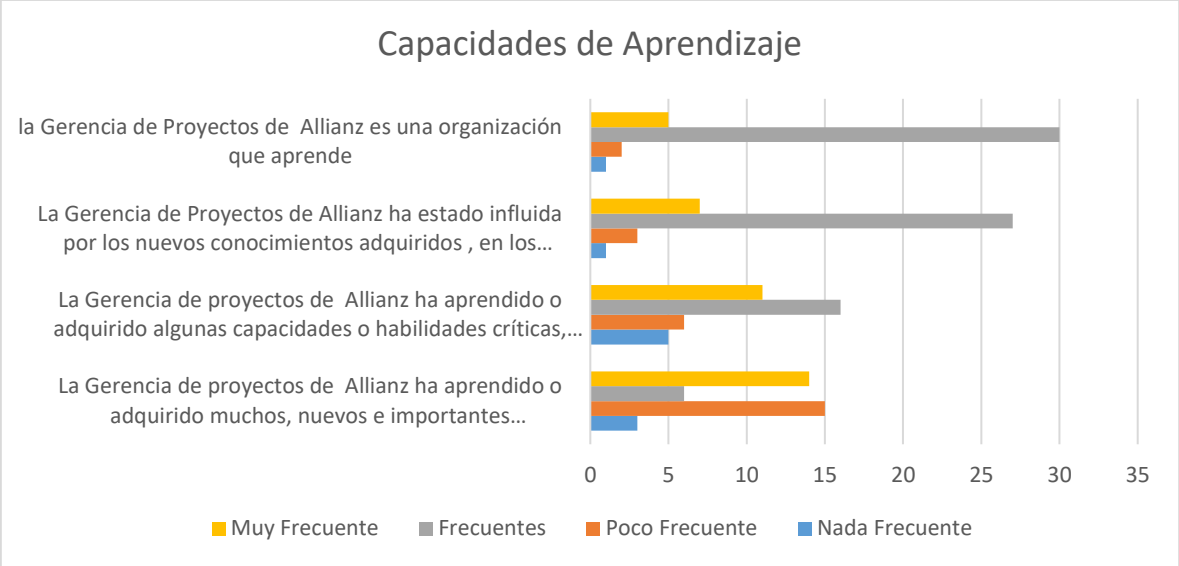
Tabla 14 *Resultados capacidades de aprendizaje*

ITEM	ACTIVIDAD	Nada Frecuente	Poco Frecuente	Frecuentes	Muy Frecuente	TOTAL
17	La Gerencia de proyectos de Allianz ha aprendido o adquirido muchos, nuevos e importantes conocimientos, en los últimos tres años	3	15	14	6	38
18	La Gerencia de proyectos de Allianz ha aprendido o adquirido algunas capacidades o habilidades críticas, en los	5	14	11	8	38
19	La Gerencia de Proyectos de Allianz ha estado influida por los nuevos conocimientos adquiridos , en los últimos tres años	1	3	27	7	38
20	la Gerencia de Proyectos de Allianz es una organización que aprende	1	2	30	5	38
		10	34	82	26	152
		7%	22%	54%	17%	

Nota. Fuente: elaboración propia.

Figura 13

Gráfico resultados capacidades de aprendizaje



Nota. Fuente: elaboración propia.

Análisis de resultados

Análisis test de Bridgest

Tabla 15 *Análisis Test de Bridgest.*

Perfil	**Tipo**	**Hallazgos y/o análisis**
INTROVERTIDA	**OPORTUNIDAD**	La gerencia de proyectos de Allianz se encuentra en el rango 2-1 neutra e introversión en los siguientes aspectos: • En la atención se centra en las habilidades operacionales y no en identificar esas necesidades reales de los clientes. • La transparencia es oculta cuando debería ser abierta con el fin de alcanzar el perfil innovador.

Negativamente relacionado con la innovación		• En la base decisoria se centra en los datos internos no en el mercado, lo cual deja una gran oportunidad para identificar tendencias y proponer una innovación basado en gestión del conocimiento. • La colaboración es forzada por varias variables no es de forma natural; la determinación de la acción en sentido de misión; • el direccionamiento es en sentido a los recursos y no en los retos externos; • en cuanto a la apertura del medio es de manera cerrada; • en el diseño estratégico cuentan con capacidad funcional neutra dejando de lado los clientes de la aseguradora y la organización de trabajo es bastante individual no se observa un trabajo en equipo consolidado con el mismo objetivo.
SENTIDO	 **OPORTUNIDAD**	La gerencia de proyectos de Allianz se encuentra mayormente en el rango de 1 a 2 en el área de sentido y se evidencia en los siguientes aspectos:

Negativamente relacionado con la innovación.		• En la vocación se basan en la producción y entrega sin importar la planeación y creación. • En el sustento decisorio la información es detallada no mantiene una visión general • Las fuentes estratégicas son en base a la realidad de actividades y no de posibilidades futuras • El cambio en la empresa se da por la visión final y no paso a paso • La competencia central es el producto confiable y no cuenta con ideas innovadoras • El liderazgo es bastante realista mas no visionario que es lo que se requiere en las empresas que quieren tener un perfil innovador. • El principio de acción es practicable y confiable dejando a un lado que debe ser ingenioso e intuitivo • El tipo de cambio es incremental nunca radical • La organización es de tipo tradicional cuando debería ser audaz.

Pensamiento	**OPORTUNUDAD**	Se observa que la empresa Allianz está en un rango de 1 a 2 en el área de pensamiento versus el área de sentimiento en el mismo que se tiene como resultado el pensamiento siendo **un factor negativo en el perfil de innovación,** así como: • los focos de interés de la empresa son las personas y el sistema porque están en el puntaje neutro de 2,8; • la esencia del control se da en el cumplimiento real dejando de lado los ejercicios talentosos; • la toma de decisiones es racional mas no emocional; • cuando se presenta problemas la resolución de conflictos se basa en las normas de la empresa y no en base a la circunstancia individual; • el énfasis comunicativo es dar información y no estar en contacto con el cliente eso es uno de los mayores aspectos negativos • la política acción directa deja de lado la sensibilidad humana;

		• el tipo de organización en esta área es centrado en la tarea mas no se centra en las relaciones; • en el factor liderazgo es crítico no estimúlate todos estos factores no permiten que la empresa tenga un perfil innovador.

Nota. Fuente: elaboración propia.

Análisis de resultados test de capacidades

Tabla 16 *Análisis Test de capacidades de innovación*

Perfil	**Tipo**	**Hallazgos y/o análisis**
CAPACIDAD DE ADAPATACIÓN		• Para la pregunta de si en la gerencia de proyectos anima a los empleados a que cambien practicas antiguas o tradicionales más adecuadas 12 personas indicas que se hace de manera frecuente y 19 nada frecuente. Reflejando que la gestión de proyectos debe definir una estrategia la cual responda al que y como los empleados puedan aportar a la implementación de nuevas formar de trabajo eficientes y diferenciadoras. • Para el ítem La Gerencia de Proyectos se adapta rápidamente a los cambios de trabajo de manera más efectiva mediante la adopción de nuevas tecnologías 18 y 5 personas indican

		poco y nada frecuenta evidenciando una necesidad urgente de identificar esos determinantes que los llevaran a actualizar en nuevas tecnologías del mercado.
CAPACIDADES DE INNOVACIÓN		• En las preguntas grado de novedad y desarrollo de los productos y servicios más recientes es elevado y si utilizan nuevas tecnologías 19 y 23 personas indicaron que esto se realiza poco frecuente. Evidencia que no la gestión de proyectos no está enfocada y no tiene un método para lograr implementar proyectos que generen novedad y uso de las nuevas tendencias tecnológicas. • Respecto a la velocidad con la cual desarrolla nuevos productos y servicios y así mismo adopta nueva tecnologías 21 y 19 personas respondiendo que se realiza de frecuentemente.
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE		• A la pregunta si La Gerencia de proyectos de Allianz ha aprendido o adquirido muchos, nuevos e importantes conocimientos, en los últimos tres años 15 personas indicaron poco frecuente y 3 nada frecuento. En lo cual se observa una necesidad inmediata de

		desarrollar esas habilidades experiencias y saberes con las cuales puedan planear y ejecutar proyectos

Nota. Fuente: elaboración propia.

Definición del modelo

Fase 1. Diagnóstico para innovar en el modelo actual de Allianz

Los anteriores resultados nos llevan a concluir que el proceso de gestión de proyecto de Allianz requiere un modelo de innovación apropiado según los hallazgos presentados para

- El perfil innovador la innovación es ENFP, en este orden de ideas la gerencia de proyectos de Allianz Colombia tiene un 0% de una cultura para la innovación, La empresa se aleja del perfil de alta innovación en tres cuatro áreas Extroversión, intuición Pensamiento y percepción.
- La gestión de proyectos debe replantear su modelo hacia una visión y estrategia más abierta implementando nuevas tendencias que ayuden a eliminar operatividades y aseguren la entrega de productos y servicios alineado a las necesidades reales del mercado.
- Se logra evidenciar que sus equipos de trabajo están más concentramos en actividades rutinarias que no agregan valor a la eficiencia del negocio.
- La gestión de proyectos de Allianz requiere una trasformación en su enfoque estratégico, organización del trabajo, procesamiento de la información, sentido de la acción con el fin de ser más productiva en sus procesos de planeación, ejecución.
- La gestión de proyectos adquiere una amplia importancia, lo cual las hace muy eficientes y confiables, pero lo que esté fuera de las proyecciones y cronogramas

hace que tienda a no ser priorizado dejando de lado la ejecución de ideas diferenciadoras desfavoreciendo la innovación en sus entregables

- Respecto a sus capacidades para favorecer la innovación la gestión de proyectos de Allianz debe fortalecer sus métodos de trabajo para que los nuevos conocimientos adquiridos sean un elemento organizativo para estructurar y procesas nuevos conocimientos con visión de futuro respondiendo a las necesidades de sus clientes internos y externos.

Fase 2. Variables para diseñar el modelo para Allianz

Para lograr una conceptualización eficaz de las variables se tendrán en cuenta los siguientes elementos con el fin de responder coherentemente al alcance del modelo innovación para la gestión de proyectos basado en gestión del conocimiento y ecosistema digital.

Variables gestión del conocimiento. Se realizará la selección de un modelo de gestión del conocimiento validado por fuentes científicas el cual definirá las variables respecto a gestión del conocimiento que se deben tener en cuenta para el Diseño del modelo.

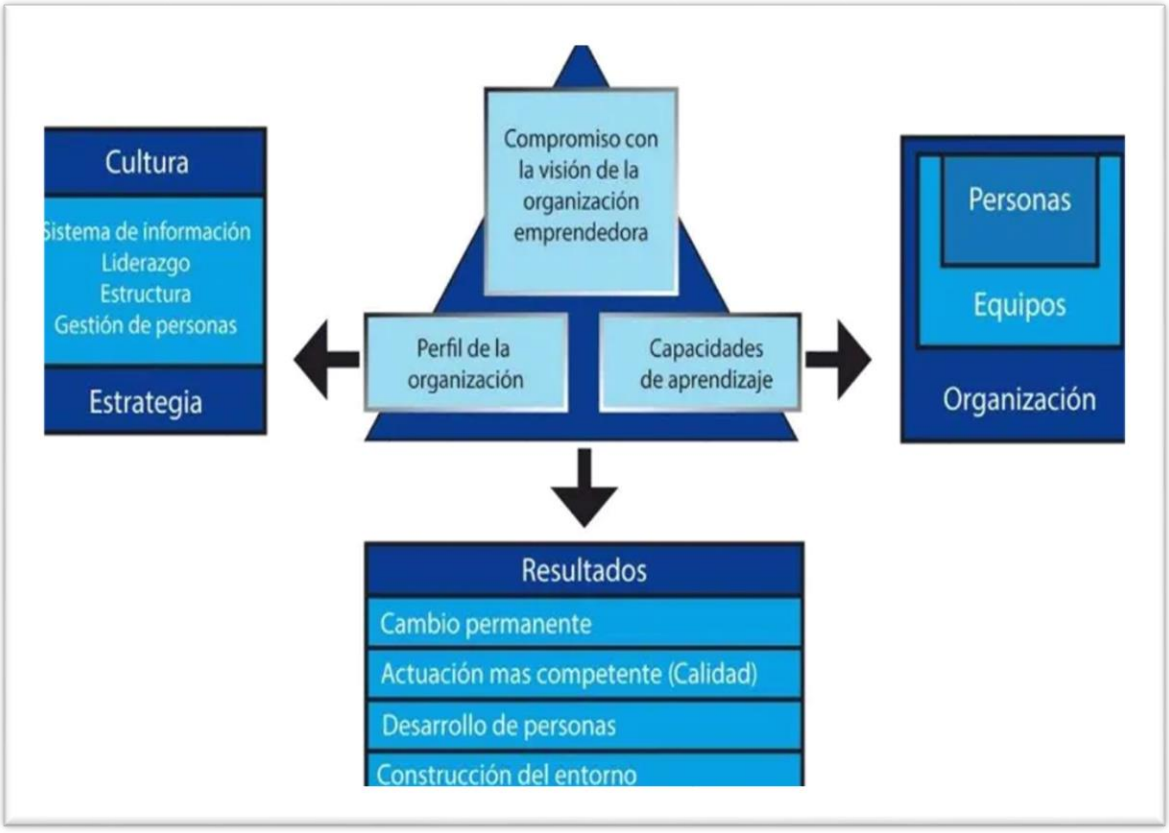
Con base al Diagnóstico realizado en capacidades de aprendizaje, se logra evidenciar que el proceso de gestión de proyectos de Allianz es un proceso que aprende, dado que 30 de los 38 encuestado indican que lo hace de forma frecuente, siendo favorable para iniciar un proceso de aplicación de gestión del conocimiento. Por lo cual, revisando los modelos estudiados en el marco teórico, se selecciona el modelo de gestión de conocimiento KPMK de Tejedor y Aguirre (1998). El cual se centra básicamente en el aprendizaje organizacional que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor. El aprendizaje es lo que hace inteligentes a las organizaciones que les permite transformar información en conocimiento a través de la memoria institucional (Tejedor y

Aguirre, 1998). Los factores en los que se enfoca el modelo de interacción para gestionar el conocimiento y que influyen en el aprendizaje organizacional son las siguientes variables:

- Cultura,
- Estilos de liderazgo,
- Estructura,
- Gestión de las personas,
- Estrategia
- Sistemas de información
- Comunicación.

Figura 14

Modelo de gestión del conocimiento de KPMG (Tejedor y Aguirre,1998)



Nota. Fuente: elaboración propia.

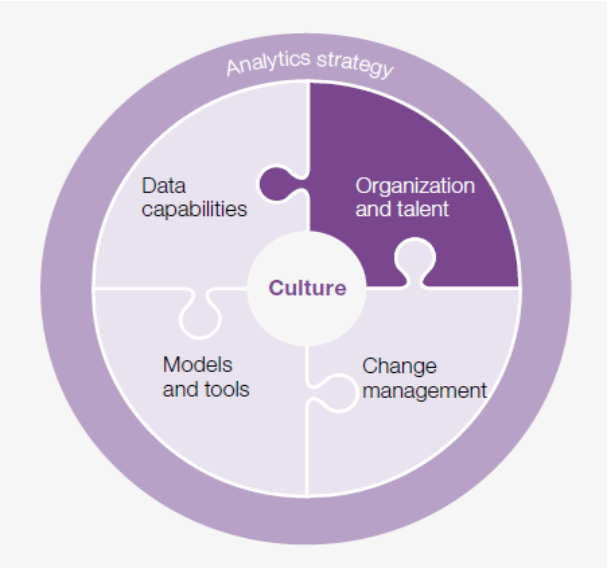
En relación con el modelo como lo indica (Tejedor y Aguirre,1998) el modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y que resultado produce dicho aprendizaje, lo cual se concuerda con las conclusiones del diagnóstico dado que uno de los hallazgos fue fortalecer esa capacidad de innovación para identificar esos aprendizajes y lograr estructurarlo en conocimientos que se vean reflejados en entregables de valor.

Variables Ecosistema digital. Makensy (2018) relaciona 6 factores que una empresa aseguradora puede tener al ingresar a un ecosistema digita

- Estrategia de Analítica de datos
- Tecnología Inteligente (análisis de últimas tendencias)
- Talentos con pensamiento digital
- Modelos y herramientas
- Cultura digital
- Gestión del cambio.

Figura 15

Elementos que componen trasformación digital exitosa.



Nota. Fuente: McKinsey&Company (2018).

Se tendrán en cuenta las variables de los hallazgos identificados en el diagnóstico: A continuación, se relacionan las variables las cuales deben estar definidas en cada una de las variables del modelo y se tomara como elemento de entrada para la construcción del mismo.

Tabla 17 *Definición Variables perfil cultural para el modelo*

PERFIL INNOVADOR	VARIABLE	DEFINICIÓN PARA MODELO
EXTROVERTIDA	Base Decisoria	Natural
	Apertura al medio	Abierta
	Diseño Estrategia	Clientes
	Organización del trabajo	Equipo
INTUITIVA	Vocación	Planeación y Creación
	Fuente Estrategica	Posibilidades futuras
	Competencia central	ideas innovadoras
	Liderazgo	Visionario
	Principio de Acción	Ingeniosa e intuitiva
	Tipo de Cambio	Radical
	Tipo de Organización	Audaz
SENTIMENTAL	Esencia del control	Ejercicios talentosos
	Toma de Decisiones	Emocional
	Solución de conflictos	Circunstancias indiv.
	Énfasis comunicativo	Estar en contacto
	Polít. Acción directa	Sensit y humanas
	Sentido de lo correcto	Humano y sensitiva
	Tipo de organización	Centra en relaciones
	Liderazgo	Estimulante
PERCEPTIVA	Orientación al trabajo	Inicitiva Individual
	Criterio para decidir	Mirada opciones
	Criterio para acción	Oportunidades
	Procedimiento	Improvisados
	Forma de toma de decisiones	Busca opciones
	Actuación frente al cambio	Cambio
	Programación	Flexible
	Modelo de planeación	Reactiva

Nota. Fuente: elaboración propia.

Respecto a las variables a considerar según el diagnóstico realizado se requieres más intervención respecto a sus capacidades de innovación

Tabla 18 *Definición de Variables de capacidades de innovación*

Variable	Dimensionamiento para el modelo
Absorción	Generación de métodos para búsqueda de información y actualización de tendencias
	Estructurar Nuevos conocimiento
	Incorporar nuevas tecnologías al flujo de trabajo.

Innovación	Grado de Novedad en los entregables
	Nuevas Formas de hacer el trabajo
Adaptación	Gestión del cambio frente a nuevas tecnologías
	Plan de adopción de cambios para nuevas formas de trabajo y adopción de tecnologías
Aprendizaje	Gestión en la aplicación de nuevos conocimientos

Nota. Fuente: elaboración propia.

Fase 3 Creación del Modelo-Evaluación del modelo

Para conceptualizar efectivamente las variables y que estas sean coherentes con la situación actual encontrada en la gestión de proyectos de Allianz, se realiza una asociación de cada una de las varíales resultantes del diagnóstico con cada una de las variables del modelo KPMG de gestión de conocimiento y variables de ecosistema digital revisadas según corresponda en ejemplo: una de las variables del modelo de gestión de conocimiento es liderazgo y uno de los resultados del diagnóstico fue que se debe trabajar en un liderazgo visionario, en este sentido quedaría caracterizada en liderazgo respondiendo a la característica especifica de definición de esta variable. Lo anterior permitirá obtener las variables definitivas las cuales compondrán el modelo

A continuación, se presenta el resultado de la asociación,

Tabla 19 *Diseño de Variables fundamentadas en modelo de gestión de conocimiento*

FACTOR ELEMENTOS DE ENTRADA	VARIABLES	CARACTERIZACIÓN CON NECESIDADES IDENTIFICADAS
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Estilos de liderazgo,	• Base Decisoria Natural • Liderazgo Visionario, • Polít. Acción directa sensitiva y humana
	Estructura	• Tipo de Organización Audaz • Solución de conflictos por circunstancias ind • Sentido de lo correcto humano y sensitivo , • Criterio para acción identificando nuevas • Actuación enfocada al cambio
	Gestión de las Personas	• Organización del trabajo en equipo , • Vocación para la cocreación, • Competencia central en ideas innovadoras, • Tipo de Cambio radical, Esencia y foco en los talentos, Orientación al trabajo en equipo , • Forma de toma de decisiones con alternativas , • Actuación frente al cambio, Criterio para acción
	Estrategia	• Apertura al medio abierta, • Diseño de estrategia enfocada a clientes, • Fuente estratégica para posibilidades futuras, • Principio de acción ingeniosa e intuitiva, • Tipo de organización radical, • Modelo de planeación reactiva
	Sistema de Información	• Apertura al medio abierta, • Diseño de estrategia enfocada a clientes, • fuente estratégica para posibilidades futuras, • principio de acción ingeniosa e intuitiva, • tipo de organización radical, • Modelo de planeación reactiva

Nota. Fuente: elaboración propia.

Variables ecosistema digital.

Tabla 20 *Diseño de variables fundamentadas en gestión del conocimiento.*

FACTOR ELEMENTOS DE ENTRADA	VARIABLES	CARACTERIZACIÓN CON NECESIDADES IDENTIFICADAS
ECOSISTEMA DIGITAL	Estrategia de Analítica de Datos	• Implementar Mecanismos para obtener datos que apoyen a la gestión de proyectos en la toma de acciones frente a su alcance calidad costos y tiempos. • Implementar procesos en los entregables para la Identificación, cuantificación y gestión de datos.
	Tecnología Inteligente	• Se debe definir un frente para invertir el tiempo y recursos para desarrollar un conocimiento profundo tecnologías de análisis de datos mas adecuadas para la gestión. • Incluir la adquisición directa de activos de datos. y proveedores, licencias de fuentes de datos, uso de API de datos y asociaciones con intermediarios de datos.
	Pensamiento y cultura Digital	• Desarrollar un plan desarrollos de habilidades blandas enfocado a aceptar, confiar y comprender las nuevas tecnologías implementadas. • Los Equipo de proyecto deben ser tecnológicamente hábil, creativo y dispuesto a trabajar en algo que no será un proceso estático.

Nota. Fuente: elaboración propia.

Propuesta de modelo basado en gestión de conocimiento y ecosistema digital.

Teniendo en cuenta el modelo seleccionado KPMG de gestión de conocimiento, alineando los resultados de los hallazgos y las variables analizadas de ecosistema digital se propone el siguiente modelo de innovación para gestión de proyectos basado en gestión del conocimiento y ecosistema digital, el cual se propone el nombre de OneGestión.

Figura 16

Modelo Onrgestión propuesto

Nota. Fuente: elaboración propia.

A continuación de describen cada uno de los componentes del modelo propuesto:

Tabla 21 *Descripciones variables de modelo Onegestion.*

DISPARADOR	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
¿Quiénes?		• Gerente de Proyecto • Facilitadores de proyectos

		• Celular de trabajo • Grupos de Interés que impactan en la ejecución y resultados de proyectos. • Previo al inicio del proyecto se debe realizar un assesment para conocer habilidades y conocimiento del negocio para el desarrollo eficaz del proyecto.
¿Por qué?	Cultura	• Definición de alcances y objetivos de proyectos enfocados más en identificar las necesidades de sus clientes para así lograr entregables de valor. • Eliminar actividades con bastante desgaste operacional y tener más foco en entregas de valor en el tiempo requerido por sus clientes internos y externos. • Debe estar más abierta a la ejecución de proyectos adaptando nuevas tecnologías que le permitan optimizar los tiempos en esta etapa. (En ejemplo en la etapa de desarrollo y testing de sus productos digitales) • Se deben restructurar los modelos de seguimiento y rendición de cuenta para conocer el desempeño de los proyectos en el cual deje centrarse en la racionalidad y permitir

		desarrollarse más en el bien común logrando que su equipo sea más creativo.
¿Qué?	Estrategia	Superar: • Cambios a marco de trabajo para disminución de tiempos en la implementación de proyectos. • Fortalecer el sentido de acción en los equipos de trabajo para mantener el foco en entregar de valor. Trasformar: • Cambio de pensamiento en los equipos de proyecto enfocado a una forma de asociación de los empleados al proyecto donde los resultados son beneficios para todos. • Identificar posibles cambios del entorno del producto. • Adaptar nuevas tecnologías para el desarrollo de proyectos. Recalibrar: • Método de priorización de Necesidades para así enfocarse en implementar proyectos acordes a sus objetivos. • Diseño de alcances de proyectos respondiente al valor de sus clientes, simplicidad en procesos, integración con ecosistema digital.

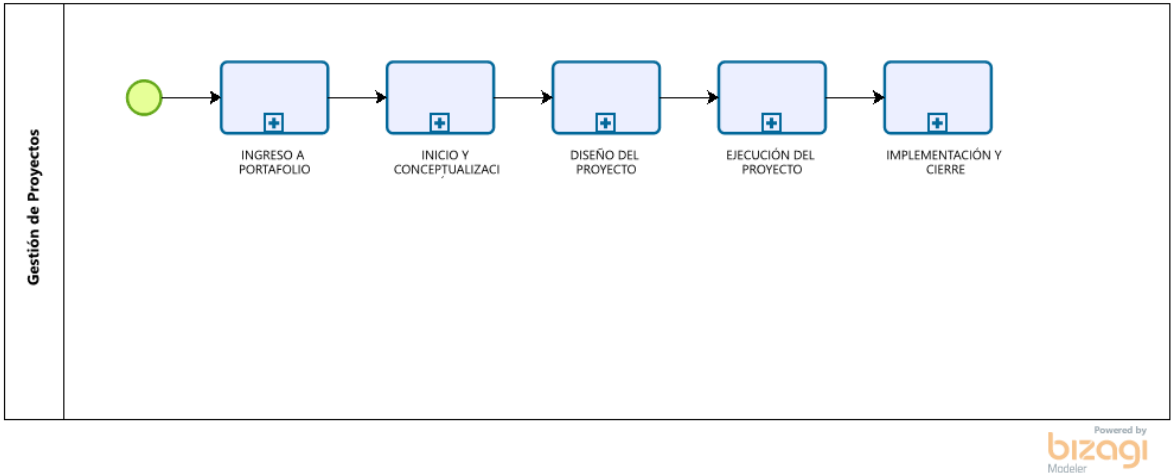
¿Cómo?	Procesos digitales	• Integraciones de servicios para la modelación de datos: • Integración de Ecosistema de dato y conocimiento de cliente para así en la implementación de los proyectos, obtener data para la toma de decisiones de los productos. • Integración con proveedores tecnológicos para automatización de pruebas de productos digitales.
	Motores de crecimiento	• Una vez definido el alcance del proyecto se debe realizar el Bussines Case.
	Marco agile	• Identificación de Necesidades • Implementación de Inception • Identificación de Productos mínimo-viables.
	Foco al cliente	• Definir Modelo para la captura de insgths de clientes apoyado en el ecosistema digital • Repensar los estudios de mercados

Nota. Fuente: elaboración propia.

Despliegue del modelo propuesto en subprocesos.

Figura 17

Despliegue de sus procesos propuesto

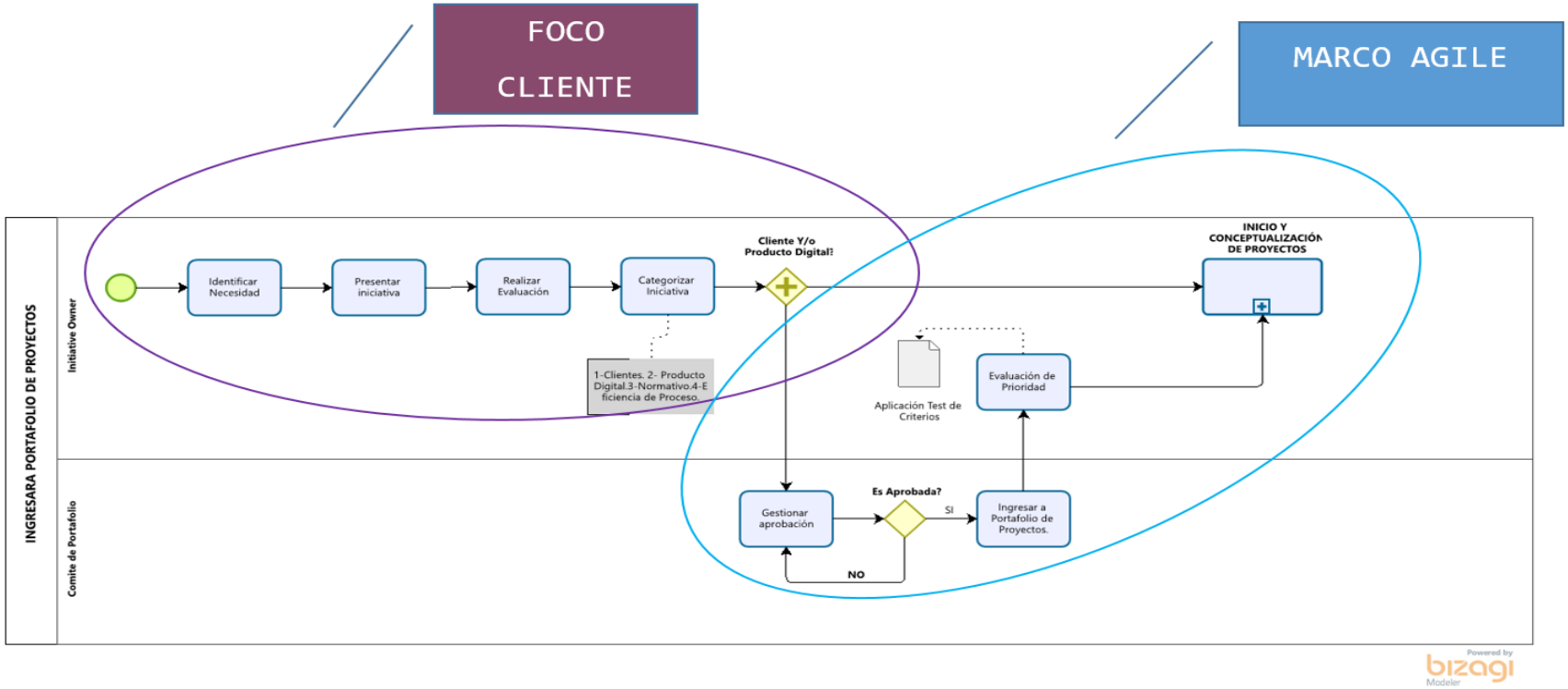


Nota. Fuentes: Elaboración Propia en herramienta bizagi.

Flujo propuesto para el subproceso de ingresar idea a portafolio de proyectos.

Figura 18

Flujo propuesto para el subproceso de ingresar ideas a portafolio de proyecto

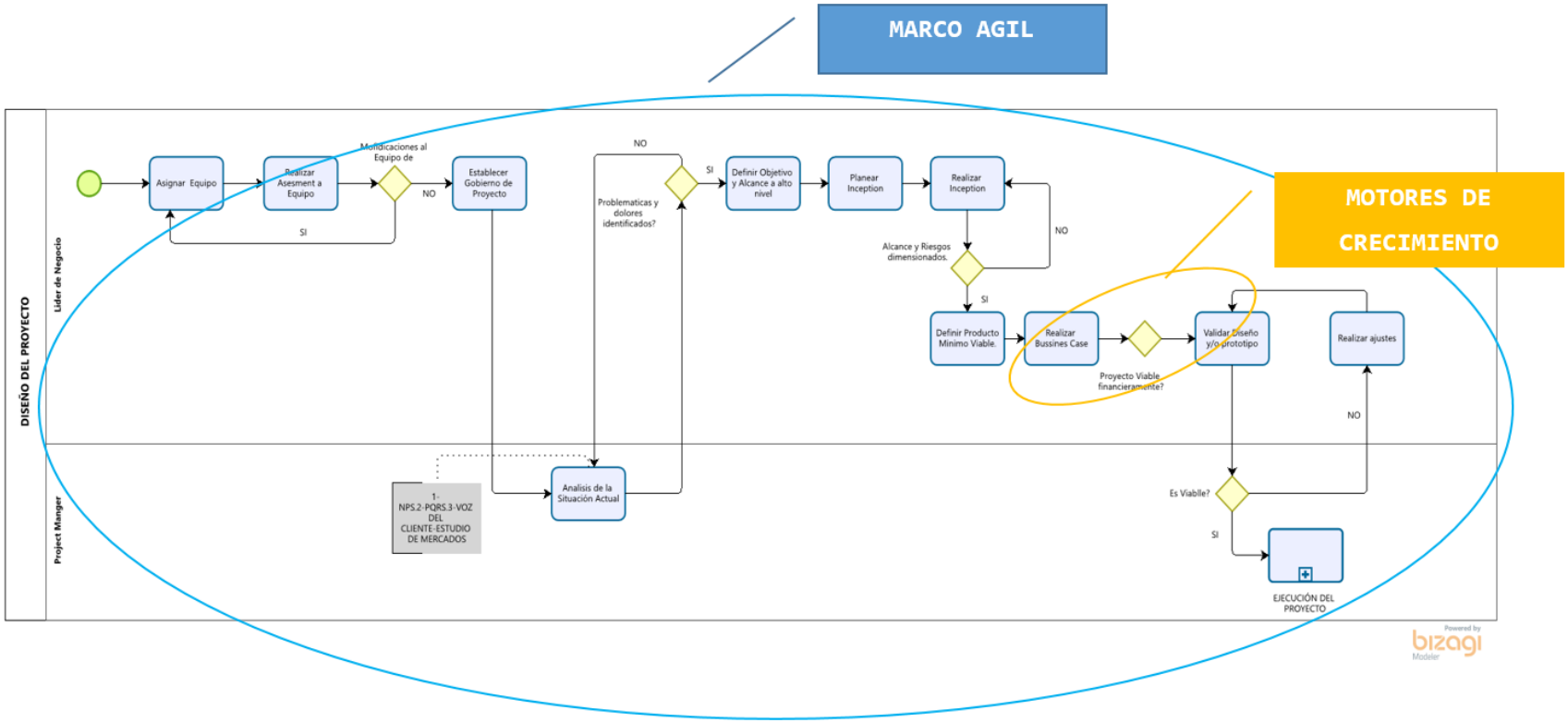


Nota. Fuente elaboración propia en herramienta bizagi.

Flujo Propuesto para el subproceso de Diseño de producto.

Figura 19

Flujo Propuesto para el subproceso de diseño de proyectos

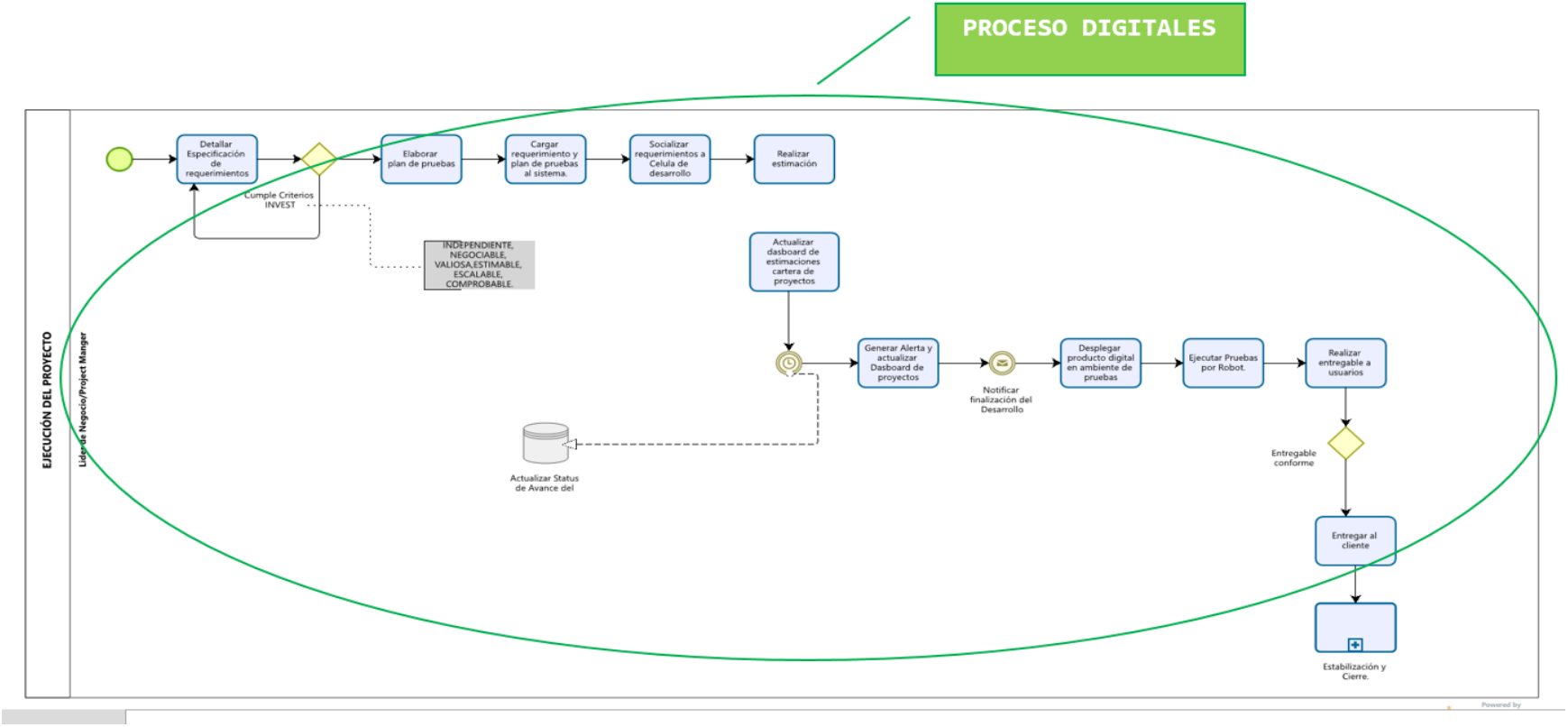


Nota. Fuente elaboración propia en herramienta bizagi.

Flujo propuesto para el subproceso de ejecución del proyecto.

Figura 20

Flujo propuesto para el diseño de proyectos

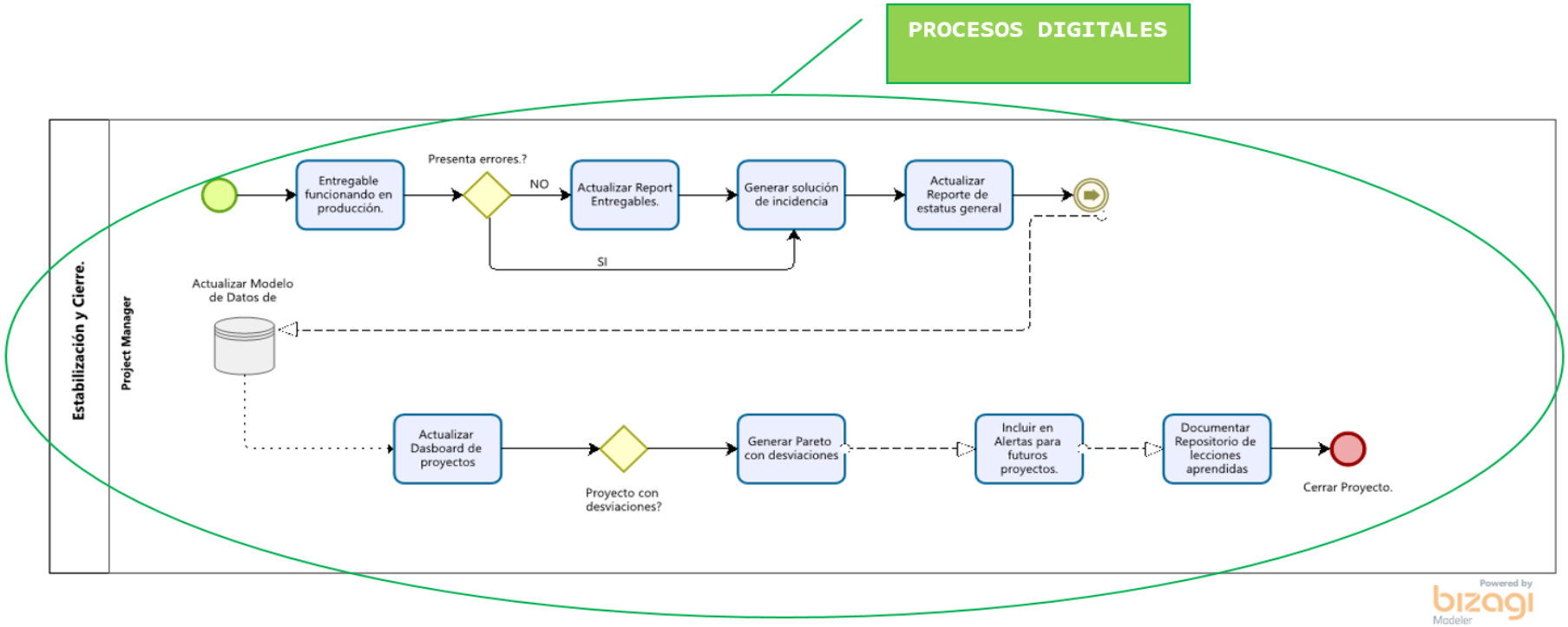


Nota. Fuente elaboración propia en herramienta bizagi.

Flujo propuesto para el subproceso de estabilización y cierre.

Figura 21

Flujo Propuesto para estabilización y cierre de proyectos.



Nota. Fuente elaboración propia en herramienta bizagi.

Evaluación del modelo

Con el fin de recibir la retroalimentación de los gerentes de proyecto respecto al modelo planteado se diseñan los siguientes criterios para evaluar el modelo de innovación propuesto

Tabla 22 *Criterios de evaluación del modelo*

Allianz	EVALUACIÓN DEL MODE DE INNOVACIÓN					
N°	CRITERIOS-VALORACIÓN	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
1	¿El modelo de innovación presentado es aplicable a la gestión de proyectos de Allianz ?					
2	¿El modelo afecta positivamente la imagen de del proceso de gestión de proyectos en Allianz ?					
3	¿La aplicación del nuevo modelo para la gestión de proyectos, en Allianz es difícil?					
4	¿El modelo de innovación podrá crear demanda de nuevos mercados y clientes que anteriormente no se tenían en cuenta?					
5	¿El modelo para la gestión de proyectos innovador puede prosperar en la organización?					
6	¿El nuevo modelo presenta riesgos al ser implementado?					
7	¿El nuevo modelo es coherente con la estrategia global de la empresa, con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés?					
8	¿El modelo de innovación propuesto para la gestión de proyecto, responde a la solución de problemas actuales?					
9	El nuevo modelo de innovación para la gestión de proyectos, agregaria valor en el desarrollo de productos y servicios?					
10	¿Considera que con el nuevo modelo propuesta se mejoraria la calidad de los entregales por la gestión de proyectos ?					
11	¿El modelo propuesto satisface las necesidades desatendidas del mercado?					
12	¿El nuevo modelo crea un tipo de negocio competitivo en el mercado?					
13	¿El nuevo modelo de Negocio establece diferentes relaciones con sus clientes a nivel personal y automatizada?					
14	¿El nuevo modelo de negocio, permite ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos?.					
15	¿El nuevo modelo de negocio permite optimizar, reducir riesgos y adquirir recursos?.					
16	¿El nuevo modelo de negocio permite recopilar información en datos de los proyectos ejecutados, con el fin de analizarla y optimizar para futuros proyectos?					
17	¿El nuevo modelo de negocio determina cuales son empresas con las que se harán las alianzas estratégicas asociadas al nuevo modelo?					
18	¿ El nuevo modelo de negocio permite la comunicación con los clientes de manera interactiva para lograr sinergias en tiempo real?					

Nota. Fuente: elaboración propia.

Se realizó reunión con 6 gerentes de proyectos presentado la propuesta del modelo de innovación basado en gestión de conocimiento y ecosistema digital en donde se presentaron los beneficios y resultados esperados del modelo propuesto para cada una de los subprocesos, A las seis personas responsables de estas áreas se les entregó el formato de valoración del modelo indicándoles que debían calificar de uno a cinco siendo uno la calificación más baja y cinco la calificación más alta para evaluar 18 atributos descritos y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

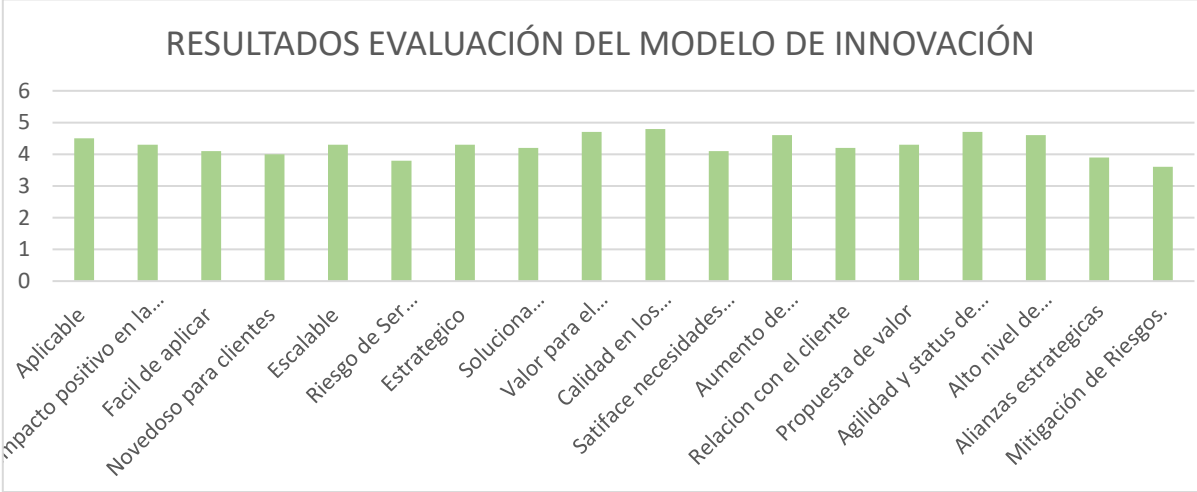
Tabla 23 *Resultados Criterios de evaluación.*

ATRIBUTO	RESULTADO
Aplicable	4,5
Impacto positivo en la gestión	4,3
Facil de aplicar	4,1
Novedoso para clientes	4
Escalable	4,3
Riesgo de Ser implementado	3,8
Estrategico	4,3
Soluciona Problematicas actuales	4,2
Valor para el desarrollo de productos y servicios	4,7
Calidad en los entregables	4,8
Satiface necesidades desatendidas del mercado	4,1
Aumento de competividad.	4,6
Relacion con el cliente	4,2
Propuesta de valor	4,3
Agilidad y status de proyectos en linea	4,7
Alto nivel de automatización	4,6
Alianzas estrategicas	3,9
Mitigación de Riesgos.	3,6
RESULTADO PROMEDIO	**4,28**

Nota. Fuente: elaboración propia.

Figura 22

Gráfico resultado de evaluación del modelo.



Nota. Fuente: elaboración propia.

Ponderando todas las respuestas, el modelo de innovación es calificado con un 4.28 sobre 5.00, lo cual da una calificación favorable para ser implementado y que logré resultados tangibles. A continuación, se recibieron los siguientes comentarios y/o sugerencias para la implementación

Tabla 24 *Cometarios de la evaluación del modelo*

Aspectos Positivos	Recomendaciones y/o mejoras para la implementación
• Simplicidad en el proceso • Reducción de tiempos en la conceptualización • Tiene en cuenta necesidades reales del cliente	• Los casos de prueba se logren cargar automáticamente a través de cada caso de uso

Nota. Fuente: elaboración propia.

Valoración económica del modelo propuesto

Para la planeación y gestión de recursos financieros del modelo propuesto se requiere el análisis de los costos que se requerirían para la implementación por lo cual según el modelo de propuesto se requiere La primera fase preliminar corresponderá al diagnóstico persona de apoyo, con la aplicación del instrumento diseñado para tal fin y a su vez una serie de entrevistas que permitan determinar las particularidades de los mismos. Una segunda etapa, corresponde a la compra de la herramienta digital y arriendo del robot para la automatización de las pruebas, en la cual como se detalló en la propuesta se trabajarán jornadas con finalidades específicas y se apoyará el proceso con las herramientas tecnológicas. Finalmente, la tercera etapa, corresponde al proceso de apoyo para comunicar los cambios con el modelo propuesto y capacitar a los integrantes de la gestión de proyectos.

Tabla 25 *Cometarios de la evaluación del modelo*

RUBRO	CONCEPTO	FASE I	FASE II
	Diagnostico		
Personal	Profesiona Innovación	$ 4.500.000,00	
Personal	Personal de pregrado	$ 1.500.000,00	
	Diseño Del Modelo		
Personal	Porfesional Innovación	$ 4.500.000,00	
Personal	Ingeniero de sistemas	$ 4.800.000,00	
	Ejecución del Modelo		
Herramienta Digital	Robot de pruebas		$ 15.000.000,00
Herramienta Digital	Herramienta digitalización project		$ 18.000.000,00
Personal			
Capacitación	Material Piezas de comunicación		$ 6.500.000,00
Capacitación	Material para capacitación		$ 5.200.000,00
	Subtotal fase	**$ 15.300.000,00**	**$ 44.700.000,00**
	Propuesta total		**$ 60.000.000,00**

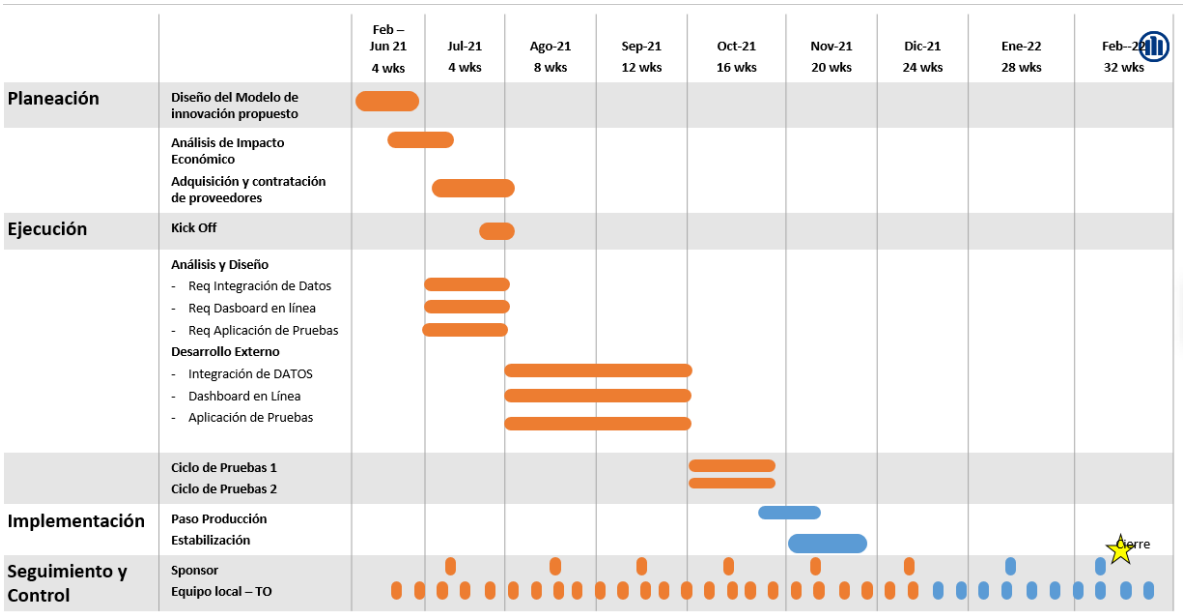
Nota. Fuente: elaboración propia.

Cronograma Propuesto para la implementación

Para la implementación propuesta se requieren las siguientes actividades y duración total de 4 meses para la implementación y estabilización de la digitalización del proceso de la gestión de proyectos.

Figura 23

Gráfico Plan de trabajo para la implementación



Nota. Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

El objetivo general de este trabajo de grado era diseñar un modelo innovación basado en gestión de conocimiento y ecosistema digital para la gestión de proyectos de Allianz Colombia, el modelo busca fortalecer su marco de trabajo logrando mejoras impactantes en su gestión respecto a: Efectividad en la ejecución de sus proyectos, calidad en los entregables, ser más ágil en la entrega de valor a sus clientes internos y externos. Lo anterior aprovechando la implementación de herramientas que le ofrece un ecosistema digital de distintas tecnologías. Permitiendo así que Allianz pueda iniciar a medir crecimiento y rentabilidades financieras más precisas por la implementación de sus proyectos.

Para lograr el modelo propuesto en el primer objetivo se realizó un diagnóstico de la situación de la gestión de proyectos, aplicando los instrumentos indicados en el apartado de Diseño metodológico con el fin de conocer su perfil innovador e identificar esos rasgos característicos y puntos de dolor respecto a su capacidad para innovar, para así una vez conociendo esos puntos débiles, lograr diseñar una modelo de innovación que responda y sea adaptado a solucionar esas problemáticas y generar una propuesta de cambio al paradigma actual de gestión de proyectos de la compañía. La principal conclusión del diagnóstico fue que la gestión de proyectos se encuentra muy enfocada hacia la exigencia en calidad o en el cumplimiento de los compromisos con la alta gerencia, por lo cual el modelo propuesto se diseñó más enfocado en un sistema orgánico de gestión con una estrategia de diversificación apoyado en herramentales digitales para la toma de decisiones en tiempo real y no meses posteriores a la identificación de posibles desviaciones y/o defectos en sus entregables.

Por lo cual en segundo objetivo de acuerdo con los datos obtenidos se definieron las variables factibles para diseñar el modelo. Respecto a la base de gestión de

conocimientos se seleccionó el modelo de gestión del conocimiento de KPMG (Tejedor y Aguirre,1998) el cual es el más viable, ya que cuenta con todos los elementos para definir las acciones de mejora resultantes del diagnóstico. Adicionalmente para fundamentar el modelo en ecosistema digital se seleccionan las variables estudiadas en el marco teórico de ecosistema digital más viables para su implementación y dando coherencia a lo evidenciado en la situación de Allianz recomendando así implementar herramentales tecnológicos para la optimización de tiempos en sus proyectos y obtener información ágil para la toma de decisiones.

Resolviendo el tercer objetivo se presentan el diseño de modelo de innovación basado en gestión de gestión de conocimiento y ecosistema digital, en donde se definen cada una de las variables enfocadas a lograr más eficacia y efectividad en la gestión de proyectos Allianz Se realizar una descripción de los flujos en cada uno de sus subprocesos: ingreso a portafolio, inicio y conceptualización, diseño del proyecto, ejecución del proyecto e implementación y cierre. Una vez se tiene el diseño se realiza una presentación del modelo propuesto a seis gerentes de proyectos de Allianz con unos atributos específicos a evaluar para así obtener una retroalimentación e identificación de oportunidades de mejora

En la presentación del modelo se realizan las siguientes recomendaciones para su implementación:

- Será necesario que en una primera medida los integrantes del grupo en todos los niveles jerárquicos comprendan la responsabilidad en esta medida comprendan en detalle el modelo. Sobre todo, será prioritario el compromiso decidido y la asignación del tiempo requerido especialmente la gerencia de proyecto y los líderes de las líneas quienes deberán ser los pioneros cuando se quiera implementar el modelo de innovación.

- Dentro de los procesos de formación se deberán incluir temáticas de liderazgo por valores, puesto que, en un sistema de innovación, la generación de confianza y relaciones transparentes deberán surgir de manera natural, de lo contrario el modelo propuesto no funcionará.
- Se recomienda incluir actividades conjuntas y exhaustivas de vigilancia tecnológica y de entorno, permitiendo captar necesidades actuales para la ejecución de los proyectos
- Generar canales de comunicación de doble vía con micro juntas consultivas donde se expresa el reto y las necesidades específicas de los entregables para el Diseño de los proyectos.
- Cada rol en la gestión de proyectos presenta su plan y define su sistema de rendición de cuentas con el proyecto.

Referencias bibliográficas

Allianz Colombia. (2020). *Allianz Colombia*. Recuperado el abril de 2020 de Superintendencia Financiera de Colombia: https://www.allianz.co/quienes-somos/allianz-en-colombia.html

Federación de Aseguradores Colombianos –Fasecolda. (2020). *Estadísticas por ramos.* Recuperado el 15 de abril de 2020 de https://fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/estadisticas-por-ramo/

Oliva, F. y Flores, M. (2019). La transformación de las compañías de seguros en la era digital. *Deloitte*. Recuperado el 15 de abril de 2020 de https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html

McKinsey&Company (2018). *Digital Insurance in 2018*. Recuperado el 02 de abril 2020 de https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/commercial-lines-insurtech-a-pathway-to-digital

Allianz Colombia. (2020). *Allianz Colombia*. Recuperado el Abril de 2020, de Superintendencia Financiera de Colombia: https://www.allianz.co/quienes-somos/allianz-en-colombia.html

Arboniés, Á. (2009). LA DISCIPLINA DE LA INNOVACIÓN, Rutinas creativas. *Díaz de Santos*, 25. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788940.pdf

Barreto, J., & Petit, E. (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*.

Borja, I. (2016). *Presentación de la empresa Allianz.* Obtenido de https://www.somosallianz.com/informesostenibilidad2015/home/presentacion/

Bosch, C. (17 de Enero de 2020). *Mejores aseguradoras de autos en Colombia 2020.* Obtenido de https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/3115882-mejores-aseguradoras-autos-colombia-2020

Calderón, G., & Naranjo, J. (2006). *INNOVACIÓN Y CULTURA: APROXIMACIÓN A UN PERFIL DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS. Un estudio de caso en empresas colombianas.* Obtenido de file:///D:/Downloads/INNOVACION_Y_CULTURA_APROXIMACION_A_UN_PERFIL_DE_L%20(1).pdf

Casas, A., & Labrador, R. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Atención Primaria*, 527-538.

Constitución Política de Colombia. (2019). *Congreso de la República del Colombia.* Secretaría General del Senado. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de http://www.secretariasenado.gov.co/index.php/constitucion-politica

Croitoru, A. (January de 2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. *JOURNAL OF COMPARATIVE RESEARCH IN ANTHROPOLOGY AND SOCIOLOGY, 3*(2), 1-13. Recuperado el 04 de Abril de 2020, de file:///C:/Users/hp/Downloads/SchumpeterJ.A.TheTheoryofEconomicDevelopment.pdf

Dalen, D., & Meyer, W. (2006). *La investigación descriptiva.*

Delgado, D. (2018). *PROPUESTA DE UN MODELO DE INNOVACIÓN PARA GRUPOS DE INVESTIGACIÓN DEL SUB-SECTOR DE AGRICULTURA, SILVICULTURA Y PESCA DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA.* Bogota: UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA.

Escorsa, P., & Pasola, J. (2004). *Tecnología e innovación en la empresa.* Catalunya. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=vFZsgeizTO8C&printsec=frontcover&dq=te

cnolog%C3%ADa+e+innovaci%C3%B3n+en+la+empresa+escorsa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjd9Nqu7eroAhUBZN8KHe10D60Q6AEIJjAA

Federación de Aseguradores Colombianos. (2020). *FASECOLDA.* Recuperado el 15 de Abril de 2020, de https://fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/estadisticas-por-ramo/

Formichella, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de http://www.fidamerica.cl/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_1142.pdf

Grupo Bancolombia. (08 de Mayo de 2020). *Centro de innovación Bancolombia.* Obtenido de https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/innovacion/transformacion-digital/innovando-en-lo-simple

Guía para la implantación de un sistema de innovación en la PYME. (2014). *Guía para la implantación de un sistema de innovación en la PYME.* Obtenido de http://caccin.noip.me/diainnovacion/wp-content/uploads/2014/10/guia-innovacion-pyme.pdf

Gutiérrez, J. (s.f.). *Innovando en servicios: caso Sura.* Universidad EAFIT.

La nota. (03 de Marzo de 2019). *Ranking 2018 compañías de seguros de Colombia.* Obtenido de https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2018-companias-de-seguros-de-colombia.html

Landazury, L., & Ferrer, F. (julio-diciembre de 2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(81), 129-147. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/206/20649705010.pdf

López, G. (Junio de 2006). Perspectivas para el análisis de la innovación: un recorrido por la teoría. *Cuadernos de Administración, 19*(31). Recuperado el Abril de 2020, de scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000100010

Madrid, C., & Vallejo, L. (2017). *Estado del arte del sector asegurador de Colombia .* Tesis , Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de

https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/tda/303/1/Estado%20del%20arte%20del%20sector%20asegurador%20en%20Colombia.pdf

Monje, C. (2011). *Métodología de la investigación cuantitativa y cualitatitva.* Obtenido de https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf

Oliva, F., & Flores, M. (2019). La transformación de las compañías de seguros en la era digital. *Deloitte*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html

Ortiz, L. (2014). Análisis del sistema regional de ciencia, tecnología e innovación en el departamento del Atlántico-Colombia. *Desarrollo gerencial, 4*(2), 72-103. Recuperado el 15 de Abril de 2020

Pardo, I. (2019). *El reto de invertir en ciencia, tecnología e innovación en Colombia.* Colombia .

Puerto, R. (2017). *FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE INTERMEDIACIÓN DE SEGUROS.* Tesis, UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA, Bogotá. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15623/1/FORMULACI%C3%92N%20DE%20UN%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20PARA%20UNA%20EMPRESA%20DE%20INTERMEDIACI%C3%92N%20DE%20SEGUROS.pdf

Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *ELSEVIER*, 125-140.

Rothwell, R. (1994). "Towards the fifth generation innovation process". *International marketing review, 11*(1), 7-31. Recuperado el 15 de Abril de 2020

Sánchez, M. M. (2015). Propuesta y diseño de un sistema de información turística para centros colombianos: La Candelaria (Bogotá). *REFLEXIÓN POLÍTICA*, 146-161.

Vélez, L. (2008). *Investigación Cualitativa .*

McKinsey&Company(2018). Digital Insurance in 2018. Recuperado el 02 de Abril 2020 de : https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/commercial-lines-insurtech-a-pathway-to-digital