

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL MUNDO EMPRESARIAL Y SU APLICACIÓN EN 2P PROJECTS (EMPRESA DE DISEÑO E INGENIERÍA)

Autor: Fernando Quintanilla Pastor

Director: Jorge Poggioli

Entidad Colaboradora: ICAI – Universidad Pontificia de Comillas

Resumen – En este Trabajo de Fin de Máster se realiza un estudio detallado acerca de los distintos frameworks existentes sobre transformaciones digitales, se propone un nuevo framework aplicable a todo tipo de compañía y se aplica este a 2P Projects, empresa de ingeniería y diseño.

Abstract – In this Master Thesis, a detailed study is carried out about the different existing frameworks on digital transformations, a new framework applicable to all types of companies is proposed and it is applied to 2P Projects, an engineering and design company.

I. INTRODUCCIÓN

La irrupción de nuevas tecnologías y medios digitales ha provocado en las empresas del mundo entero la necesidad de replantearse sus modelos de negocio para poder evolucionar o incluso subsistir. Para llevar a cabo estos cambios en sus estructuras y en sus formas de operar, las empresas se han visto obligadas a recurrir a la transformación digital.

Sin embargo, ¿qué es realmente la transformación digital? A diferencia de algunas creencias populares, la transformación digital no consiste en introducir en las compañías unas cuantas de estas nuevas tecnologías como el IoT o el Big Data sin tener un objetivo concreto. En vez de eso, se debe llevar a cabo un estudio exhaustivo acerca de la empresa y su mercado para poder detectar qué tecnologías favorecen en mayor medida el rendimiento de las compañías.

Por lo tanto, la transformación digital queda definida como la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para incrementar la eficiencia, mejorar el valor generado para el cliente, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos. Es decir, la transformación digital consiste en obtener una ventaja competitiva a través de las nuevas tecnologías.

Actualmente existen distintos estudios generados por importantes y reputados organismos como pueden ser McKinsey & Company o Accenture acerca de las claves para conseguir una transformación digital exitosa. También existen hojas de ruta acerca de los pasos a dar para implementar un proceso de digitalización exitoso.

La problemática que presentan estos estudios y estas hojas de ruta es que no son lo suficientemente genéricos como para poder ser aplicados a cualquier compañía o que no incluyen pasos fundamentales para que la transformación digital sea exitosa. Es por esto por lo que este Trabajo de Fin de Máster trata de llenar este vacío proponiendo un framework que supla estas deficiencias.

II. FRAMEWORK ELABORADO SOBRE TRANSFORMACIONES DIGITALES

Este framework cuenta con cuatro fases muy diferenciadas que están asociadas a cuatro preguntas:

Fase 1: ¿Por qué se quiere llevar a cabo este proceso de cambio?

Fase 2: ¿Quién es el precursor de este proceso de cambio?

Fase 3: ¿Qué se debe transformar?

Fase 4: ¿Cuál es la forma más adecuada de realizar la transformación?

Este proceso comienza por lo más básico, encontrando la razón vinculada a la necesidad de llevar a cabo un proceso como este.

1. ¿Por qué se quiere llevar a cabo este proceso de cambio?

Existen mil y una razones que podrían llevar a una empresa hacia el cambio. Dependiendo de la empresa y el tipo de sector las respuestas a esta primera pregunta variarán principalmente en función de tres factores:

1. **Cientes:** Son los que suelen marcar el ritmo de los cambios ya que son los que exigen a las empresas precios más bajos, mejores servicios y mayores niveles de calidad.
2. **Competidores:** Suelen haber varias empresas que compiten por el liderato del sector y que fuerzan al resto a seguir su ritmo. Suelen competir con precios más bajos, mejores y nuevas ofertas y mejores modelos de conexión con los clientes.
3. **Tecnologías emergentes:** Dan lugar a nuevas capacidades que podrían proporcionar distintos puntos de diferenciación competitiva como mejorar el rendimiento y la eficiencia de la producción, proporcionar mejores experiencias en los clientes, facilitar el uso de herramientas a los trabajadores y pivotar hacia otros negocios.

A pesar de que puede parecer algo trivial, tan importante como es conocer la respuesta a esta primera pregunta, lo es conocer quién se ha preguntado a sí mismo esa pregunta y ha llegado a una respuesta. Esto se aborda en la segunda fase.

2. ¿Quién es el precursor de este proceso de cambio?

Normalmente es el equipo directivo de la compañía el que llega a la conclusión de que hace falta transformar el negocio y por lo tanto son estos los que comunican hacia abajo la necesidad de cambio. Sin embargo, hay ocasiones en las que algunos de los equipos o integrantes de algún equipo se dan cuenta de que se requiere un cambio en la compañía y es esa persona la que debe comunicar sus ideas hacia arriba.

Es realmente importante conocer quién ha sido el precursor de este proceso de cambio ya que uno de los factores de éxito del proceso es la implicación de los dirigentes y el equipo. Los dirigentes deben apoyar y respaldar el cambio mientras que el resto de los trabajadores deben sentirse partícipes del cambio. Es decir, las decisiones acerca de esta necesidad de cambio no deben provenir únicamente del equipo directivo, sino que el resto de la compañía también debe proponer soluciones e ideas. De esta manera se consigue una implicación total de toda la empresa generando una cultura favorable al cambio y se minimiza la resistencia al cambio.

Es vital que esta fase se produzca antes de analizar qué se debe transformar ya que gracias a este paso se consigue que toda la compañía reme en la misma dirección y se introduzcan en la siguiente etapa con la motivación adecuada. Además, gracias a esta segunda fase se pueden producir modificaciones acerca del porqué del cambio haciendo que esté sea incluso más enriquecedor para la compañía.

3. ¿Qué se debe transformar?

Después de haber generado una cultura favorable al cambio, se debe averiguar qué es lo que se debe transformar para alcanzar el objetivo. Para ello, se debe llevar a cabo un proceso de retrospectiva y análisis de la compañía para entender cuáles son los puntos débiles que requieren ser mejorados o las fortalezas que deben ser explotadas para conseguir alcanzar el objetivo que, como ya se ha explicado, es la respuesta a la primera pregunta. Para ello existen una serie de

categorías comunes a todas las compañías que deben ser exploradas. Se deben analizar en detalle estas áreas para hallar los puntos débiles de la compañía que darán respuesta a la segunda pregunta. Una vez encontradas las flaquezas de la empresa se buscará la forma de sobreponerse a estas debilidades que la alejan de su necesidad de cambio.

En la siguiente tabla aparecen las principales áreas a investigar acompañadas de algunas de las preguntas que pueden arrojar luz sobre el estado actual de la compañía y su entorno competitivo.

Categoría	Preguntas clave para explorar la categoría
Mercado/sector	¿Cuál es el tamaño del mercado? ¿Cuál ha sido la evolución económica del mercado/sector en el que opera su empresa? ¿Cómo de digitalizado está el sector económico en el que se encuentra su empresa?
Negocio	¿Cuál es la situación financiera de la compañía: desglose de costes e ingresos? ¿Cómo ha evolucionado la situación financiera en los últimos 5 años? ¿Cuál es la previsión financiera que se espera para los próximos 5 años? ¿Cuál es el papel y la relevancia actual de la tecnología en su negocio? ¿Cuál es el proceso natural que sigue un nuevo proyecto al llegar a la compañía?
Canales de distribución	¿Cuáles son sus canales de distribución? ¿Qué porcentaje de la facturación procede de cada canal?
Clientes	¿Quiénes son sus clientes? ¿Qué porcentaje de la facturación procede de cada tipo de cliente? ¿Cómo ha sido la evolución de estos porcentajes? ¿Cómo se consigue el interés de cada tipo de cliente? ¿Cuál es el precio que se les cobra a cada tipo de cliente?
Competidores	¿Quiénes son sus competidores? ¿Cómo se diferencia de sus competidores? ¿Cómo se diferencian sus competidores de usted? ¿Cómo son sus precios comparados con los suyos?

	¿Qué herramientas utilizan en comparación con usted?
Estructura de la compañía	¿Qué tipo de estructura organizacional tiene su compañía?
Equipo	¿Qué personas forman los distintos equipos y cuáles son sus funciones? ¿Qué conocimientos digitales poseen sus trabajadores? ¿Y sus líderes? ¿Qué nuevas capacidades se requieren? ¿Necesita contratar a alguien nuevo?
Procesos	¿Cuáles son los procesos de producción de sus servicios/productos? ¿Cuáles son sus procesos internos? ¿Cómo de digitalizados están estos procesos? ¿Cuál es la capacidad de adaptar estos procesos?
Capacidades de IT	¿Cuáles son las capacidades de IT de su empresa? ¿Estas capacidades podrían soportar sus ambiciones digitales? ¿Cómo de efectivos son sus medios digitales: página web, aplicación móvil, redes sociales...? ¿Cómo de bien funcionan sus servicios de atención al cliente? ¿Existe una estrategia digital que vaya de la mano con la estrategia del negocio? ¿Están obteniendo algún tipo de valor de los datos que obtiene de sus clientes?
Productos y servicios	¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece? ¿Cuáles son los márgenes que recibe por cada uno de ellos? ¿Ofrece distintos productos/servicios en función del tipo de cliente? ¿Qué cabida tiene la tecnología en sus productos y servicios?
Modelo de conexión con sus clientes	¿Cómo de fuerte es su relación con sus clientes? ¿Cómo se producen los intercambios de información con sus clientes? ¿Cómo consiguen sus clientes información acerca de su empresa? ¿Se llevan a cabo campañas de marketing? ¿Se pueden comprar sus productos/servicios mediante algún medio digital: página web, aplicación móvil, redes sociales...?

Tabla 1. Categorías a analizar por la compañía

Tras hallar los puntos débiles y fuertes de la compañía se pasa a la última fase.

4. ¿Cuál es la forma más adecuada de realizar la transformación?

Existen una infinidad de herramientas y tecnologías capaces de aportar soluciones o mejoras a los problemas u oportunidades que se han detectado en la compañía. La cuestión reside en saber cuál de ellas es la que encaja mejor con el problema al que se enfrenta la empresa. Para ello, habrá que analizar cada posible solución en función de una serie de parámetros.

Aquí se muestran tres de los parámetros más utilizados a la hora de realizar este análisis:

Orden de peso en la decisión	Parámetros a tener en cuenta
1	Coste
2	Tiempo que requiere
3	Existencia de capacidades internas o necesidad de externalizar

Tabla 2. Parámetros a tener en cuenta a la hora de escoger la tecnología adecuada

En función del tamaño de la compañía y de la situación en la que se encuentre, algunos de estos factores tendrán un mayor peso que otros y eso hará que se escojan unas tecnologías o soluciones sobre otras. En el caso de que se quieran llevar a cabo varias transformaciones, es importante analizar primero si se pueden realizar de forma paralela y sino, priorizar aquellas tareas que sean más urgentes o que tengan un mayor impacto en la compañía. El resto de las tareas que no se puedan desempeñar se distribuirán en el tiempo en función de las capacidades de la empresa y la existencia de fondos.

Aquí se citan algunas de las tecnologías y medios digitales más comunes a la hora de realizar una transformación digital: blockchain, big data, inteligencia artificial, internet de las cosas, servicios cloud, robótica, realidad

aumentada, fabricación aditiva, redes sociales y tecnologías web tradicionales.

III. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL FRAMEWORK EN 2P PROJECTS

Antes de comenzar con la puesta en marcha de este framework, se va a proceder a explicar en detalle qué es 2P Projects y cuáles son las actividades que llevan a cabo.

2P Projects es una pequeña empresa de ingeniería y diseño que se encuentra ubicada en el estado de New South Wales en Australia, más concretamente, a las afueras la ciudad de Sídney. Esta empresa fue fundada por Jorge Poggioli.

Esta compañía se dedica a realizar proyectos de construcción de pequeña escala que van desde escaleras metálicas a balaustradas. A pesar de ser una empresa de ingeniería por la naturaleza de sus proyectos, 2P Projects se desmarca dentro de este sector al estar muy enfocada en el diseño y el detalle de sus productos.

Actualmente la compañía cuenta con una plantilla formada únicamente por dos trabajadores fijos y una serie de trabajadores temporales que son contratados en función de la demanda de trabajo.

Una vez se ha comprendido mejor qué tipo de empresa es 2P Projects y el sector en el que se encuentra, se puede avanzar a aplicar el framework de transformación digital desarrollado en este trabajo de fin de máster.

1. ¿Por qué se quiere llevar a cabo este proceso de cambio?

En el caso de 2P Projects la respuesta puede parecer sencilla. La razón por la que quieren aventurarse en el mundo de la digitalización es para aprovecharse de las nuevas capacidades que ofrecen las tecnologías emergentes que podrían suponer una ventaja competitiva al

mejorar la eficiencia y el rendimiento de sus procesos.

Estas mejoras son de vital importancia para 2P Projects dado que, al ser una compañía de un tamaño tan reducido, sus dos únicos trabajadores fijos abarcan todo el abanico de tareas que se deben realizar en el día a día. Las tareas son muy diversas: contratar a empleados para los distintos proyectos, encargarse de la gestión de la página web y las redes sociales, contabilizar el número de horas trabajadas por sus empleados, realizar el pago de las nóminas a sus empleados ocasionales en función de las horas trabajadas, tener reuniones con clientes potenciales en las que se debaten los detalle del proyecto, generar presupuestos para posibles proyectos, negociar los precios de los materiales con los proveedores, llevar a cabo el diseño de los proyectos, realizar el proceso de fabricación, encargarse de la instalación de los productos, etc.

Muchas de estas tareas requieren mucho tiempo y no reportan ningún beneficio económico a la compañía. Es por esto por lo que 2P Projects necesita optimizar y estandarizar lo máximo posible sus procesos para conseguir liberar tiempo de tareas cuyo valor económico es prácticamente nulo para después invertirlo en las tareas que tengan un peso económico mayor.

2. ¿Quién es el precursor de este proceso de cambio?

El precursor del proceso de cambio es Jorge Poggioli, dirigente de 2P Projects. En este caso, al situarse él a la cabeza de la compañía, debería ser él el que debería involucrar al resto de empleados en el proceso de digitalización. Dado que 2P Projects es una compañía de un tamaño reducido no debería ser tan complicado involucrar a los demás empleados en este proceso de cambio. Como 2P Projects solo cuenta con dos trabajadores en estos momentos, solamente le hará falta comentar con un trabajador las transformaciones que tiene en mente y ver si estas deben ser matizadas o no.

3. ¿Qué se debe transformar?

Después de haber descubierto la motivación que empuja a 2P Projects a adentrarse en el mundo de las transformaciones digitales, se debe analizar qué es lo que se debe transformar dentro de la compañía para alcanzar el objetivo marcado. Para ello se dispone de la selección de preguntas mencionadas anteriormente que barren las distintas categorías de interés que conforman la compañía y que serán respondidas por Jorge Poggioli.

Tras analizar las respuestas de Jorge a estas preguntas, se pueden sacar varias conclusiones acerca del estado actual de la compañía. También se puede intuir dónde se deberían aplicar las transformaciones para conseguir el objetivo marcado en la Fase 1 del proceso. Las conclusiones que se obtienen son las siguientes:

- Tanto Jorge como Ale, llevan a cabo algunas tareas repetitivas como el control horario de sus trabajadores o la elaboración de presupuestos que podrían ser automatizables.
- A priori, no poseen las capacidades que parece que se requieren para llevar a cabo la transformación.
- Requieren capacidades de dirección de proyectos y el manejo de algún software de dirección de proyectos que les permita tener un mayor control sobre sus proyectos. Este software les podría ayudar a agilizar el manejo de los presupuestos y los trabajadores de los distintos proyectos.
- Existe una ausencia de estandarización de los procesos más básicos de la compañía. Necesitan establecer qué debe ocurrir desde que reciben un posible proyecto hasta que instalen el producto.
- Su gran apuesta y lo que les diferencia de sus competidores es su capacidad de diseño gracias al empleo de la herramienta de CAD. En este momento no se está poniendo en valor esta cualidad y deberían comunicarlo de alguna manera a sus posibles clientes.

4. ¿Cuál es la forma más adecuada de realizar la transformación?

Gracias al proceso realizado en la Fase 3, se ha podido obtener información muy relevante sobre dónde se encuentran localizadas las mayores debilidades y oportunidades de 2P Projects. En esta última fase se lleva a cabo un estudio superficial acerca de las posibles soluciones que mejor le pueden convenir a la compañía y por último, se ponen en práctica las soluciones más favorables.

IV. SOLUCIONES APORTADAS A 2P PROJECTS PARA SU DIGITALIZACIÓN

Son cinco las soluciones propuestas para el caso particular de 2P Projects:

1. Control horario de sus trabajadores mediante el uso de una aplicación móvil

En el caso de 2P Projects el cómputo del número de horas trabajadas por los empleados de la fábrica es fundamental dado que es uno de los principales gastos en todos los proyectos. Anteriormente, la manera de llevar a cabo el recuento del número de horas trabajadas consistía en entregar una hoja con los días del mes a cada empleado para que la rellene con las horas que haya trabajado. Este proceso era muy lento dado que la hoja pasaba de las manos de Jorge, fundador de la compañía, hasta las del trabajador y este, al cabo de una serie de días o incluso semanas, se la devolvía firmada y con el número de horas trabajadas.

Por lo tanto, el uso de una aplicación móvil para reemplazar este trabajo manual supone una serie de ventajas como la reducción del tiempo invertido en el intercambio de información entre el trabajador y la compañía y la portación de veracidad al tiempo real trabajado por el empleado.

Para poder establecer qué aplicación era la más idónea, se tuvieron en cuenta cuatro requisitos que se muestran en la siguiente tabla:

Criterios que debe cumplir la herramienta
Ser gratuitas
Permitir exportar datos a Excel
Compatibilidad con móviles iOS y Android
Contener funciones de geolocalización

Tabla 3. Requisitos que ha de cumplir la aplicación móvil

Estos requisitos se aplicaron a seis de las aplicaciones más utilizadas actualmente y se escogió la aplicación que cumplía con todos ellos, BIXPE Control horario.

2. Automatización del proceso de generación de presupuestos

En un principio, 2P Projects contaba para la realización de los presupuestos con 2 Excels no vinculados: una base de datos desordenada con la información de todos sus proveedores y los materiales que les proporcionan cada uno de ellos y una plantilla en la que generaban los presupuestos de cada uno de los proyectos de forma cien por cien manual.

El proceso de generación de los presupuestos para cada proyecto comenzaba recurriendo al

	 Registro de Trabajo	 Control de horas	 LaborOfficeFree™	 Factorial	 odoo	 BIXPE Control horario
Gratuita	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Exportar datos a Excel	✗	✗	?	✓	✗	✓
iPhone & Android	✗	✗	?	✓	✗	✓
Geolocalización	?	?	✓	✗	?	✓

Imagen 1. Comparativa entre las herramientas de control horario

primero de los Excels (la base de datos) y buscar entre sus distintas hojas aquellos materiales que mejor encajasen con el proyecto en cuestión. Esta primera tarea era bastante tediosa ya que consumía mucho tiempo para Jorge por el hecho de tener la información desperdigada entre varias hojas de Excel que además estaban organizadas de manera distinta. Una vez que se había encontrado la información que se necesitaba, se pasaba a copiar la información que aparece en la base de

datos y a pegarla en el segundo Excel (la plantilla de generación de presupuestos).

Esta manera de elaborar los presupuestos de los proyectos da lugar a pérdidas de tiempo muy significativas que incrementan el tiempo global dedicado a esta tarea alrededor de un 15%-20%.

Para poder solucionar estos dos problemas y hacer de esta tarea una labor mucho más amena, ordenada y efectiva se decide unificar los dos Excels en uno solo y llevar a cabo una serie de automatizaciones que limitan la aparición de errores. Estas automatizaciones se llevan a cabo mediante el uso de macros, programadas en Visual Basic.

Lo primero que se hizo fue unificar las distintas hojas de Excel de su base de datos en una única hoja que recoge la información de todos los materiales y proveedores de forma ordenada.

Después, se creó un formulario inteligente para poder ingresar nueva información a la base de datos de forma consistente. Para ello, se crea una nueva hoja de Excel en la que se incluyen una serie de campos a rellenar que coinciden con los campos que se disponen en la base de datos. Este formulario es capaz de detectar el nombre del proveedor y el tipo de material para generar de forma automática las dos primeras partes del código de referencia que se debe asignar a cada material. La tercera parte del código debe ingresarse a mano. En el caso de que el código de referencia coincida con otro código ya existente, se genera automáticamente un mensaje de error para modificar la parte numérica del código. Una vez se han rellenado todos los campos se pulsa sobre el botón “Ingresar información en la base de datos” y automáticamente se añade una nueva fila en la base de datos con toda la información que se ha ingresado previamente.

Finalmente, se procede a realizar la conexión entre la hoja de Excel de la base de datos y la hoja dónde se genera el presupuesto. En esta última etapa es en la que entra en juego el

código de referencia único que corresponde a cada material. Este código se copia en la hoja de Excel en la que se elabora el presupuesto y automáticamente se rellenan los campos correspondientes a la información del material.

3. Estandarización de sus procesos internos

En el caso de 2P Projects, se quiere estandarizar los procesos internos de la compañía para establecer una forma de actuar común ante toda oportunidad de proyecto que reciba la compañía. De esta manera se consigue actuar de una manera ágil y eficaz ahorrando tiempo y previniendo errores.

Para poder estandarizar sus procesos internos, se llevan a cabo una serie de reuniones con Jorge en las que se detallan los hitos que se deben cumplir para poder pasar de una etapa a otra desde que se recibe un proyecto hasta que se ejecuta el mismo.

Tras estas conversaciones con Jorge, el esquema de sus procesos internos queda de la siguiente manera:

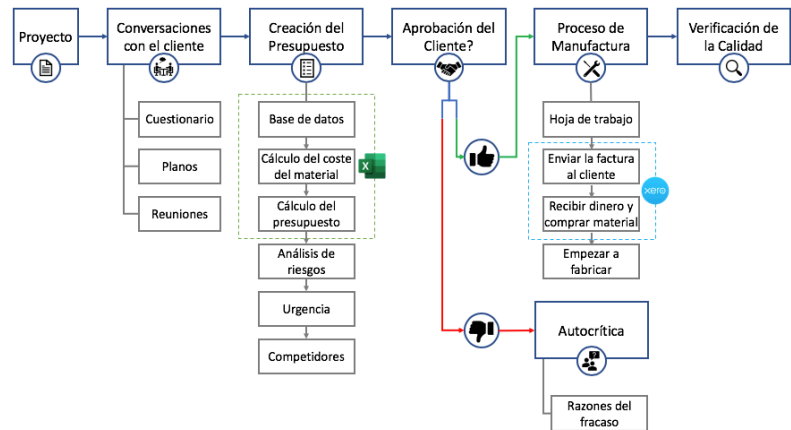


Imagen 2. Esquema de los procesos internos

4. Incorporación de un software de gestión de proyectos que cumpla con sus necesidades

Hoy en día existen una infinidad de programas capaces de ayudar a las compañías a organizar sus negocios. En el caso de 2P Projects, se necesitaba una herramienta que monitorizase los distintos proyectos que se están llevando a cabo al mismo tiempo. Además, se requiere que la herramienta vaya

actualizando la cantidad de suministros utilizada frente a la cantidad de suministros existente y que compare el número de horas real dedicado a cada tarea frente al número de horas estimado al comienzo del proyecto. Al mismo tiempo, Jorge apreciaría mucho que este software se pudiese conectar con Xero, el programa que utiliza para el manejo financiero de la compañía. Por último, se desea que la herramienta no suponga un coste muy elevado para 2P Projects, es decir, no más de 50 dólares australianos al mes.

Teniendo en cuenta estos requisitos, se llevó a cabo un estudio de los distintos softwares de gestión de proyectos existentes en el mercado. Se descartaron softwares tan punteros como Monday.com o Jira por sus elevados precios y por su incompatibilidad con Xero.

Finalmente, se decidió incorporar Xero Projects como herramienta de gestión de proyectos ya que cumplía con sus requisitos y era muy sencilla su integración con Xero al pertenecer a la misma compañía.

5. Realizar un plan para poner en valor sus capacidades de diseño

2P Projects posee una gran fortaleza frente a sus rivales del sector, sus capacidades de diseño. Esta fortaleza se podría convertir en una oportunidad de incrementar su volumen de negocio atrayendo a un público que esté más interesado en esta faceta artística que en la faceta ingenieril del negocio.

Para darse a conocer a más público pueden llevar a cabo varias iniciativas que se están popularizando en la comunidad de Instagram debido a su éxito. La primera consistiría en realizar campañas con instagramers conocidos de Sídney que tengan muchos seguidores para que la difusión del contenido de 2P Projects sea máxima, la segunda estaría basada en realizar campañas benéficas en las que donen a modo de concurso algunos artículos decorativos fabricados por 2P Projects.

Además del papel vital que juega el hecho de captar seguidores en aumentar el interés por una cuenta de Instagram, también hay que prestar mucha atención al papel que juega el contenido de la cuenta. Es por esto por lo que se propone una nueva disposición de sus publicaciones que consistiría en mostrar una primera imagen con el nombre del proyecto, un segundo contenido multimedia en el que se muestre un vídeo en el que aparezca la forma en la que se ha confeccionado el proyecto y, por último, una imagen del proyecto completo. Esta composición se muestra a continuación:

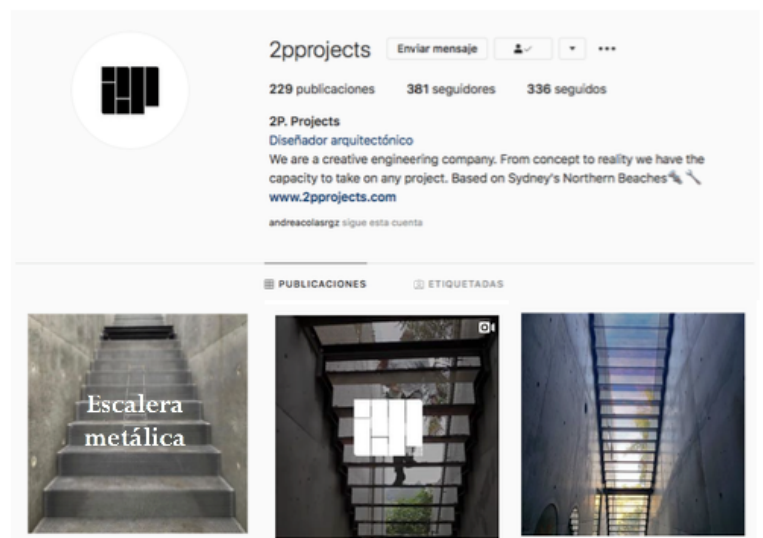


Imagen 3. Nueva composición de su cuenta de Instagram

V. CONCLUSIONES

El primero de los objetivos de este Trabajo de Fin de Máster se ha conseguido con creces ya que se ha elaborado un texto genérico que puede ser extrapolado a cualquier empresa de cualquier sector. Además, es capaz de guiar al lector de forma ordenada y clara por los distintos pasos que debe dar si su objetivo es llevar a cabo la transformación digital de su negocio.

En cuanto al segundo objetivo, las medidas implementadas en 2P Projects han resultado muy beneficiosas dado que se ha cumplido el objetivo marcado al comienzo del proceso (mejorar la eficiencia y el rendimiento de sus procesos) y además se ha incluido un plan para poner en valor sus capacidades de diseño.