Diseño de una Estrategia Publicitaria en el Entorno Digital: Mejores Prácticas con Enfoque al Modelo de Gestión de Calidad

Trabajo de titulación presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Gestión de Proyectos

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Por los estudiantes:
Giovanna del Rocío ÁLAVA SOLEDISPA
Andrea Carolina BÉJAR SALCEDO

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Enero 2025

ÍNDICE

1. CAPÍTULO A. RESUMEN EJECUTIVO 9

1.1. Resumen / Abstract 9
1.1.1. Resumen 9
1.1.2. Abstract 9

1.2. Introducción 10

1.3. Marco Conceptual 11

2. CAPÍTULO B. DESARROLLO 12

2.1. Definición de la empresa 12
2.1.1. Breve historia 12
2.1.2. Estructura organizacional 13
2.1.3. Líneas de negocio 13
2.1.4. Plan estratégico 14
2.1.4.1. Misión 14
2.1.4.2. Visión 14
2.1.4.3. Objetivos estratégicos del negocio 14

2.2. Acta de Constitución del Proyecto 15
2.2.1. Propósito 15
2.2.2. Justificación 15
2.2.3. Objetivos medibles del proyecto 15
2.2.3.1. Objetivo global del proyecto 15
2.2.3.2. Objetivos específicos del proyecto 15
2.2.4. Requisitos de alto nivel de Proyecto 16
2.2.5. Supuestos 16
2.2.6. Restricciones 17
2.2.7. Riesgos de alto nivel 17
2.2.8. Resumen del cronograma de hitos 18
2.2.9. Resumen del presupuesto 19
2.2.10. Lista de interesados 19
2.2.11. Requisitos de aprobación del proyecto 20
2.2.12. Responsabilidad y nivel de autoridad de la Directora de Proyecto 20
2.2.13. Nombre y nivel de responsabilidad del Patrocinador 20

2.3. Plan para la Dirección del Proyecto 21
2.3.1. Gestión de Interesados 21
2.3.1.1. Plan de gestión de involucramiento de los interesados 21
2.3.1.2. Identificar los interesados 21
2.3.1.3. Planificar el involucramiento de los interesados 24
2.3.1.4. Gestionar el involucramiento de los interesados 25
2.3.1.5. Monitorear el involucramiento de los interesados 26
2.3.1.6. Ejecución del Plan de Interesados 27
2.3.1.6.1. Registro de Interesados 27
2.3.1.6.2. Matriz de Clasificación de Interesados Poder / Interés 31
2.3.1.6.3. Evaluación de Involucramiento de los Interesados 32
Elaborado por: Autores 34
2.3.1.6.4. Evaluación de Participación de los Interesados 35

2.3.2. Gestión de Alcance 40
2.3.2.1. Plan de gestión de alcance 40
2.3.2.1.1. Recopilar requisitos 41
2.3.2.1.2. Definir alcance 41
2.3.2.1.3. Crear la EDT 42
2.3.2.1.4. Elaborar el diccionario de la EDT 43
2.3.2.1.5. Validar alcance 44
2.3.2.1.6. Controlar alcance 45
2.3.2.2. Matriz de trazabilidad de requisitos 46
2.3.2.2.1. Objetivos del Proyecto 46
2.3.2.2.2. Objetivos del Negocio 47
2.3.2.3. Línea Base del Alcance 53
2.3.2.3.1. Enunciado del alcance del proyecto 53
2.3.2.3.2. Estructura de Desglose de Trabajo – EDT 58
2.3.2.3.3. Diccionario de la EDT: 59
2.3.3. Gestión del Cronograma 72
2.3.3.1. Plan de gestión del cronograma 72
2.3.3.1.1. Herramientas de programación del proyecto 72
2.3.3.1.2. Tolerancia de Medición 73
2.3.3.1.3. Enlace con los procedimientos de la organización 73
2.3.3.1.4. Metodología de Programación del Proyecto 73
2.3.3.1.5. Gestión de los Procesos de cronograma 74
2.3.3.1.6. Controlar el cronograma 76
2.3.3.1.7. Formatos de los informes 78
2.3.3.2. Definir Actividades 78
2.3.3.2.1. Lista de actividades e hitos del proyecto 78
2.3.3.3. Secuenciar Actividades 86
2.3.3.4. Estimar Duración de Actividades 106
2.3.3.5. Cronograma del Proyecto 114
2.3.3.6. Ruta crítica del Proyecto 115
2.3.4. Gestión de Costos 117
2.3.4.1. Plan de Gestión de Costos 117
2.3.4.1.1. Responsabilidades y Financiamiento 118
2.3.4.1.2. Tipo de Estimación de Costos del Proyecto 118
2.3.4.1.3. Unidades de Medida de los Recursos del Proyecto 120
2.3.4.1.4. Umbrales de control 120
2.3.4.1.5. Fórmulas del pronóstico del valor ganado 121
2.3.4.2. Procesos de gestión de costos 122
2.3.4.3. Formatos de Gestión de Costos 124
2.3.4.4. Sistema de Control de Cambios 124
2.3.4.5. Estimación de Costos 125
2.3.4.5.1. Costos unitarios / Supuestos de las estimaciones 125
2.3.4.5.2. Costo de los recursos en Microsoft Project 127
2.3.4.1. Línea Base de Costos 128
2.3.4.1.1. Presupuesto en al menos 5 vistas 128
2.3.4.1.2. Curva S 129
2.3.4.1.3. Gráfico de las 3 curvas 129
2.3.4.1.4. Reservas de Gestión y Contingencia 130
2.3.5. Gestión de Calidad 130
2.3.5.1. Administrar Gestión de la Calidad 130
2.3.5.1.1. Planificar la Calidad 130
2.3.5.1.2. Gestionar la Calidad 130
2.3.5.1.3. Controlar la Calidad 131
2.3.5.2. Plan de Gestión de Calidad 132
2.3.5.2.1. Política de Calidad 132
2.3.5.2.2. Objetivos de Calidad 132
2.3.5.2.3. Estándares de calidad que serán usados en su proyecto si aplicase 134

2.3.5.2.4. Roles y responsabilidades de la calidad 135
2.3.5.2.5. Entregables y procesos del proyecto Sujetos a revisión de calidad 138
2.3.5.3. Herramientas de la calidad que se utilizarán en el proyecto 141
2.3.5.3.1. Planificar la gestión de calidad 141
2.3.5.3.2. Aseguramiento de Calidad (Gestionar Calidad) 141
2.3.5.3.3. Controlar la Calidad 142
2.3.5.4. Actividades para Gestionar la calidad (Enfoque a Procesos) 142
2.3.5.5. Actividades para Controlar la Calidad (Enfoque a entregables) 143
2.3.5.6. Procedimientos 144
2.3.5.6.1. Generación de acciones correctivas y/o preventivas 144
Propósito 144
2.3.5.6.2. Flujo 146
2.3.5.6.3. Métricas 147
2.3.5.6.4. Lista de Verificación de Calidad 147
2.3.6. Gestión de Recursos 152
2.3.6.1. Matriz RACI 152
2.3.6.2. Estimar Recursos 154
2.3.6.3. Estructura Organizacional y Asignaciones de personal al proyecto – Organigrama 154
2.3.6.4. Asignaciones de personal al proyecto. 155
2.3.6.5. Análisis de interesados 155
2.3.6.6. Plan de involucramiento de interesados clave (incluye Matriz de evaluación participación interesados) 156
2.3.6.6.1. Evaluación de participación de los Interesados 157
2.3.7. Gestión de Comunicaciones 158
2.3.7.1. Plan de Gestión de Comunicaciones 158
2.3.7.2. Gestionar las Comunicaciones 159
2.3.7.3. Monitorear las comunicaciones 161
2.3.7.4. Información de desempeño del trabajo 165
2.3.7.5. Matriz de Comunicaciones de Interesados 166
2.3.7.6. Gobierno y Reuniones 172
2.3.7.7. Escalamiento de Conflictos Segmentación por nivel de riesgo de conflicto 172
2.3.7.8. Formatos y Plantillas de Informe 173
2.3.7.9. Gestión de cambio 177
2.3.8. Gestión de Riesgos 178
2.3.8.1. Plan de Gestión de Riesgos 178
2.3.8.1.1. Objetivos del plan de gestión de riesgos 178
2.3.8.2. Metodología 180
2.3.8.2.1. Identificación de Riesgos 180
2.3.8.2.2. Análisis Cualitativo de Riesgos 183
2.3.8.2.3. Análisis Cuantitativo de Riesgos 186
Análisis de Valor Monetario Esperado (VME) 186
2. Matriz de Probabilidad-Impacto Numérica 186
2.3.8.2.4. Planificación de Respuesta a Riesgos y Plan de Contingencia 188
2.3.8.2.5. Seguimiento y Control de Riesgos 190
2.3.8.2.6. Roles y responsabilidades 191
2.3.8.2.7. Categorías de Riesgos 193
2.3.8.2.8. Reportes 193
2.3.8.2.9. Tolerancia de riesgo de los interesados 195
2.3.8.2.10. Seguimiento y auditoria 195
2.3.8.2.11. Definición de Probabilidad 196
2.3.8.2.12. Definición de Impacto 197
2.3.8.2.13. Matriz de probabilidad - impacto de riesgos negativos (amenazas) 198
2.3.8.2.14. Matriz de probabilidad - impacto de riesgos positivos (oportunidades) 198
2.3.8.3. Registro de Riesgos 199
2.3.8.3.1. Identificación de Riesgos 199
2.3.8.3.2. Análisis Cualitativo 205
2.3.8.3.1. Análisis Cuantitativo 209
2.3.8.3.2. Mapa de calor 221

2.3.8.3.3. Plan de Respuesta 223
2.3.9. Gestión de Adquisiciones 224
2.3.9.1. Plan de Gestión de Adquisiciones 224
2.3.9.2. Productos o Servicios a Contratar 225
2.3.9.3. Procedimientos para la gestión de adquisiciones 226
2.3.9.4. Tipo de Contrato a utilizar 226
2.3.9.5. Enunciado del Trabajo relativo a Adquisiciones 227
2.3.9.6. Documentos de las adquisiciones 231
2.3.9.7. Criterios de Selección de Proveedores 232
2.3.9.8. Decisión de Hacer o Comprar 233
2.3.9.9. Escalamiento de Conflictos 236

3. CAPÍTULO C. CIERRE 237

3.1. Conclusiones: 237

3.2. Oportunidades de Mejora 238

3.3. Lecciones Aprendidas 239
3.3.1. Lecciones Aprendidas del Proyecto 239
3.3.2. Lecciones Aprendidas del Proceso de Titulación 240

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen del cronograma de hitos 18
Tabla 2. Resumen de presupuesto 19
Tabla 3. Lista de interesados 19
Tabla 4. Formato Matriz de Registro de Interesados 23
Tabla 5. Formato Matriz de Clasificación de Interesados de Poder/Interés 24
Tabla 6. Formato Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados 25
Tabla 7. Formato Reporte de Desempeño 25
Tabla 8. Formato Monitoreo de Interesados 26
Tabla 9. Formato Matriz de Estrategia de Involucramiento de Interesados 26
Tabla 10. Matriz de Registro de Interesados 31
Tabla 11. Formato Matriz de Clasificación de Interesados Poder / Interés 31
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados 34
Tabla 13. Matriz de Evaluación de Participación de los Interesados 39
Tabla 14. Formato Matriz de Trazabilidad de Requisitos 41
Tabla 15. Diccionario de la EDT 43
Tabla 16. Formato Acta de Validación de Alcance 44
Tabla 17. Formato Solicitud de Cambio 45
Tabla 18. Matriz de Trazabilidad de Requisitos 52
Tabla 19. Diccionario de la EDT: Acta de constitución del proyecto 60
Tabla 20. Diccionario de la EDT: Plan para la dirección del proyecto 61
Tabla 21. Diccionario de la EDT: Reuniones de monitoreo y control del proyecto 62
Tabla 22. Diccionario de la EDT: Cierre del proyecto 63
Tabla 23. Diccionario de la EDT: DeBrief 64
Tabla 24. Diccionario de la EDT: Estudio de inversión 65
Tabla 25. Diccionario de la EDT: Estudio TGI (preferencias) 66
Tabla 26. Diccionario de la EDT: Logo 67
Tabla 27. Diccionario de la EDT: Manual de marca 68
Tabla 28. Diccionario de la EDT: Estacionales 69
Tabla 29. Diccionario de la EDT: Always On 70
Tabla 30. Diccionario de la EDT: Instructivo PHVA 71
Tabla 31. Formato Definir Actividades 74
Tabla 32. Formato Secuenciar las actividades 75
Tabla 33. Formato Estimación basada en tres valores 75
Tabla 34. Informe de Avance del Proyecto 77
Tabla 35. Definir actividades 85
Tabla 36. Secuenciar actividades 105
Tabla 37. Estimar duración de actividades. 113
Tabla 38. Tipos de Estimación Costos 119
Tabla 39. Unidades de medida 120
Tabla 40. Umbrales de control 120
Tabla 41. Fórmulas del pronóstico del valor ganado 122
Tabla 42. Procesos de gestión de costos 123
Tabla 43. Formatos de Gestión de Costos 124
Tabla 44. Estimación de los costos 126
Tabla 45. Reservas de gestión y contingencia 130
Tabla 46. Estándares de calidad 134
Tabla 47. Roles y responsabilidades de la calidad 137
Tabla 48. Entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión de calidad 140

Tabla 49. Métricas 147
Tabla 50. Lista de Verificación de Calidad 151
Tabla 51. Matriz RACI 153
Tabla 52. Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados 157
Tabla 53. Matriz de Gestión de Comunicaciones 171
Tabla 54. Reportes de Gestión de Riesgos 194
Tabla 55. Clasificación de la Tolerancia a los riesgos 195
Tabla 56. Definición de Probabilidad 196
Tabla 57. Definición de Impacto 197
Tabla 58. Identificación de Riesgos 204
Tabla 59. Análisis Cualitativo 208
Tabla 60. Análisis Cualitativo 220
Tabla 61. Mapa de calor riesgos negativos 221
Tabla 62. Mapa de calor riesgos positivos 222
Tabla 63. Plan de Respuesta 223
Tabla 64. Recursos para la adquisición 224
Tabla 65. EDT – Estudio de Inversión 228
Tabla 66. EDT – Estudio TGI (Preferencias) 229
Tabla 67. EDT – Contratación de servicios de un ilustrador para el Logo 230
Tabla 68. Matriz de decisión Hacer - Comprar 235

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Conceptos técnicos utilizados en el diseño de una estrategia publicitaria en el entorno digital: mejores prácticas con enfoque al modelo de gestión de calidad. 11
Ilustración 2. Relevancia del PMBOK en el proyecto Diseño de una estrategia publicitaria en el entorno digital: mejores prácticas con enfoque al modelo de gestión de calidad. 12
Ilustración 3. Estructura Organizacional Tecnicentro Serviplus DC 13
Ilustración 4. Representación jerárquica del alcance del proyecto.....43
Ilustración 5. Estructura de Desglose de Trabajo – EDT 58
Ilustración 6. Cronograma del proyecto 114
Ilustración 7. Ruta Crítica.....115
Ilustración 8. Visión General Costos de Recursos 127
Ilustración 9. Gráfico de Curva S 129
Ilustración 10. Gráfico de las 3 curvas 129
Ilustración 11. Flujo de tratamiento de hallazgos.....146
Ilustración 12. Estimación de recursos.....154
Ilustración 13. Estructura Organizacional del Proyecto 155
Ilustración 14. Análisis de interesados 156
Ilustración 15. Involucramiento de los interesados 157
Ilustración 16. Estructura Organizacional del Proyecto 161
Ilustración 17. Diagrama de Flujo de la información.....163
Ilustración 18. Proceso de escalamiento de conflictos 172
Ilustración 19. Encabezado de correo para envío de información relacionada al proyecto 175
Ilustración 20. Plataforma para gestión de comunicaciones con equipo interno del proyecto.....176
Ilustración 21. Encuesta a los interesados 176
Ilustración 22. Categoría de Riesgos 193
Ilustración 23. Matriz de riesgos negativos.....198
Ilustración 24. Matriz de riesgos positivos.....198
Ilustración 25. EDT del Proyecto en el proceso de Adquisiciones 225

1. CAPÍTULO A. RESUMEN EJECUTIVO

1.1.Resumen / Abstract

1.1.1. Resumen

El objetivo del trabajo de titulación es culminar los estudios de maestría reflejando de forma práctica lo aprendido a lo largo de un año de estudio. Este trabajo busca diseñar estrategias de marketing digital para Tecnicentro Serviplus DC, con el fin de revitalizar su imagen de marca y mejorar la captación y retención de clientes. El proyecto se desarrolla bajo el marco del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) para planificar y ejecutar el proyecto, asegurando que cada fase se alinee con las mejores prácticas de gestión de proyectos.

Se plantea la implementación de campañas digitales estacionales y *always on* como parte de una estrategia integral. Estos esfuerzos están dirigidos a alcanzar objetivos medibles, como incrementar en un 25% la base de clientes y mejorar en un 20% la retención en los primeros seis meses, aprovechando estrategias de comunicación y *engagement* eficaces en plataformas digitales. El proyecto cuenta con un presupuesto asignado de $19,281 y un plazo de 4 meses.

Finalmente, las lecciones aprendidas destacan la relevancia de una comunicación efectiva con los interesados, la flexibilidad para ajustar estrategias en tiempo real y la capacitación continua del equipo como pilares clave para la sostenibilidad de las iniciativas diseñadas.

Palabras clave: Marketing digital, estrategia de comunicación, *engagement*, calidad, publicidad.

1.1.2. Abstract

The objective of this thesis is to complete the master's degree by practically applying the knowledge acquired over a year of study. This work focuses on designing digital marketing strategies for Tecnicentro Serviplus DC, aiming to revitalize its brand image, increase customer acquisition, and improve retention. The project is developed within the framework of the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) to plan and execute the project, ensuring that each phase aligns with best project management practices.

The implementation of seasonal and always on digital campaigns is proposed as part of an integrated strategy. These efforts are aimed at achieving measurable objectives, such as increasing the customer base by 25% and improving retention by 20% within the first six months, leveraging effective communication and engagement strategies across digital platforms. The project has a budget of $19,281 and a timeline of 4 months.

Finally, the lessons learned highlight the importance of effective communication with stakeholders, flexibility to adjust strategies in real-time, and continuous team training as key pillars for ensuring the sustainability of the designed initiatives.

1.2.Introducción

El plan para la dirección del proyecto es propio del grupo de procesos de planificación, ya que en esta etapa se establecen los lineamientos estratégicos, los objetivos específicos y los recursos necesarios para guiar la ejecución del proyecto. Este plan es el corazón del proceso de planificación, pues define cómo se gestionará el alcance, los costos, el tiempo, la calidad, los riesgos y las comunicaciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Sin embargo, para garantizar el éxito del proyecto, no es suficiente limitarse al grupo de procesos de planificación. Es necesario desarrollar todos los grupos de procesos: inicio, ejecución, monitoreo y control, y cierre, porque cada uno cumple un rol fundamental en la gestión integral del proyecto.

En el grupo de inicio, se identifican las necesidades del negocio, los interesados clave y los objetivos estratégicos, estableciendo una base sólida para la planificación. En el grupo de ejecución, se implementan las estrategias definidas en el plan para la dirección del proyecto, llevando a cabo las actividades necesarias para alcanzar los entregables y generar valor. El monitoreo y control, por su parte, asegura que el proyecto avance conforme a lo planificado mediante la supervisión continua, la medición del rendimiento y la aplicación de acciones correctivas cuando sea necesario. Finalmente, el grupo de cierre garantiza la entrega formal de los resultados y la documentación de las lecciones aprendidas, asegurando la sostenibilidad de los beneficios generados.

El desarrollo de todos los grupos de procesos no solo permite mantener el enfoque en los objetivos estratégicos, sino que también asegura una gestión coordinada, proactiva y alineada con las mejores prácticas del *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). De esta manera, se logra no solo planificar, sino también ejecutar, controlar y finalizar el proyecto con éxito.

1.3.Marco Conceptual

El marketing digital en Ecuador se remonta al inicio del uso de internet en el país, a finales de la década de 1990. En aquel entonces, las empresas empezaron a explorar nuevas formas de llegar a su audiencia a través de sitios web y correos electrónicos. Con el tiempo, el crecimiento de las redes sociales y el acceso generalizado a internet han llevado al desarrollo y la expansión del marketing digital en Ecuador, convirtiéndolo en una herramienta fundamental para las empresas en la actualidad.

En consecuencia, presentamos al lector unos conceptos técnicos utilizados en el diseño de una estrategia publicitaria en el entorno digital: mejores prácticas con enfoque al modelo de gestión de calidad los cuales han sido descritos como grandes entregables detallados en la **Ilustración 1**:

Debrief	• El debriefing es un término comúnmente empleado en publicidad, y marketing digital, que se refiere a la revisión del briefing entre el cliente y la agencia. Su objetivo es despejar dudas, validar ideas y establecer claramente las expectativas. Esta fase de revisión intermedia también puede incluir la posibilidad de reorientar el briefing y compartir diferentes estrategias y enfoques para alcanzar los objetivos propuestos.
Benchmark	• El benchmark o benchmarking es una investigación y análisis meticuloso y organizado de las actividades realizadas por los competidores de una empresa. Es un proceso que tiene como objetivo recopilar información valiosa sobre los procedimientos, productos y estrategias de mercado de los competidores, permitiendo establecer una comparación con la propia organización.
Estudio de inversión	• El estudio de inversión relacionado con la empresa Infomedia proporciona información crucial para diversos aspectos negocio publicitario como: controlar el cumplimiento de las campañas publicitarias, conocer las inversiones publicitarias competitivas, estimar las estrategias de los competidores, proyectar el tamaño del mercado publicitario y desarrollar estrategias de comunicación acordes a objetivos.
Estudio TGI Preferencias	• El análisis de consumo mediante el estudio TGI (Target Group Index), suministrado por Kantar Ibope, una empresa especializada en la medición de audiencias a nivel global, facilita la gestión de extensas cantidades de datos sobre el público objetivo de una determinada categoría. Este análisis permite perfilar a las audiencias, lo que resulta útil en la planificación, compra de medios y segmentación de consumidores para la ejecución de campañas de marketing.
Manual de marca	• Es un compendio de directrices visuales, ya sea impresas o digitales, donde se establecen las normas para el diseño y la representación de una marca. Este documento detalla el uso apropiado de todos los elementos gráficos, incluyendo color, tamaño, tipografía, iconografía, patrones y texturas, así como sus aplicaciones específicas asociadas a la marca.
Estrategia de marketing estacional	• Se trata de una táctica de marketing que se enfoca en momentos específicos del año con el propósito de aumentar las ventas y maximizar su efectividad. Este enfoque está relacionado con la estacionalidad, es decir, con el incremento en la demanda de un producto o servicio en ciertos periodos del año..
Estrategia de marketing *Always On*	• Se trata de una táctica de marketing que implica campañas continuas a lo largo de varios meses para satisfacer la demanda de un producto o servicio. Esto se logra mediante la creación de experiencias que involucran de manera activa a la audiencia, generando conexiones más profundas y un mayor compromiso con la marca.
Instructivo PHVA	• Es la estandarización de la metodología de aplicación de campañas publicitarias en un instructivo que refleja un ciclo de sistema de mejora continua aplicado a los procesos empresariales, con cuatro etapas que lo conforman: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (Deming, 1986).

Ilustración 1. Conceptos técnicos utilizados en el diseño de una estrategia publicitaria en el entorno digital: mejores prácticas con enfoque al modelo de gestión de calidad.
Elaborado por: Autores

Los grandes entregables descritos previamente han sido desarrollados con base en las distintas áreas de conocimiento del PMBOK, en consecuencia presentamos una descripción del efecto de nuestro proyecto en el proyecto Diseño de una Estrategia Publicitaria en el Entorno

Digital: Mejores Prácticas con Enfoque al Modelo de Gestión de Calidad", como se detalla en la **Ilustración 2**:

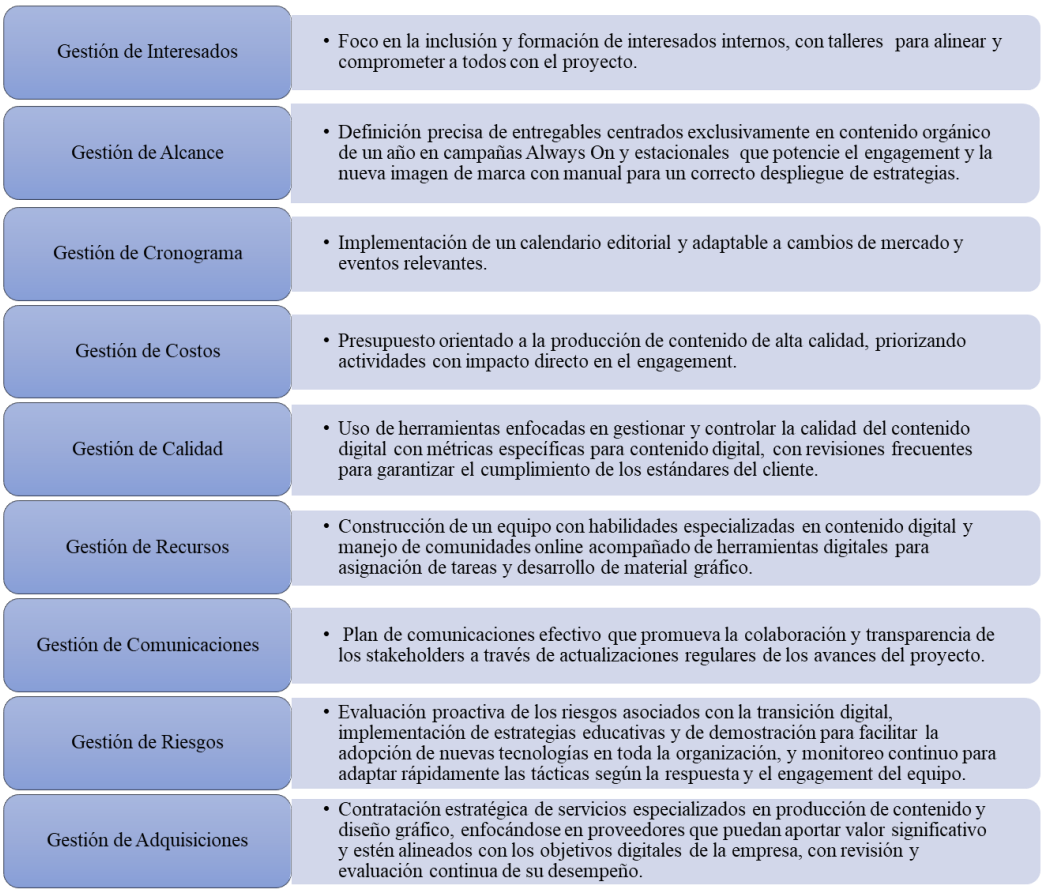


Ilustración 2. Relevancia del PMBOK en el proyecto Diseño de una estrategia publicitaria en el entorno digital: mejores prácticas con enfoque al modelo de gestión de calidad.
Elaborado por: Autores

2. CAPÍTULO B. DESARROLLO

2.1.Definición de la empresa

2.1.1. Breve historia

La empresa Tecnicentro Serviplus DC fue constituida en la ciudad de Guayaquil en el año 2011 como una sociedad por 2 amigos, Luis Carrera y su socio Danilo Burgos, para posterior en el año 2017 pasar a ser propiedad únicamente de Luis Carrera quedándose con un 75% de la cartera de clientes.

El giro de negocio que ha desempeñado desde su constitución hasta la actualidad con una sucursal en la ciudad de Guayaquil está enfocado en el mantenimiento y reparación de vehículos automotores en las categorías de: reparación mecánica, reparación eléctrica y sistemas de inyección eléctricos.

2.1.2. Estructura organizacional

Actualmente la empresa se desarrolla en un giro familiar teniendo su estructura de acuerdo con la **Ilustración 3**:

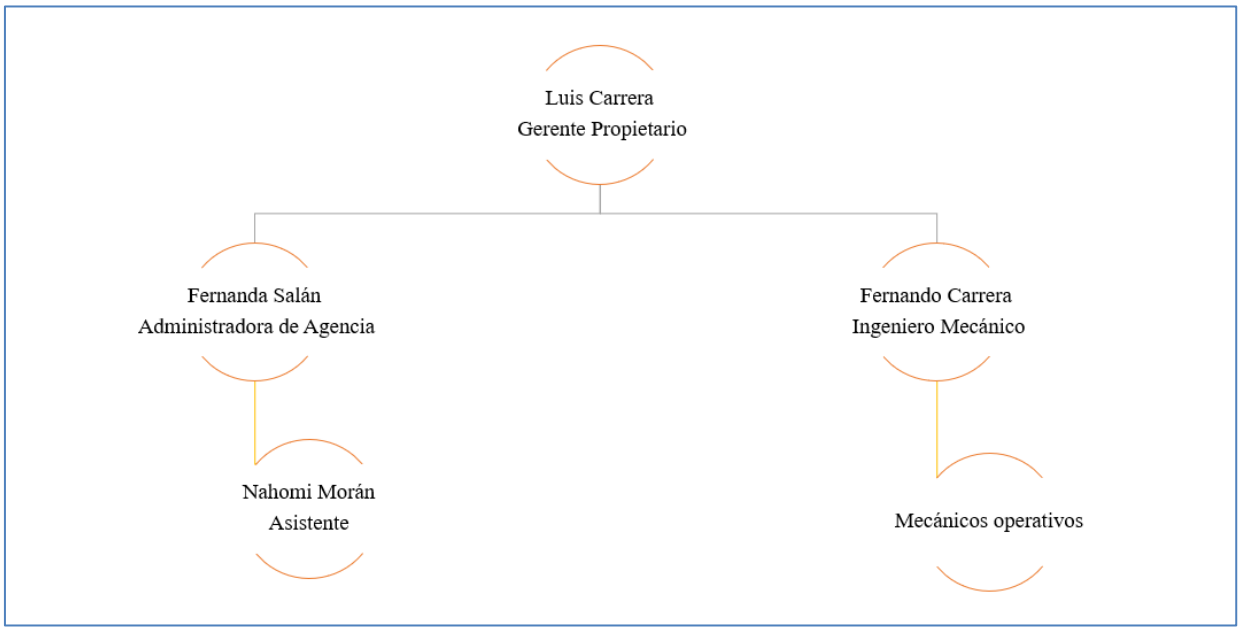


Ilustración 3. Estructura Organizacional Tecnicentro Serviplus DC
Elaborado por: Autores

2.1.3. Líneas de negocio

Enfocados en el mantenimiento y reparación de vehículos automotores la empresa maneja las siguientes líneas de negocio:

- Reparación automotriz mecánica
- Reparación automotriz eléctrica
- Reparación de sistemas de inyección eléctricos
- Mantenimientos Preventivos
- Reparación de Chapa y Pintura

2.1.4. Plan estratégico

2.1.4.1. Misión

"Nuestra misión en Tecnicentro Serviplus DC, centrada en el corazón de Guayaquil, es proveer a nuestros clientes con servicios superiores de mantenimiento y reparación de vehículos automotores. Nos especializamos en mecánica, electricidad, y sistemas de inyección eléctricos, comprometiéndonos a ofrecer soluciones efectivas, personalizadas y de alta calidad. Nos esforzamos por ser un aliado confiable en la comunidad, garantizando seguridad y rendimiento óptimo para los vehículos de nuestros clientes".

2.1.4.2. Visión

"En Tecnicentro Serviplus DC, nuestra visión es ser líderes en Guayaquil en el mantenimiento y reparación de vehículos, distinguiéndonos por nuestra excelencia técnica, innovación y servicio al cliente. Aspiramos a ser el referente en el sector automotriz en la región, ampliando nuestro alcance y adaptándonos a las nuevas tecnologías y tendencias, siempre manteniendo nuestros valores de confianza y compromiso con la comunidad guayaquileña".

2.1.4.3. Objetivos estratégicos del negocio

OBJ N.01: Posicionar a Tecnicentro Serviplus DC como un líder en servicios de mantenimiento y reparación de vehículos en Guayaquil, trabajando para lograr un reconocimiento significativo en la comunidad local para finales de año 2025.

OBJ N.02: Aumentar la retención de clientes mediante la mejora de la experiencia del cliente, utilizando *feedback* para refinar servicios y comunicación, con el objetivo de implementar mejoras visibles para el final del año 2025.

OBJ N.03: Expandir la base de clientes de Tecnicentro Serviplus DC desarrollando y lanzando campañas de marketing digital que atraigan a nuevos segmentos de mercado en el área de Guayaquil, estableciendo metas claras de crecimiento para el 2025.

OBJ N.04: Fortalecer las asociaciones con proveedores de vehículos y partes para asegurar ofertas exclusivas que puedan ser promovidas a través de campañas de marketing, con el fin de mejorar la propuesta de valor al cliente y aumentar las ventas para el tercer trimestre del 2024.

OBJ N.05: Innovar en la oferta de servicios con la introducción de redes sociales para el público en general durante el segundo trimestre del 2025.

2.2.Acta de Constitución del Proyecto

2.2.1. Propósito

El propósito de este proyecto es diseñar una estrategia de marketing digital para Tecnicentro Serviplus DC, a través de estrategias de marketing basadas en las mejores prácticas y en un modelo de gestión de calidad, con el objetivo de definir un enfoque estructurado que permita fortalecer su imagen e identidad de marca y establecer directrices para su posicionamiento en el entorno digital.

Como parte de este diseño, se desarrollará una propuesta integral que incluirá la conceptualización de la imagen de marca y la elaboración de materiales estratégicos, los cuales serán entregados en formato digital con el cual el cliente podrá implementar a futuro. El proyecto se enfocará en la planificación y documentación de las estrategias, sin avanzar en la fase de ejecución.

2.2.2. Justificación

La falta de una imagen definida y una estrategia digital sólida ha limitado la capacidad de Tecnicentro Serviplus DC para destacarse en el mercado digital y conectar con su público objetivo. Este proyecto es necesario para mejorar su presencia en redes sociales, optimizar la visibilidad en plataformas digitales y fortalecer su imagen de marca. Con una estrategia adecuada, la empresa podrá adaptarse a las dinámicas del mercado actual, mejorar su competitividad y establecer una conexión más efectiva con los clientes potenciales, lo que contribuirá al crecimiento sostenible de la empresa.

2.2.3. Objetivos medibles del proyecto

2.2.3.1. Objetivo global del proyecto

Conceptualizar y crear una nueva imagen de marca y desarrollo de estrategias de marketing: Estacionales - *Always on* de contenido orgánico por un año con instructivo PHVA, con un presupuesto es de $19.281 en un plazo de 4 meses.

2.2.3.2. Objetivos específicos del proyecto

OBJ P.01: Establecer una buena comunicación con el Patrocinador mediante reuniones de seguimiento semanales con una duración máxima de 1 hora para revisar el progreso del proyecto y abordar cualquier problema identificado, durante un periodo de 17 semanas.

OBJ P.02: Asegurar la renovación de la imagen de marca para Tecnicentro Serviplus DC, mediante la conceptualización y diseño de un logo y manual de marca en un periodo de 4 meses con el fin de uso comercial y corporativo.

OBJ P.03: Desarrollar contenido y piezas gráficas en un periodo de 4 meses para pautas estacionales con pico de ventas como: Matriculación, carnaval, utilidades, regreso a clases, día del padre y navidad, basadas en las tres etapas de un clásico enbudo de conversión: Awareness, consideración y compra, para aplicación en un año fiscal.

OBJ P.04: Proporcionar estrategias de marketing estacionales y *Always on* correpondientes a contenido en redes sociales que cubran las publicaciones para un año fiscal para las páginas de facebook e instagram de Tecnicentro Serviplus DC en un periodo de 4 meses.

OBJ P.05: Desarrollar un instructivo digital de hasta 60 páginas basado en el ciclo Deming para estandarizar la aplicación de estrategias de marketing estacionales y durante un año, completando este documento en un periodo de 4 meses.

OBJ P.06: Mantener una metodología de acompañamiento y capacitación constante mediante reuniones semanales entre la agencia de marketing y patrocinador sobre las tendencias del marketing, diseño gráfico y servicio de compra de medios durante la duración del proyecto.

2.2.4. Requisitos de alto nivel de Proyecto

- Se debe entregar estrategias de marketing digital que incluyan campañas para fechas alusivas a picos de ventas como: Matriculación, carnaval, utilidades, regreso a clases, día del padre y navidad, para su aplicación en un año fiscal.
- La creación del nuevo logo, paletas de colores, tipografías y demás elementos visuales deben reflejar los valores y la misión de la empresa, y mantener los colores originales de la marca.
- La entrega del manual de marca debe incluir el uso del logo para papelería, *merchandising* y punto de venta.
- Se debe entregar un instructivo digital de hasta 60 páginas para la correcta ejecución de las estrategias de marketing digital durante un año fiscal.
- Se deben mantener reuniones de seguimiento con una duración máxima de 1 hora los lunes y/o viernes de cada semana.

2.2.5. Supuestos

- Se contará con los recursos humanos necesarios incluidos directores creativos, *Head Planner* de medios, supervisores de cuenta y diseñadores gráficos, los mismos estarán disponibles en el momento requerido durante todo el proyecto.
- Se asignarán el tiempo suficiente para el desarrollo de las estrategias de marketing para asegurar generación de contenido de valor.
- El presupuesto está establecido para cubrir el desarrollo de una nueva imagen de marca, así como estrategias de marketing digital estacionales y *always on* y un instructivo para la correcta implementación.
- Cualquier cambio significativo en el mercado automotriz o en las políticas de las principales plataformas de redes sociales que pueda afectar el proyecto será identificado y abordado de manera inmediata para mitigar su impacto.
- Se contará con una cooperación interna efectiva por parte del personal de Tecnicentro Serviplus DC, respaldada por un plan de comunicación y capacitación,

para facilitar la actualización de la imagen de marca y la implementación de las estrategias de marketing estacionales y *always on*.

- Se contará con licenciamiento de herramientas para acceso a datos e *insights* relevantes del mercado y del comportamiento de la audiencia.
- El patrocinador estará abierto a las nuevas propuestas de renovación de imagen.
- La empresa no abrirá una agencia in-house de marketing durante el desarrollo del proyecto.

2.2.6. Restricciones

- El proyecto debe completarse en un plazo máximo de 4 meses desde su inicio, en ese periodo deben definirse campañas estacionales y *always on* para un año comercial de 12 meses.
- El tiempo de aprobación de la propuesta gráfica del logo no puede exceder de 1 mes a partir de la primera semana de aprobación del proyecto.
- El presupuesto no puede exceder el 15% del presupuesto aprobado, sin activar medidas correctivas o una solicitud formal de cambio.
- Dentro de la nueva conceptualización de la imagen no se podrá alterar el nombre comercial de la empresa.
- La producción de contenido se limitará a formatos que no requieran inversiones significativas.
- La agencia de marketing no puede tener clientes que sean de la misma categoría de la empresa.
- Las estrategias de campañas estacionales no van a incluir contenido de Semana Santa y Fin de Año.

2.2.7. Riesgos de alto nivel

- Debido a la reasignación de personal clave a proyectos de marketing de mayor prioridad, el equipo necesario para el proyecto se ve reducido temporalmente, lo cual podría generar un incremento en el presupuesto y retrasos en el cronograma, afectando la ejecución del proyecto.
- Debido a la falta de tiempo suficiente asignado para el desarrollo de las estrategias de marketing, el contenido de valor no se genera de manera adecuada, lo cual podría afectar la calidad de las estrategias diseñadas y retrasar el cumplimiento de los plazos establecidos.
- Debido a que el presupuesto establecido es insuficiente para abarcar todos los aspectos del proyecto, se agotan los fondos asignados antes de completar el proyecto, lo cual lleva a recortes en la calidad o en la extensión de las estrategias de marketing y la creación de la nueva imagen de marca, afectando los resultados esperados y el impacto del proyecto.
- Debido a que no se aborda de manera inmediata cualquier cambio significativo en el mercado automotriz o en las políticas de las plataformas de redes sociales, la

aparición de nuevas redes sociales podría generar un problema. Esto podría requerir la adaptación del contenido y la creación de nuevas estrategias, afectando los tiempos y los recursos asignados al proyecto.

- Debido a la falta de claridad en el plan de comunicaciones y en el plan de gestión de interesados, el personal de Tecnicentro Serviplus DC no está adecuadamente involucrado en el proceso, lo cual dificulta la correcta utilización del instructivo para implementar las estrategias de marketing y la nueva imagen de marca, retrasando la adaptación y ejecución de las estrategias en el futuro.
- Debido a que el acceso a las herramientas de análisis de datos puede retrasarse o no ser oportuno, se podría generar una falta de información actualizada y relevante del mercado, lo cual limitaría la capacidad del proyecto para adaptarse a las dinámicas del mercado, afectando la creación de contenido para las campañas.
- Debido a que el patrocinador no está completamente abierto a las nuevas propuestas de renovación de imagen, podría mostrar reticencia al cambio o no brindar el apoyo necesario para avanzar con las nuevas estrategias, lo cual genera retrasos en el proyecto y limita el avance, afectando el éxito de la estrategia diseñada.
- Debido a la decisión de abrir una agencia *in-house* de marketing durante el desarrollo del proyecto, los recursos y prioridades del proyecto se desvían hacia la nueva agencia, lo cual afecta la ejecución de la estrategia de marketing digital y podría llevar a la suspensión del proyecto debido a la falta de enfoque y recursos adecuados para continuar con la estrategia original.

2.2.8. Resumen del cronograma de hitos

El resumen del cronograma de hitos detalla los principales eventos y entregables claves del proyecto, en la **Tabla 1**- Resumen del cronograma de hitos se proporciona una visión general de las fechas y momentos que marcarán el progreso del proyecto.

Nombre de tarea	Fecha
Acta de Constitución de Proyecto Entregada	16/8/2023
Plan de Dirección del Proyecto Entregado	21/8/2023
Informe de Cierre de Proyecto Entregado	29/11/2023
Respuestas del *DeBrief* entregadas por parte del cliente	22/8/2023
Estudio de inversion entregado	23/8/2023
Estudio TGI (preferencias) entregado	24/8/2023
Entrega de Logo	31/8/2023
Manual de Marca entregado al Patrocinador	11/9/2023
Estrategia de Campañas Estacionales entregadas	20/9/2023
Estrategia de Campaña *Always On* entregada	28/9/2023
Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital entregado al cliente	11/10/2023

Tabla 1. Resumen del cronograma de hitos
Elaborado por: Autores

2.2.9. Resumen del presupuesto

El resumen del presupuesto ofrece una perspectiva general sobre los recursos financieros requeridos para ejecutar el proyecto, sirviendo como fundamento para la gestión y el control presupuestario durante todo su ciclo de vida, como se detalla en la **Tabla 2** - Resumen del presupuesto.

La reserva de contingencia se obtiene en base a la suma de las estimaciones de los impactos de los riesgos. Para la reserva de gestión se asigna el 10% del total del costo del proyecto.

Resumen del presupuesto		
Gestión del Proyecto		$ 2.984,91
DeBrief		$ 988,27
Benchmark		$ 117,20
Nueva Imagen		$ 9.346,65
Instructivo PHVA		$ 454,53
COSTO	**C**	**$ 13.891,56**
RESERVA DE CONTINGENCIA	RC	$ 4.000,00
LINEA BASE DE COSTOS	C+RC	$ 17.891,56
RESERVA DE GESTION	RG	$ 1.389,16
PRESUPUESTO	**LBC+RG**	**$ 19.280,72**

Tabla 2. Resumen de presupuesto
Elaborado por: Autores

2.2.10. Lista de interesados

Los datos esenciales de los interesados se presentan en la **Tabla 3** - Lista de interesados, en la cual se detalla los nombres y posiciones de los actores clave dentro de la organización, facilitando su identificación y gestión.

ID	Nombre	Posición de la Organización
1	Luis Carrera	Gerente Propietario
2	Fernanda Salán	Administradora de agencia
3	Giovanna Álava	Project Manager
4	José Luis Quezada	Analista de Procesos y Proyectos
5	José María Camacho	Director General Creativo
6	Steven Macías	Director de Arte
7	Roger Mendieta	Diseñador Gráfico
8	Facundo Blanco	*Head Planner* de Medios
9	Camilo Burgos	Planificador Digital
10	Nicole Erazo	Supervisora de cuentas
11	Andrea Béjar	Ejecutiva de cuentas
12	Fernando Gaona	Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados
13	Paulina Jama	Líder de Calidad
14	Carolina Cadena	Líder de Mejora Continua
15	Daniel Park	Ilustrador

Tabla 3. Lista de interesados
Elaborado por: Autores

2.2.11. Requisitos de aprobación del proyecto

- El proyecto se debe completar dentro de los 4 meses asignados y no debe sobrepasar el presupuesto de $19,281.

- Se requiere la entrega de una nueva imagen de marca y estrategias de marketing digital estacionales y *always on*, que sigan las especificaciones del manual de marca.

- Se debe alcanzar una calificación mínima de 4 en una escala de Likert en las pruebas preliminares con el grupo designado, reflejando la aprobación de las funcionalidades y la experiencia de usuario.

- Los manuales técnicos y de usuario proporcionados deben ofrecer guías claras para el manejo, mantenimiento y uso efectivo de la nueva imagen de marca.

- Se tienen que realizar capacitaciones efectivas para asegurar que el personal de Tecnicentro Serviplus DC esté preparado para implementar y sostener las nuevas estrategias de marketing digital y la gestión de la imagen renovada.

- Se debe demostrar flexibilidad y adaptación frente a posibles cambios en el mercado automotriz y en las plataformas de redes sociales, manteniendo la relevancia y efectividad de las campañas.Se debe garantizar la cooperación efectiva del personal de Tecnicentro Serviplus DC para facilitar la actualización de la imagen de marca y la implementación exitosa de las estrategias de contenido.

2.2.12. Responsabilidad y nivel de autoridad de la Directora de Proyecto

Ing. Giovanna Álava

Nivel de autoridad: alto, tiene la capacidad de tomar decisiones en todos los aspectos del proyecto tras una revisión en conjunto con su equipo, y puede realizar cambios en el presupuesto de hasta un 10% con la aprobación previa del patrocinador.

2.2.13. Nombre y nivel de responsabilidad del Patrocinador

Ing. Luis Alberto Carrera - Gerente de Tecnicentro Serviplus DC.

Nivel de autoridad: Alto, posee la facultad para aprobar ajustes significativos en el proyecto, incluyendo variaciones presupuestarias de hasta un 15%, tras consultar con el equipo de gestión del proyecto. Además, desempeña un papel crucial en la validación final de las decisiones estratégicas y cambios importantes.

2.3.Plan para la Dirección del Proyecto

2.3.1. Gestión de Interesados

Este segmento aborda el Plan de Gestión de Interesados, diseñado para guiar la identificación y participación óptima de individuos o grupos influenciados por o capaces de influir en el proyecto. Este plan es crucial para elaborar y ejecutar estrategias efectivas que aseguren el involucramiento activo de los interesados, fundamentales en el proyecto de marketing digital con enfoque a gestión de calidad para el Tecnicentro.

Se estructura en varias fases clave: Identificación de interesados, Clasificación de estos, Evaluación de su impacto y expectativas, Gestión activa de su participación, y el Monitoreo y control continuo de esta interacción. Especial énfasis se pone en alinear las campañas estacionales y *always on* con las necesidades y expectativas de los interesados, asegurando que el proyecto no solo cumpla con los estándares de calidad, sino que también maximice el retorno de la inversión en marketing digital.

2.3.1.1. Plan de gestión de involucramiento de los interesados

Para elaborar el plan de gestión de involucramiento de los interesados, la directora del proyecto Giovanna Alava organizará una reunión con todos los participantes del proyecto. En esta reunión se definirán los lineamientos y procedimientos esenciales. Además, se utilizará la herramienta de juicio de expertos donde participarán los siguientes roles: Project Manager, Patrocinador, Líder de calidad, Líder de mejora continua, Supervisora de cuentas y el Director General Creativo, garantizando así una correcta gestión, enfocándose en crear formatos que cumplan con los requisitos para identificar los roles relevantes en el proyecto.

Esta preparación es clave para desarrollar la matriz de interesados, una herramienta crucial para estructurar la información recogida. La matriz incluirá datos completos como nombres, cargos, roles en el proyecto, y el grado de participación de cada interesado. Este registro no solo es sistemático, sino también flexible, permitiendo ajustar las estrategias de comunicación y participación según las necesidades de cada interesado y asegurando el éxito del proyecto.

2.3.1.2. Identificar los interesados

Para reconocer y documentar a todas las personas, grupos u organizaciones que puedan influir o verse afectados por el proyecto, se empleará como herramienta fundamental la Matriz de Registro de Interesados, tal y como detalla en el **Formato 4.** La ejecución de este proceso estará a cargo de Giovanna Álava - Directora del Proyecto, quien liderará la identificación y asegurará la precisión de la información recopilada, con el respaldo de Luis Carrera - Patrocinador del Proyecto, quien validará la lista de interesados.

Se utilizará la técnica Análisis de Interesados, la cual permitirá identificar los siguientes elementos claves en la matriz de registro de interesados:

- Id
- Nombre
- Posición en la Organización
- Rol en el proyecto
- Contacto
- Expectativas Principales
- Nivel de Influencia
    - **Alto**: Interesados con alto poder, lo que significa que tienen capacidad directa para influir en las decisiones estratégicas, asignación de recursos y dirección del proyecto. Estas personas o grupos tienen un impacto crítico en el éxito del proyecto.
        - Tiene la autoridad para aprobar o rechazar aspectos clave del proyecto (ejemplo: patrocinador, directivos).
        - Puede asignar o restringir recursos esenciales como presupuesto, personal o herramientas necesarias.
        - Sus acciones pueden modificar significativamente la dirección o viabilidad del proyecto.
        - Participa activamente en reuniones clave y en la toma de decisiones estratégicas.
        - Su apoyo o resistencia puede determinar el éxito o fracaso del proyecto.
    - **Bajo**: Interesados con baja capacidad de influir en la toma de decisiones del proyecto, cuya participación se enfoca en la ejecución de tareas específicas o en el apoyo logístico, sin capacidad de modificar la dirección del proyecto.
        - No participa en decisiones estratégicas ni en la aprobación de recursos.
        - Su participación es de apoyo o ejecución, pero no define la dirección del proyecto.
        - Solo recibe información o contribuye con tareas específicas sin modificar el curso del proyecto.
        - Su nivel de afectación o contribución no compromete directamente el éxito del proyecto.
- Nivel de participación
    - **Desconocedor**: Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
    - **Reticente**: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales pero reticente a cualquier cambio. Estos interesados no prestarán apoyo al trabajo o los resultados del proyecto.
    - **Neutral**: Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni lo deja de apoyar
    - **De Apoyo**: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales; apoya el trabajo y sus resultados.

- **Líder**: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

- Clasificación:
  - **Interno**: Son aquellos que pertenecen a la organización que ejecuta el proyecto.
  - **Externo**: Son aquellos que están fuera de la organización, pero tienen interés o influencia sobre el proyecto.

Esto se realizará a través de entrevistas, encuestas y revisión documental. Este enfoque garantizará una gestión efectiva de los interesados, asegurando su adecuado involucramiento y alineación con los objetivos organizacionales.

Matriz de Registro de Interesados												
ID	**Nombre**	**Posición de la Organización**	**Rol en el proyecto**	**Contacto**	**Expectativas Principales**	**Nivel de Influencia**	**Nivel de Participación**					**Clasificación**
							Desconocedor	**Reticente**	**Neutral**	**De Apoyo**	**Líder**	
[Numeración secuencial]	[Detallar nombre del interesado]	[Indicar posición que desempeña el interesado en la organización]	[Indicar rol que desempeña el interesado en el proyecto]	[Detallar correo eléctronico del contacto]	[Indicar expectativas del interesado a ejecutarse]	[Indicar nivel de influencia:Alto, Bajo]	[Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales]	[Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales pero reticente a cualquier cambio	[Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni lo deja de apoyar]	[Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales; apoya el trabajo y sus	[Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en	[Indicar clasificación de interesado: Interno/Externo]

Tabla 4. Formato Matriz de Registro de Interesados
Elaborado por: Autores

Así también, para el análisis y clasificación de los interesados ya identificados, se empleará la herramienta representación de datos mediante la técnica Matriz de Clasificación de Interesados de Poder/Interés, mostrada en la **Tabla 5.** Esta matriz organiza a los interesados según su poder (influencia jerárquica dentro de la organización) y su interés en el proyecto, permitiendo su segmentación en cuatro categorías:

- **Poder alto e interés alto: Gestionar/ Involucrar y atraer activamente**

Es crucial manejar activamente a estos interesados, asegurándose de que estén estrechamente involucrados y satisfechos. Es importante tomar en cuenta sus opiniones e inquietudes en las decisiones importantes del proyecto.

- **Poder alto e interés bajo: Involucrar/ Mantener Satisfechos**

Es importante mantener a estos interesados informados sobre el avance y las decisiones del proyecto, asegurándose de que sus necesidades se cubran sin darles demasiados detalles que no necesitan.

- **Poder bajo e interés alto: Monitorear**

  Es esencial mantener a este grupo bien informado y atender sus preocupaciones, ya que pueden afectar la opinión de otros interesados con más poder.

- **Poder bajo e interés bajo: Poder bajo e interés bajo: Mantener Informados** Basta con enviarles actualizaciones de vez en cuando o informarles sobre cambios importantes en el proyecto.

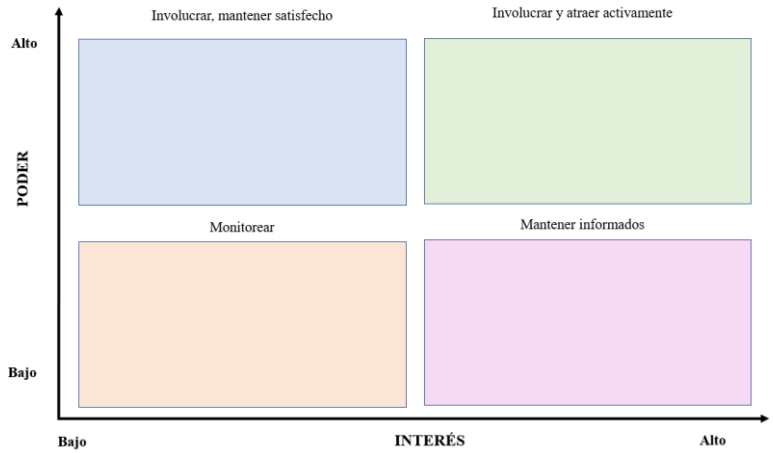


Tabla 5. Formato Matriz de Clasificación de Interesados de Poder/Interés
Elaborado por: Autores

2.3.1.3. Planificar el involucramiento de los interesados

Después de identificar las necesidades básicas y expectativas de los interesados, en el proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados se desarrollarán estrategias para gestionar su participación a lo largo del proyecto. Se empleará la herramienta de representación de datos mediante la técnica Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados, que permitirá analizar su nivel actual y deseado de involucramiento. Este análisis será realizado por el Analista de Procesos y Proyectos, José Luis Quezada, bajo la supervisión de la Directora de Proyectos, Giovanna Álava, siguiendo la estructura definida en la **Tabla 6**, con el objetivo de optimizar la comunicación y la gestión de expectativas.

Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados								
Datos de los Interesados			**Nivel de Participación**					**Estrategia de involucramiento**
ID	**Nombres**	**Posición de la Organización**	**Desconocedor**	**Reticente**	**Neutral**	**De apoyo**	**Líder**	

[Numeración secuencial]	*[Detallar nombre y cargo del interesado]*	[*Indicar posición que desempeña el interesado en la organización*]	*[Identificar si es el involucramiento actual (C) y/o deseado (D) respecto al proyecto]*	*[Identificar si es el involucramiento actual (C) y/o deseado (D) respecto al proyecto]*	*[Identificar si es el involucramiento actual (C) y/o deseado (D) respecto al proyecto]*	*[Identificar si es el involucramiento actual (C) y/o deseado (D) respecto al proyecto]*	*[Identificar si es el involucramiento actual (C) y/o deseado (D) respecto al proyecto]*	*[Establecer la estrategia para mantener el nivel de involucramiento o en su defecto para lograr llegar al nivel de involucramiento que requiere el proyecto]*

Tabla 6. Formato Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados
Elaborado por: Autores

2.3.1.4. Gestionar el involucramiento de los interesados

La gestión del involucramiento de los interesados es crucial para manejar la variedad de participantes en el proyecto, desde aquellos que tienen poco o ningún conocimiento relativo al mismo hasta los que muestran resistencia al cambio. Se utilizará la herramienta juicio de expertos donde participarán los siguientes roles: Project Manager y Director General Creativo, así también se utilizará la herramienta habilidades de comunicación mediante la técnica informes de avances basados en un reporte de desempeño que incluye efectividad de la comunicación, conflictos potenciales y hechos importantes que reportar, tal como se muestra en la **Tabla 7**.

Reporte de Desempeño				**Versión: 01**
Fecha de emsión	**# Reporte**	**Elaborado por**	**Aprobado por**	**Dirigido a**
[*Indicar la fecha de emisión del reporte*]	*[Numeración secuencial respecto a la generación de solicitudes de cambio]*	[*Indicar la fecha de comunicación de la necesidad del cambio*]	*[Detallar nombre del interesado que comunica necesidad del cambio]*	*[Detallar nombre del interesado que elabora la solicitud]*
1. Estatus del Proyecto				
[Indicar a detalle el estatus actual del proyecto en base al informe obtenido de la herramienta Microsoft Project]				
2. Cronograma				
[Descripción de los beneficios que generaría el cambio solicitado en cualquiera de las etapas del proyecto]				
3. Costos				
[Descripción de los resultados de los indicadores de costo]				
4. Efectividad de la comunicación				
[Descripción de los resultados de los indicadores de gestión de la comunicación]				
5. Conflictos potenciales				
5.1. [Descripción de los conflictos potenciales identificados]				
5.2. [Descripción de los conflictos potenciales identificados]				
6. Hechos importantes que reportar				
6.1. [Descripción de los hechos relevantes identificados]				
6.2. [Descripción de los hechos relevantes identificados]				

Tabla 7. Formato Reporte de Desempeño
Elaborado por: Autores

Basándonos en esta información, la Directora de Proyecto establecerá las acciones mediante la técnica toma de decisiones utilizando la herramienta de reuniones con una frecuencia semanal, necesarias para fomentar la participación continua de los interesados en el proyecto, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados y avanzar en el desarrollo del mismo.

2.3.1.5. Monitorear el involucramiento de los interesados

Con el fin de observar y ajustar cómo se manejan las relaciones con los interesados del proyecto, la Directora de Proyecto – Giovanna Álava mediante la herramienta de reuniones organizará sesiones semanales de Monitoreo y Control. El propósito de estas sesiones será evaluar la implicación de los interesados, se documentarán ideas relevantes, actualizaciones y los participantes de acuerdo a la **Tabla 8**. Formato Monitoreo de los interesados.

Monitoreo de los interesados				
Frecha / hora inicio:			**Frecha / hora fin:**	
No.	**Nombre**	**Posición de la Organización**	**Asistió SI/ NO**	**Observación**
[Numeración secuencial]	[Detallar nombre del interesado]	[Indicar posición que desempeña el interesado en la organización]	[Indicar asistencia]	[Detallar puntos de avances de la sección sobre el involucramiento de interesados y puntos de observación para la siguiente sesión]

Tabla 8. Formato Monitoreo de Interesados
Elaborado por: Autores

Con la finalidad de monitorear cambios en el nivel de participación y actualizar información relevante del rendimiento del trabajo realizado se empleará la técnica Matriz de evaluación de la participación de los interesados, mediante la herramienta representación de datos, tal como se detalla en la **Tabla 9**.

Matriz de Evaluación de Participación de los Interesados						
ID	**Nombres**	**Posición de la Organización**	**Entregable**	**Análisis de Clasificación**	**Estrategia de involucramiento**	**Frecuencia**
[Numeración secuencial]	[Detallar nombre y cargo del interesado]	[Indicar posición que desempeña el interesado en la organización]	[Definir en que entregable del proyecto se involucrará el interesado]	[Indica la posición del interesado dentro de la Matriz Poder /Interés]	[Establecer la estrategia para mantener el nivel de involucramiento o en su defecto para lograr llegar al nivel de involucramiento que requiere el proyecto]	[Definir cada cuanto tiempo se requiere gestionar la estrategia de gestión del interesado.]

Tabla 9. Formato Matriz de Estrategia de Involucramiento de Interesados
Elaborado por: Autores

2.3.1.6. Ejecución del Plan de Interesados

2.3.1.6.1. Registro de Interesados

La **Tabla 10** presenta la matriz de registro de Interesados:

Matriz de Registro de Interesados												
ID	**Nombre**	**Posición de la Organización**	**Rol en el proyecto**	**Contacto**	**Expectativas Principales**	**Nivel de Influencia**	**Nivel de Participación**					**Clasificación**
							Desconocedor	**Reticente**	**Neutral**	**De Apoyo**	**Líder**	
1	Luis Carrera	Gerente Propietario	Patrocinador, responsable proporciona dirección estratégica, recursos financieros y apoyo organizacional, asegurando que el proyecto alinee con los objetivos generales de la empresa y facilitando la toma de decisiones clave para su éxito.	luiscarrera@servidc.com	Espera que la estrategia de marketing digital propuesta se alinee con los objetivos estratégicos de la empresa, ayudando a posicionar a Tecnicentro Serviplus DC en el mercado. Busca que el logo de la marca mantenga su consistencia visual, sin alterarse significativamente en comparación con los diseños previos, especialmente en lo que respecta a los colores que han sido parte de la identidad de la marca durante los últimos años.	Alto			X			Interno
2	Fernanda Salán	Administradora de agencia	Responsable de gestión de recursos por parte de la empresa, coordina las operaciones internas y la logística, asegurando que los recursos y el personal estén disponibles y alineados con las necesidades y tiempos del proyecto publicitario digital.	fersalan@servidc.com	Espera contar con los recursos adecuados y el personal alineado para ejecutar las actividades de marketing digital dentro de los plazos establecidos. Busca que los recursos necesarios estén disponibles de manera oportuna, evitando cualquier retraso en la ejecución de las actividades debido a una gestión ineficaz de la logística interna.	Bajo			X			Interno

3	Giovanna Álava	Project Manager	Responsable de liderar, coordinar y gestionar la ejecución del proyecto para cumplir con sus objetivos dentro del alcance, tiempo, costo y calidad, así también, es responsable de la integración de los procesos de dirección del proyecto, asegurando la comunicación efectiva entre los interesados y facilitando la toma de decisiones estratégicas.	fgaona@gmail.com	Espera que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto destinado a marketing digital, maximizando el uso eficiente de los recursos. Lograr la satisfacción de los interesados clave, como el patrocinador, garantizando que las estrategias de marketing digital y la nueva imagen de marca sean bien recibidas y alineadas con las necesidades del negocio.	Alto					X	Interno
4	José Luis Quezada	Analista de Procesos y Proyectos	Se desempeña como soporte al Project Manager, analizando y optimizando los procesos del proyecto y contribuyendo en la planificación y seguimiento de las actividades para garantizar la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos.	jquezada@gmail.com	Espera que los procesos internos de creación y distribución de contenido sean optimizados para evitar ineficiencias en el desarrollo de las campañas de marketing digital. Busca que la coordinación entre los equipos de contenido, publicidad y análisis de datos sea ágil, garantizando que las campañas se ajusten rápidamente en función del rendimiento.	Bajo			X			Interno
5	José María Camacho	Director General Creativo	Responsable de desarrollar la estrategia creativa	josem@qbit.com	Espera que la estrategia de marketing digital proporcione una dirección creativa clara, alineada con la identidad de la marca Tecnicentro Serviplus DC, que pueda servir de base para el desarrollo futuro de campañas. Busca que todas las acciones creativas sean innovadoras y estén completamente alineadas con los objetivos comerciales, proporcionando una dirección clara para el desarrollo de todos los materiales visuales y comunicacionales.	Alto				X		Interno
6	Steven Macías	Director de Arte	Responsable de liderar la conceptualización y diseño de la estrategia creativa, supervisando la creación de contenido visual y textual para garantizar que la comunicación de marca sea coherente, innovadora y alinee con los objetivos del proyecto.	smacias@qbit.com	Espera que la estrategia creativa esté completamente alineada con los valores de la marca Tecnicentro Serviplus DC, destacando su experiencia en productos y servicios de alta calidad. Busca que los entregables creativos (como anuncios y contenido visual) sean innovadores y estén diseñados específicamente para generar interacción con el público objetivo.	Alto				X		Interno

7	Roger Mendieta	Diseñador Gráfico	Responsable de elaborar las gráficas y la conceptualización de los artes que se van a utilizar para la elaboración del logo y las piezas de cronogramas	rmendieta@qbit.com	Espera que las piezas gráficas y creativas reflejen de manera fiel la identidad de marca de Tecnicentro Serviplus DC, especialmente en términos de confianza, calidad y conocimiento del sector. Busca que los cronogramas de diseño y producción sigan un flujo eficiente para que los materiales estén listos a tiempo para las campañas de lanzamiento.	Bajo			X			Interno
8	Facundo Blanco	*Head Planner* de Medios	Responsible del control y monitoreo de los pedidos para clientes del departamento de Planificación de medios.	fblanco@qbit.com	Espera que los estudios de mercado y la segmentación de audiencias sean detallados, identificando claramente las necesidades y deseos de los clientes potenciales de Tecnicentro Serviplus DC. Busca que los datos recopilados, como las interacciones en redes sociales y las métricas de los anuncios, sean utilizados para ajustar la estrategia en tiempo real y maximizar el impacto de las campañas.	Alto			X			Interno
9	Camilo Burgos	Planificador Digital	Responsoble de correr los programas que proporcionan data acerca de los mercados publicitarios	cburgos@qbit.com	Espera que los datos extraídos de las campañas de marketing digital (CTR, tasa de conversión, etc.) proporcionen información valiosa para optimizar el rendimiento de las futuras campañas. Busca que las métricas clave se ajusten específicamente a los objetivos de adquisición de clientes y fidelización en el mercado digital.	Bajo			X			Interno
10	Nicole Erazo	Supervisora de cuenta	Responsable del cumplimiento de deadline del proyecto, supervisa y guía las actividades de las ejecutivas de cuenta, asegurando la calidad y eficacia en la gestión de las relaciones con los clientes y la satisfacción de sus necesidades y expectativas.	nicolerazo@qbit.com	Espera que el proyecto cumpla con los plazos y entregables acordados, especialmente en lo que respecta a la producción de contenido y la activación de campañas en redes sociales. Busca que la gestión del proyecto sea eficiente, sin retrabajos o demoras, asegurando que todos los involucrados trabajen con las mismas prioridades.	Alto				X		Interno

11	Andrea Béjar	Ejecutiva de cuenta	Responsable faciliar la comunicación entre el equipo del proyecto y los clientes, asegurando una comunicación fluida, entendiendo las necesidades del cliente y coordinando la entrega de soluciones que cumplan con sus expectativas.	andreabejars@qbit.com.ec	Espera que la comunicación entre los equipos de marketing digital, diseño y ventas sea clara y continua, asegurando que todos estén alineados con los objetivos del proyecto y los KPIs. Busca que se garanticen entregables de calidad que cumplan con las expectativas del cliente final en cuanto a comunicación y experiencia de marca.	Bajo			X			Interno
12	Fernando Gaona	Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados	Responsable de aplicación de sistema de calidad en la estrategia de marketing, se encarga de implementar y supervisar el modelo de gestión de calidad en el proyecto, asegurando que todas las actividades y entregables cumplan con los estándares establecidos para lograr los objetivos de excelencia y eficacia en el proyecto publicitario digital.	giovannaalavasole@sgias.com	Espera que todas las actividades del proyecto, como la creación de contenido, el análisis de datos y la ejecución de campañas, cumplan con los más altos estándares de calidad establecidos para marketing digital. Busca que el proyecto se ejecute de manera eficiente, con un enfoque en la optimización continua y el cumplimiento de los plazos de ejecución de cada fase del marketing digital.	Bajo				X		Interno
13	Paulina Jama	Líder de Calidad	Responsable de asegurar que todas las actividades y entregables cumplan con los estándares establecidos para lograr los objetivos de excelencia y eficacia en el proyecto publicitario digital.	paujama@sgias.com	Espera que los entregables se entreguen puntualmente, especialmente las campañas publicitarias y el contenido para redes sociales, que son esenciales para el éxito del proyecto. Busca que se cumpla con los criterios de calidad acordados en las fases del proyecto, garantizando que todo el contenido cumpla con los requisitos establecidos.	Alto				X		Interno
14	Carolina Cadena	Líder de Mejora Continua	Responsable de identificar oportunidades de optimización en los procesos del proyecto, implementando estrategias y prácticas que promuevan la eficiencia operativa y la innovación constante a lo largo del proyecto publicitario digital.	carolinacadena@sgias.com	Espera que se identifiquen oportunidades de optimización en los procesos de marketing digital, asegurando que la estrategia de contenido y el enfoque de marketing sean ajustados para obtener los mejores resultados. Busca que la estrategia de marketing esté diseñada para maximizar la eficiencia operativa, alineando todos los elementos del proyecto con los objetivos establecidos.	Alto				X		Interno

15	Daniel Park	Ilustrador	Responsable de realizar la ilustración y elaboración del logo de Serviplus contemplando técnicas requeridas para asegurarse que logo sea versátil y adaptable.	d.park@gmail.com	Espera que las piezas visuales sean innovadoras y estén alineadas con la imagen de marca de Tecnicentro Serviplus DC, con un diseño atractivo que impulse la interacción. Busca que el logo y las piezas gráficas se utilicen de manera coherente en todas las plataformas digitales y que reflejen fielmente los valores de la marca en todas las campañas.	Bajo	X					Externo

Tabla 10. Matriz de Registro de Interesados
Elaborado por: Autores

2.3.1.6.2. Matriz de Clasificación de Interesados Poder / Interés

En la **Tabla 11** se presenta la clasificación de interesados según su poder e interés en el proyecto:

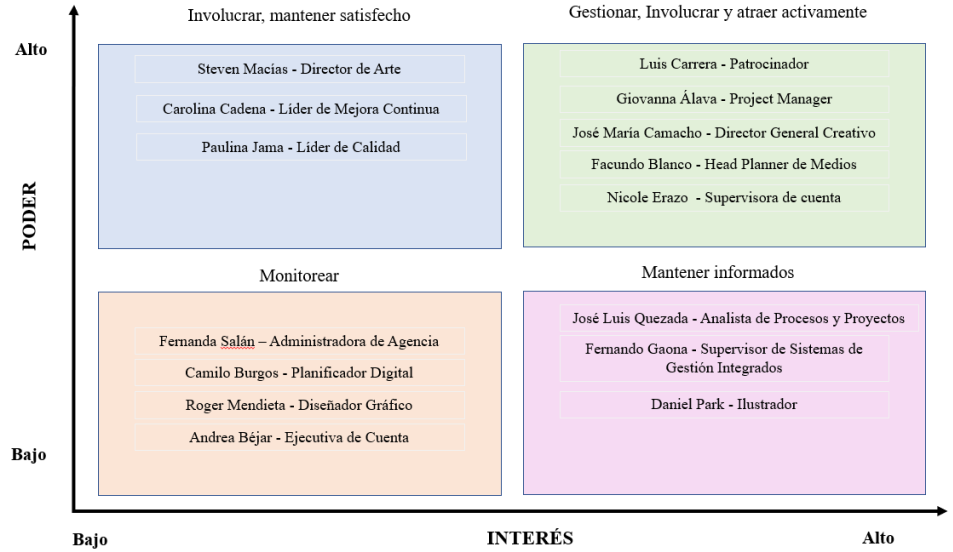


Tabla 11. Formato Matriz de Clasificación de Interesados Poder / Interés
Elaborado por: Autores

2.3.1.6.3. Evaluación de Involucramiento de los Interesados

En la **Tabla 12** se evalúa el involucramiento de interesados y se plantea la estrategia de involucramiento:

Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados								
Datos de los Interesados			Nivel de Participación					
ID	Nombres	Posición de la Organización	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder	Estrategia de involucramiento
1	Luis Carrera	Gerente Propietario			C		D	1. Envío de estudios de inversión y preferencias de consumidores de la competencia directa. 2. Proporcionar un glosario con términos esenciales de marketing digital aplicable a cualquier sector empresarial. 3. Realizar reuniones para mostrar casos de éxitos sobre renovación de imagen y aplicación de estrategias de marketing digital para empresas automotrices. 4. Envío de reportes quincenales respecto a las nuevas tendencias de diseño gráfico aplicados a marketing digital.
2	Fernanda Salán	Administradora de agencia			C	D		1. Proporcionar un glosario con términos esenciales de marketing digital aplicable a cualquier sector empresarial. 2. Realizar reuniones para mostrar casos de éxitos sobre renovación de imagen y aplicación de estrategias de marketing digital para empresas automotrices. 3. Involucrar en la valoración de los riesgos identificados.
3	Giovanna Álava	Project Manager					CD	1. Establecer canales de comunicación abiertos y regulares con el patrocinador para discutir avances, desafíos y cambios del proyecto. 2. Comunicar problemas encontrados del proyecto para aprobar las solicitudes de cambio. 3. Generar espacios de feedback con el equipo del proyecto 4. Involucrar en gestión de identificación de riesgos.
4	José Luis Quezada	Analista de Procesos y Proyectos			C	D		1. Adaptar los procesos internos a la naturaleza del proyecto para hacerlos más dinámicos con el equipo de marketing. 2. Generar espacios de comunicación constante y bidireccional para ser una fuente de gestión de comunicación entre los diferentes *stakeholders*. 3. Dar autoridad de emitir feedcback acerca de la calidad de los entregables de acuerdo a lo requerido por el Patrocinador. 4. Involucrar en la generación de estrategias de mitigación de riesgos.

5	José María Camacho	Director General Creativo				C	D	1. Dar autoridad para manejar exclusividad de marca y categoría dentro de la agencia. 2.Comunicar sobre avances del proyecto. 3. Otorgar autoridad para las revisiones finales de propuestas gráficas del proyecto. 4. Otorgar autoridad para la contratación del ilustrador.
6	Steven Macías	Director de Arte				CD		1. Propiciar espacios de feedback con el ilustrador y el diseñador gráfico, así también para generación de ideas con metodologías de mejora contínua como brainstorming, etc. 2. Propiciar las herramientas digitales para materializar la conceptualización de las piezas gráficas. 3. Garantizar que su equipo de trabajo cuente con las competencias necesarias para realizar el diseño de piezas gráficas de alto nivel. 4.Comunicar sobre avances del proyecto.
7	Roger Mendieta	Diseñador Gráfico			C	D		1. Generar espacios de feedback con el equipo del proyecto. 2. Garantizar vigencia de licencia de programas para la realización de piezas gráficas en las campañas. 3. Propiciar espacios de generación de nuevas ideas y mejoras respecto a la creación de piezas gráficas. 4. Comunicar sobre avances del proyecto.
8	Facundo Blanco	*Head Planner* de Medios			C	D		1. Garantizar disponibilidad y acceso de la información referente al proyecto y las necesidades del Patrocinador. 2. Garantizar vigencia de licencia de programas para la evaluación de resultados de inversión y comportamiento de mercado. 3. Garantizar el espacio de comunicación directa y feedback de los entrgables con el Director General Creativo. 4. Comunicar sobre avances del proyecto.
9	Camilo Burgos	Planificador Digital			C	D		1. Garantizar vigencia de licencia de programas para la realización de piezas gráficas en las campañas. 2. Garantizar el espacio de comunicación directa y feedback de los entrgables con el *Head Planner* de Medios. 3. Dar autoridad de proponer ideas del Contenido asociado a las platafromas digitales del proyecto. 4. Comunicar sobre avances del proyecto.
10	Nicole Erazo	Supervisora de cuenta				CD		1. Garantizar autoridad para supervisión de los equipos multidisciplinarios de la agencia. 2. Dar autoridad de espacios de comunicación directa con el Patrocinador. 3. Dar autoridad de realizar ajustes o cambios respecto a diseño y estrategias de marketing. 4. Comunicar sobre avances del proyecto

11	Andrea Béjar	Ejecutiva de cuenta			C	D		1. Dar autoridad de manejo de agenda interna del equipo de la agencia para propiciar espacios de feedback entre el equipo creativo. 2. Garantizar autoridad para el manejo de tráfico interno del diseñador gráfico. 3. Generar espacios de comunicación con el Patrocinador para presentar upgrades adicionales para el proyecto en pro de la marca. 4. Comunicar sobre avances del proyecto
12	Fernando Gaona	Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados				CD		1. Garantizar autoridad de evaluar los procesos y controles en la ejecución del proyecto. 2. Garantizar autoridad para aceptar/ rechazar planes de acciones correctivas y correctoras. 3. Generar espacios de comunicación constante y bidireccional para ser una fuente de gestión de comunicación entre los diferentes *stakeholders*. 4. Comunicar sobre avances del proyecto
13	Paulina Jama	Líder de Calidad				CD		1. Garantizar autoridad de evaluar los procesos y controles en la ejecución del proyecto. 2. Involucrar desde el inicio en la planificación y desarrollo del instructivo. 3. Generar espacios de feedback con el equipo del proyecto. 4. Comunicar sobre avances del proyecto
14	Carolina Cadena	Líder de Mejora Continua				CD		1. Involucrar desde el inicio en la planificación y desarrollo del proyecto. 2. Garantizar autoridad en la toma de decisiones críticas relacionadas con la mejora de procesos y la optimización de las campañas de marketing digital. 3. Propiciar espacios de comunicación con el equipo creativo para uso de herramientas de mejora contniua, y análisis de causa raíz de los hallazgos de auditorías. 4. Comunicar sobre avances del proyecto.
15	Daniel Park	Ilustrador	C			D		1. Garantizar libertad de proponer ideas gráficas respecto al desarrollo del Logo respetando los colores y nombre comercial de la marca. 2. Propiciar las herramientas digitales para la ilustración del logo. 3. Hacer partícipe de reuniones de feedback con el equipo creativo. 4. Mantenerlo informado sobre los cambios que pueda solicitar el Patrocinador.

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados
Elaborado por: Autores

2.3.1.6.4. Evaluación de Participación de los Interesados

En la **Tabla 13** se evalúa la participación de interesados contemplando la frecuencia de la estrategia planteada.

Matriz de Evaluación de Participación de los Interesados						
ID	**Nombres**	**Posición de la Organización**	**Entregable**	**Análisis de Clasificación**	**Estrategia de involucramiento**	**Frecuencia**
1	Luis Carrera	Gerente Propietario	Gestión del Proyecto	Gestionar/ Involucrar y atraer activamente	1. Envío de estudios de inversión y preferencias de consumidores de la competencia directa. 2. Proporcionar un glosario con términos esenciales de marketing digital aplicable a cualquier sector empresarial. 3. Realizar reuniones para mostrar casos de éxitos sobre renovación de imagen y aplicación de estrategias de marketing digital para empresas automotrices. 4. Envío de reportes quimcenales respecto a las nuevas tendencias de diseño gráfico aplicados a marketing digital.	Quincenal
2	Fernanda Salán	Administradora de agencia	Gestión del Proyecto	Involucrar, mantener satisfecho	1. Proporcionar un glosario con términos esenciales de marketing digital aplicable a cualquier sector empresarial. 2. Realizar reuniones para mostrar casos de éxitos sobre renovación de imagen y aplicación de estrategias de marketing digital para empresas automotrices. 3. Involucrar en la valoración de los riesgos identificados.	Quincenal

3	Giovanna Álava	Project Manager	Gestión del Proyecto	Gestionar/ Involucrar y atraer activamente	1. Establecer canales de comunicación abiertos y regulares con el patrocinador para discutir avances, desafíos y cambios del proyecto. 2. Comunicar problemas encontrados del proyecto para aprobar las solicitudes de cambio. 3. Generar espacios de feedback con el equipo del proyecto 4. Involucrar en gestión de identificación de riesgos.	Semanal
4	José Luis Quezada	Analista de Procesos y Proyectos	Gestión del Proyecto	Mantener informados	1. Adaptar los procesos internos a la naturaleza del proyecto para hacerlos más dinámicos con el equipo de marketing. 2. Generar espacios de comunicación constante y bidireccional para ser una fuente de gestión de comunicación entre los diferentes *stakeholders*. 3. Dar autoridad de emitir feedcback acerca de la calidad de los entregables de acuerdo a lo requerido por el Patrocinador. 4. Involucrar en la generación de estrategias de mitigación de riesgos.	Semanal
5	José María Camacho	Director General Creativo	Nueva Imagen	Gestionar/ Involucrar y atraer activamente	1. Dar autoridad para manejar exclusividad de marca y categoría dentro de la agencia. 2.Comunicar sobre avances del proyecto. 3. Otorgar autoridad para las revisiones finales de propuestas gráficas del proyecto. 3. Otorgar autoridad para la contratación del ilustrador.	Diario

6	Steven Macías	Director de Arte	Nueva Imagen	Involucrar, mantener satisfecho	1. Propiciar espacios de feedback con el ilustrador y el diseñador gráfico, así también para generación de ideas con metodologías de mejora contínua como brainstorming, etc. 2. Propiciar las herramientas digitales para materializar la conceptualización de las piezas gráficas. 3. Garantizar que su equipo de trabajo cuente con las competencias necesarias para realizar el diseño de piezas gráficas de alto nivel. 4.Comunicar sobre avances del proyecto.	Diario
7	Roger Mendieta	Diseñador Gráfico	Nueva Imagen	Monitorear	1. Generar espacios de feedback con el equipo del proyecto. 2. Garantizar vigencia de licencia de programas para la realización de piezas gráficas en las campañas. 3. Propiciar espacios de generación de nuevas ideas y mejoras respecto a la creación de piezas gráficas. 4. Comunicar sobre avances del proyecto.	Diario
8	Facundo Blanco	*Head Planner* de Medios	*Benchmark*	Involucrar, mantener satisfecho	1. Garantizar disponibilidad y acceso de la información referente al proyecto y las necesidades del Patrocinador. 2. Garantizar vigencia de licencia de programas para la evaluación de resultados de inversión y comportamiento de mercado. 3. Garantizar el espacio de comunicación directa y feedback de los entrgables con el Director General Creativo. 4. Comunicar sobre avances del proyecto.	Semanal

9	Camilo Burgos	Planificador Digital	*Benchmark*	Monitorear	1. Garantizar vigencia de licencia de programas para la realización de piezas gráficas en las campañas. 2. Garantizar el espacio de comunicación directa y feedback de los entrgables con el *Head Planner* de Medios. 3. Dar autoridad de proponer ideas del Contenido asociado a las platafromas digitales del proyecto. 4. Comunicar sobre avances del proyecto.	Semanal
10	Nicole Erazo	Supervisora de cuentas	Gestión del Proyecto	Mantener informados	1. Garantizar autoridad para supervisión de los equipos multidisciplinarios de la agencia. 2. Dar autoridad de espacios de comunicación directa con el Patrocinador. 3. Dar autoridad de realizar ajustes o cambios respecto a diseño y estrategias de marketing. 4. Comunicar sobre avances del proyecto	Semanal
11	Andrea Béjar	Ejecutiva de cuentas	Gestión del Proyecto	Gestionar/ Involucrar y atraer activamente	1. Dar autoridad de manejo de agenda interna del equipo de la agencia para propiciar espacios de feedback entre el equipo creativo. 2. Garantizar autoridad para el manejo de tráfico interno del diseñador gráfico. 3. Generar espacios de comunicación con el Patrocinador para presentar upgrades adicionales para el proyecto en pro de la marca. 4. Comunicar sobre avances del proyecto	Diario

12	Fernando Gaona	Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados	Instructivo PHVA	Gestionar/ Involucrar y atraer activamente	1. Garantizar autoridad de evaluar los procesos y controles en la ejecución del proyecto. 2. Garantizar autoridad para aceptar/ rechazar planes de acciones correctivas y correctoras. 3. Generar espacios de comunicación constante y bidireccional para ser una fuente de gestión de comunicación entre los diferentes *stakeholders*. 4. Comunicar sobre avances del proyecto	Semanal
13	Paulina Jama	Líder de Calidad	Instructivo PHVA	Involucrar, mantener satisfecho	1. Garantizar autoridad de evaluar los procesos y controles en la ejecución del proyecto. 2. Involucrar desde el inicio en la planificación y desarrollo del instructivo. 3. Generar espacios de feedback con el equipo del proyecto. 4. Comunicar sobre avances del proyecto	Semanal
14	Carolina Cadena	Líder de Mejora Continua	Gestión del Proyecto	Involucrar, mantener satisfecho	1. Involucrar desde el inicio en la planificación y desarrollo del proyecto. 2. Garantizar autoridad en la toma de decisiones críticas relacionadas con la mejora de procesos y la optimización de las campañas de marketing digital. 3. Propiciar espacios de comunicación con el equipo creativo para uso de herramientas de mejora contniua, y análisis de causa raíz de los hallazgos de auditorías. 4. Comunicar sobre avances del proyecto.	Semanal
15	Daniel Park	Ilustrador	Nueva Imagen	Monitorear	1. Garantizar libertad de proponer ideas gráficas respecto al desarrollo del Logo respetando los colores y nombre comercial de la marca. 2. Propiciar las herramientas digitales para la ilustración del logo. 3. Hacer partícipe de reuniones de feedback con el equipo creativo. 4. Mantenerlo informado sobre los cambios que pueda solicitar el Patrocinador.	Diario

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Participación de los Interesados
Elaborado por: Autores

2.3.2. Gestión de Alcance

La gestión del alcance está basada en la definición, control, y gestión del trabajo y entregables del proyecto para prevenir la inclusión de elementos no previstos que podrían impactar en el tiempo, presupuesto y calidad. Esto implica desarrollar un plan que detalle cómo se definirá, verificará y manejará el alcance del proyecto y del producto. En este proceso se asegura que solo se lleve a cabo el trabajo necesario para cumplir los objetivos. Ofrece guía y dirección a lo largo del proyecto, reduce riesgos y facilita una gestión eficaz del alcance. En definitiva, una buena gestión del alcance es crucial para mantener el proyecto dirigido y bajo control, asegurando así su éxito.

2.3.2.1. Plan de gestión de alcance

Para determinar el alcance de proyecto "Diseño de un proyecto publicitario en el entorno digital: mejores prácticas con enfoque al modelo de gestión de calidad", se utilizará la herramienta juicio de expertos donde se consultará a expertos en gestión de proyectos, marketing digital y diseño gráfico para definir los enfoques más adecuados para la gestión del alcance. Mediante la herramienta análisis de datos se deben efectuar las siguientes actividades primordiales:

Se organizará una reunión con las personas involucradas con el objetivo de definir los responsables en las diferentes etapas del Proyecto. El directorio estará compuesto por el Patrocinador y la Directora del Proyecto. Se iniciará con el acta de constitución del proyecto y será utilizada como referencia durante este proceso.

Una vez seleccionado el directorio, se debe realizar una reunión en un plazo de dos semanas que incluya al Patrocinador, director y equipo del proyecto para analizar el alcance que va a tener el mismo donde deben surgir ideas y propuestas.

El proceso para la recopilación de los requisitos de los interesados es efectuado por el equipo de proyecto, liderado por cargo de Giovanna Álava - Directora del Proyecto, quien asegurará la precisión de la información recopilada, con el respaldo de Luis Carrera - Patrocinador del Proyecto, quien validará la lista de interesados. De esta manera se puede establecer la línea base del alcance de proyecto, misma que estará definida por grandes entregables.

El objetivo de las reuniones será generar los siguientes puntos:

- Actualización del registro de interesados, detallado en **Tabla 4**.
- Enunciado del Alcance.
- Matriz de trazabilidad de requisitos, detallado en **Tabla 9**.
- Línea base de alcance de proyecto.

El plan de gestión de alcance incluye procesos para elaborar el enunciado del alcance, crear la EDT/WBS, establecer la línea base del alcance y obtener la aceptación de los entregables. El plan puede variar en nivel de formalidad y detalle según las necesidades del proyecto.

2.3.2.1.1. Recopilar requisitos

En la fase de Recopilación de Requisitos, identificamos necesidades y expectativas mediante entrevistas y encuestas. Validamos los requisitos con los interesados y gestionamos cambios con comunicación efectiva.

Para registrar los requisitos utilizamos una matriz de trazabilidad que combina tanto la documentación, como la trazabilidad de requisitos en un solo formato, alineados a los objetivos del proyecto y a los objetivos de negocio, para lo cual se utilizará la Matriz de Trazabilidad de Requisitos como se detalla en la **Tabla 14.**

Matriz de Trazabilidad de Requisitos										
ID	**Nombre de interesado**	**Posición de la Organización**	**Rol en el proyecto**	**Contacto**	**Nivel de Participación**	**Clasificación**	**Requisitos de los interesados**	**Entregables**	**Objetivo del Proyecto**	**Objetivo del Negocio**
[Numeración secuencial]	[Detallar nombre del interesado]	[Indicar posición que desempeña interesado en la organización]	[Indicar rol que desempeña el interesado en el proyecto]	[Detallar correo eléctronico del contacto]	[Indicar Nivel de Participación: Desconocedor, Reticente, Neutral De apoyo, Líder]	[Indicar clasificación: interno, externo]	[Describir el requisito del interesado para ejecución de proyecto]	[Indicar los entregables como resultado del requisito]	[Indicar el Objetivo del Proyecto]	[Indicar el Objetivo del Negocio]

Tabla 14. Formato Matriz de Trazabilidad de Requisitos
Elaborado por: Autores

Todos estos documentos e información deben de pasar por procesos de revisión y aprobación dentro del directorio. Además de estar organizados en carpetas de Google Drive para poder acceder a la nube en tiempo real. Por último, necesitan un respaldo en un disco duro externo de 1TB, ante cualquier emergencia con el internet.

2.3.2.1.2. Definir alcance

En el diseño de una Estrategia Publicitaria Digital, definimos el alcance para crear una descripción detallada del proyecto y sus productos. Para definir el alcance de proyecto "Diseño de diseño de una Estrategia Publicitaria Digital en el entorno digital: mejores prácticas con enfoque al modelo de gestión de calidad", se utilizará el juicio de expertos de los siguientes interesados: Project Manager, Director General Creativo, *Head Planner* de Medios y Líder de Calidad, los cuales establecerán límites y criterios de aceptación, seleccionando requisitos finales a partir de la documentación previa. El enunciado detallado del alcance incluirá entregables, supuestos y restricciones, facilitando la planificación y ejecución. Esto asegurará una comprensión común entre el equipo y los interesados, delimitando claramente lo incluido y excluido en el proyecto.

Elaboración del Enunciado del Alcance

- **Responsable:** Directora del Proyecto.
- **Descripción del alcance del proyecto:** Explica el trabajo que se realizará en el proyecto.
- **Entregables:** Detalla los productos o resultados específicos que se entregarán durante el proyecto.
- **Criterios de aceptación:** Establece los estándares o condiciones que deben cumplir los entregables para ser aprobados por los interesados.
- **Exclusiones:** Indica lo que no está incluido en el alcance del proyecto, es decir, las actividades o elementos que no serán considerados.
- **Supuestos:** Detalla las suposiciones o premisas bajo las cuales se está llevando a cabo el proyecto.
- **Restricciones:** Enumera las limitaciones que pueden afectar la ejecución del proyecto, como restricciones de tiempo, recursos o tecnología.
- **Otros documentos principales relacionados con el alcance del proyecto.**

Gestión de Cambios en el Alcance:

En caso de que existan oportunidades de mejora en el alcance del proyecto, se deberá:

- Solicitar la correspondiente aprobación de las solicitudes de cambios al Patrocinador.
- Proceder con la actualización de los cambios aprobados, incluyendo los justificativos de los motivos.
- Documentar todos los cambios en los registros del proyecto.

2.3.2.1.3. Crear la EDT

En el diseño de una Estrategia Publicitaria Digital con enfoque en Gestión de Calidad, la Elaboración de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT/WBS), se realizará mediante grandes entregables, el proceso implicará subdividir los entregables en componentes manejables, organizados en niveles desde el proyecto hasta los paquetes de trabajo siguiendo un enfoque de descomposición con herramientas como el juicio de expertos que incluye los siguientes roles: *Project Manager*, Director General Creativo, *Head Planner* de Medios, Supervisora de cuenta, Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados; resultando en una representación jerárquica del alcance del proyecto, tal como se muestra en la **Ilustración 4**:

- Nivel 0: Nombre del proyecto (n)
- Nivel 1: Etapas del proyecto (n. n).
- Nivel 2: Entregables (n. n. n)
- Nivel 3: Paquetes de trabajo (n. n. n. n)

Los paquetes de trabajo, los componentes más bajos, se utilizan para planificar, estimar y controlar el trabajo, basándose en entradas como el plan de gestión del proyecto y los requisitos.

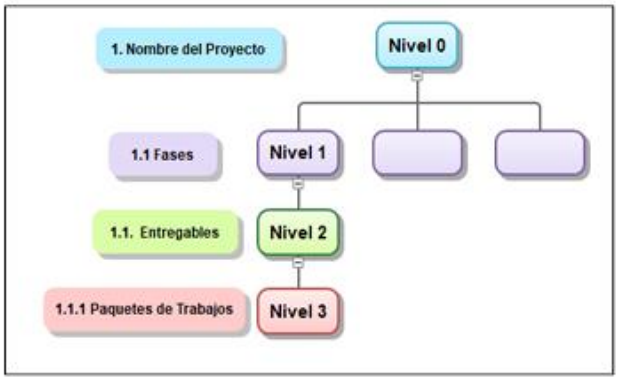


Ilustración 4. Representación jerárquica del alcance del proyecto
Elaborado por: Autores

Con la finalidad de asegurar de que todos los entregables del proyecto estén incluidos en la EDT y que con el desarrollo de los paquetes de trabajo se logrará cumplir con los objetivos del proyecto El director de proyecto mediante una reunión presencial presentará la estructura de desglose del trabajo al patrocinador, en presencia del equipo clave del proyecto, los cuales deberán ser definidos por el director y comunicados al menos 36 horas antes de la reunión.

2.3.2.1.4. Elaborar el diccionario de la EDT

En el diseño de una Estrategia Publicitaria Digital con enfoque en Gestión de Calidad, el proceso de elaborar el diccionario de la EDT será llevado a cabo por el Directora del Proyecto en colaboración con el Director General Creativo y el equipo de trabajo. Este diccionario contendrá información detallada de cada elemento de la EDT, como la descripción del paquete de trabajo, criterios de aceptación, responsables, recursos necesarios, restricciones y supuestos, tal como se presenta en la **Tabla 15**.

Diccionario de la EDT	
Código identificador	[Numeración asignada en EDT]
Nombre del elemento	[Nombre del paquete de trabajo]
Descripción del trabajo que comprende el elemento	[Describir de manera clara y detallada de qué se trata el elemento]
Criterios de aceptación del elemento	[Describir ampliamente lo que debe contener cada elemento para ser admitido]
Responsable	[Indicar nombre y cargo del responsable de la ejecución]
Recursos necesarios (materiales, humanos)	[Indicar los recursos materiales, humanos para desarrollar el elemento]
Supuestos	[Describir el mejor escenario del elemento]
Restricciones	[Describir de manera clara y detallada lo que no debe omitirse en la ejecución del elemento]

Tabla 15. Diccionario de la EDT
Elaborado por: Autores

2.3.2.1.5. Validar alcance

El objetivo principal es obtener la aceptación formal de los entregables del proyecto por parte del Patrocinador, asegurando que los productos o resultados del proyecto sean conformes con los requisitos establecidos. Este proceso se llevará a cabo cuando los entregables están listos para ser entregados y aprobados.

En caso de identificarse entregables o paquetes de trabajo no aceptados previamente, se deben realizar las siguientes acciones:

- El **Analista de Procesos y Proyectos** enviará un correo a la **Directora del Proyecto** detallando los motivos del incumplimiento.
- El **Director de Arte**, **junto con el Directora del Proyecto y el equipo clave**, analizarán si el entregable es relevante y debe ser integrado al alcance del proyecto.
- El **Project Manager** actualizará la EDT/WBS, el plan de gestión del alcance y otros documentos pertinentes si el entregable debe ser incluido.
- El **Patrocinador**, revisará y aprobará los ajustes realizados al alcance del proyecto.
- El **Director General Creativo** y la **Project Manager** gestionarán la integración de los nuevos entregables en el proyecto, actualizando recursos, plazos y presupuesto según sea necesario.

La aceptación de los entregables se formalizará con el Acta de Validación de Alcance, presentada en la **Tabla 16,** la misma deberá ser aprobada por el Patrocinador. En el caso que un entregable no sea aprobado, se realizará una lista con las observaciones y ajustes para el responsable y en el lapso de 48 horas se deben hacer las correcciones necesarias.

Acta de Validación de Alcance			
Título del Proyecto:	*[Nombre del Proyecto]*		
Fase	*[Nombre de fase]*	**Código de Fase**	*[Código de fase]*
Entregable	*[Nombre de entregable]*	**Código de Entregable**	*[Código de entregable]*
Paquete de Trabajo	*[Nombre del paquete de trabajo]*	**Código de Paquete de Trabajo**	*[Código del paquete de trabajo]*
Criterio de aceptación	**Cumple**		**Observación**
	SI	**NO**	
[Describir los criterios de aceptación de los cambios]	*[Especificar cumplimiento]*	*[Especificar cumplimiento]*	*[Puntualizar información relevate]*
Director del Proyecto		**Patrocinador**	

Tabla 16. Formato Acta de Validación de Alcance
Elaborado por: Autores

2.3.2.1.6. Controlar alcance

Para controlar el alcance del proyecto y gestionar los cambios, se establecerán listas de control con criterios de aceptación de cambios detallados en la **Tabla 16.** Formato Acta de Validación de Alcance. Estas listas serán aprobadas por la Directora de Proyecto, quien supervisará que todos los cambios estén alineados con los objetivos del proyecto. Para asegurar una gestión eficiente, se formará un Comité de Control de Cambios, compuesto por el Patrocinador y la Directora de Proyecto, quienes tendrán la autoridad para aprobar o rechazar las solicitudes de cambio.

Una vez que se identifiquen cambios en el alcance, se llevará a cabo una reunión con el Comité de Control de Cambios dentro de un plazo de cinco días laborables. En esta reunión, se presentarán las solicitudes de cambio, que se valorarán conforme a las listas de control. Se utilizará el formato establecido en la **Tabla 17.** Formato Solicitud de Cambio para documentar y formalizar las solicitudes. Esto permitirá que el Director de Arte (Steven Macías) y el Diseñador Gráfico (Roger Mendieta), entre otros interesados clave, estén informados y alineados antes de la implementación de cualquier modificación.

Solicitud de Cambio					
# Solicitud	**Fecha de solicitud**	**Solicitado por**	**Elaborado por**	**Aprobado por**	**Fecha de aprobación**
[Indicar la fecha de comunicación de la necesidad del cambio]	[Detallar nombre del interesado que comunica necesidad del cambio]	[Detallar nombre del interesado que elabora la solicitud]	[Detallar nombre de la persona que aprueba la solicitud]	[Indicar la fecha de aprobación de la solicitud]	[Indicar la fecha de aprobación de la solicitud]
Descripción del cambio					
[Indicar a detalle el cambio a realizar]					
Justificación del cambio					
[Indicar el motivo del cambio a realizar]					
Impactos en el desarrollo del proyecto					
[Descripción de posibles impactos negativos en cualquiera de las etapas del proyecto]					
Beneficios para el proyecto					
[Descripción de los beneficios que generaría el cambio solicitado en cualquiera de las etapas del proyecto]					
Afectación en el cronograma			**Impactos en el desarrollo del proyecto**		
[De qué manera afecta al cronograma establecido]			[El costo que conlleva la ejecución del cambio solicitado]		
Firmas					
Solicitado por:			Aprobado por:		

Tabla 17. Formato Solicitud de Cambio
Elaborado por: Autores

Una vez aprobado el cambio, se actualizan:

- Plan de Gestión de alcance.
- Línea base del alcance
- Matriz de documentación - trazabilidad de requisitos.

2.3.2.2. Matriz de trazabilidad de requisitos

En el Diseño de una Estrategia Publicitaria Digital en el Entorno Digital con enfoque en Gestión de Calidad, la matriz de documentación y trazabilidad de requisitos es esencial para relacionar y seguir los requisitos desde su concepción hasta los entregables, garantizando su valor y alineación con los objetivos del proyecto, así como de los objetivos del negocio.

El Directora del Proyecto la utiliza para gestionar el alcance, asegurando que los requisitos validados estén actualizados y cumplan con los criterios establecidos, lo que controla de manera fundamental el alcance del proyecto y garantiza la claridad, completitud y alineación de los requisitos con los objetivos del negocio, de acuerdo a la **Tabla 18**.

2.3.2.2.1. Objetivos del Proyecto

OBJ P.01: Establecer una buena comunicación con el Patrocinador mediante reuniones de seguimiento semanales con una duración máxima de 1 hora para revisar el progreso del proyecto y abordar cualquier problema identificado, durante un periodo de 17 semanas.

OBJ P.02: Desarrollar y completar un *DeBrief*ing detallado con el cliente para definir claramente las estrategias del proyecto y clarificar todas las expectativas, con un plazo para finalizar este proceso al final de la primera semana del proyecto.

OBJ P.03: Desarrollar un análisis de *benchmark* comparativo enfocado en estudios de inversión digital y preferencias de usuarios de marcas, evaluando al menos cinco competidores directos dentro del periodo 2022 dentro de los primeros 15 días del proyecto.

OBJ P.04: Desarrollar una nueva identidad de marca y manual de marca que detalle el uso de elementos visuales y tipografía aplicables en diversos medios para el final del primer mes del proyecto.

OBJ P.05: Desarrollar un instructivo digital de hasta 60 páginas basado en el ciclo Deming para estandarizar la aplicación de estrategias de marketing estacionales y durante un año, completando este documento en un periodo de cuatro meses.

2.3.2.2.2. Objetivos del Negocio

OBJ N.01: Posicionar a Tecnicentro Serviplus DC como un líder en servicios de mantenimiento y reparación de vehículos en Guayaquil, trabajando para lograr un reconocimiento significativo en la comunidad local para finales de año 2025.

OBJ N.02: Aumentar la retención de clientes mediante la mejora de la experiencia del cliente, utilizando *feedback* para refinar servicios y comunicación, con el objetivo de implementar mejoras visibles para el final del año 2025.

OBJ N.03: Expandir la base de clientes de Tecnicentro Serviplus DC desarrollando y lanzando campañas de marketing digital que atraigan a nuevos segmentos de mercado en el área de Guayaquil, estableciendo metas claras de crecimiento para el 2025.

OBJ N.04: Fortalecer las asociaciones con proveedores de vehículos y partes para asegurar ofertas exclusivas que puedan ser promovidas a través de campañas de marketing, con el fin de mejorar la propuesta de valor al cliente y aumentar las ventas para el tercer trimestre del 2024.

OBJ N.05: Innovar en la oferta de servicios con la introducción de redes sociales para el público en general durante el segundo trimestre del 2025.

Matriz de Trazabilidad de Requisitos										
ID	**Nombre de interesado**	**Posición de la Organización**	**Rol en el proyecto**	**Contacto**	**Nivel de Participación**	**Clasificación**	**Requisitos de los interesados**	**Entregables**	**Objetivo del Proyecto**	**Objetivo del Negocio**
1	Luis Carrera	Gerente Propietario	Patrocinador, responsable proporciona dirección estratégica, recursos financieros y apoyo organizacional, asegurando que el proyecto alinee con los objetivos generales de la empresa y facilitando la toma de decisiones clave para su éxito.	luiscarrera@servidc.com	Neutral	Interno	1.- El desarrollo de la nueva imagen debe incluir la creación de un logotipo (imagotipo) y un manual de marca, especificando el uso de colores, aplicabilidad y línea gráfica. 2.- El nombre comercial se mantiene y se presenta en todos los elementos gráficos. 3.- La empresa incursiona en marketing digital con presencia en las principales redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, Google Ads) con campañas Always on y estacionales. 4.- Se entrega un instructivo de aplicación correcta para las campañas estacionales.	Gestión del Proyecto	OBJ.P.01 OBJ.P.02 OBJ.P.03 OBJ.P.04 OBJ.P.05	OBJ.N.01 OBJ N. 02 OBJ N. 03
2	Fernanda Salán	Administradora de agencia	Responsable de gestión de recursos por parte de la empresa, coordina las operaciones internas y la logística, asegurando que los recursos y el personal estén disponibles y alineados con las necesidades y tiempos del proyecto publicitario digital.	fersalan@servidc.com	Neutral	Interno	2.- Los costos asociados no deben exceder el presupuesto asignado de 19.000 dólares. 3.- Las reuniones se agendan con al menos 48 horas de anticipación.	Gestión del Proyecto	OBJ.P.01 OBJ.P.02 OBJ.P.03 OBJ.P.04 OBJ.P.05	OBJ.N.01 OBJ N. 02 OBJ N. 03
3	Giovanna Álava	Project Manager	Responsable de liderar y coordinar todas las actividades relacionadas con la actualización de la imagen de la empresa y la implementación de estrategias de marketing digital, asegurando el cumplimiento de objetivos dentro del presupuesto y plazos establecidos.	fgaona@gmail.com	Líder	Interno	1.- Los objetivos del proyecto deben ser claros, incluyendo los resultados esperados y los criterios de éxito. 2.- El Project Manager posee la autoridad y la autonomía necesarias para tomar decisiones clave y dirigir al equipo de manera efectiva. 3.- Todas las partes interesadas (patrocinadores, clientes y equipo) brindan el apoyo necesario para facilitar la ejecución del proyecto. 4.- El Project Manager dispone de los recursos necesarios (personal calificado, presupuesto, tecnología) para la ejecución eficaz del proyecto.	Gestión del Proyecto	OBJ.P.01 OBJ.P.02 OBJ.P.03 OBJ.P.04 OBJ.P.05	OBJ.N.01 OBJ N. 02 OBJ N. 03

4	José Luis Quezada	Analista de Procesos y Proyectos	Se desempeña como soporte al Project Manager, analizando y optimizando los procesos del proyecto y contribuyendo en la planificación y seguimiento de las actividades para garantizar la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos.	jquezada@gmail.com	Neutral	Interno	1.- La información relevante está disponible para realizar un análisis exhaustivo de los procesos (datos, documentos y herramientas de análisis). 2.- Se colabora estrechamente con el Project Manager y el resto del equipo para entender completamente los objetivos del proyecto y las necesidades del negocio. 3.- Los objetivos del proyecto se definen con claridad. 4.- Se mantiene la apertura en la planificación y el seguimiento de actividades, asignando los recursos adecuados y respetando los plazos establecidos.	Gestión del Proyecto	OBJ.P.01 OBJ.P.02 OBJ.P.03 OBJ.P.04 OBJ.P.05	OBJ.N.01 OBJ N. 02 OBJ N. 03
5	José María Camacho	Director General Creativo	Responsable de desarrollar la estrategia creativa	josem@qbit.com	De apoyo	Interno	1.- El Director General Creativo cuenta con la libertad y la autonomía para desarrollar una estrategia creativa innovadora que se alinee con los objetivos del proyecto y la visión de la empresa. 2.- Los objetivos del proyecto se establecen de manera clara. 3.- Se dispone de los recursos necesarios (personal creativo talentoso, tecnología y presupuesto) para ejecutar la estrategia creativa de manera efectiva. 4.- Se garantiza la colaboración con el equipo del proyecto, el Project Manager y otros líderes, para alinear la estrategia creativa con la dirección estratégica general de la empresa. 5.- Se fomenta un ambiente de innovación y originalidad, promoviendo nuevas ideas y enfoques creativos que diferencien el proyecto y la marca en el mercado.	Nueva Imagen	OBJ.P.02 OBJ.P.03 OBJ.P.04	OBJ.N.02
6	Steven Macías	Director de Arte	Responsable de liderar la conceptualización y diseño de la estrategia creativa, supervisando la creación de contenido visual y textual para garantizar que la comunicación de marca sea coherente, innovadora y alinee con los objetivos del proyecto.	smacias@qbit.com	De apoyo	Interno	1.- Los objetivos del proyecto se definen con claridad. 2.- El Director de Arte cuenta con la libertad y la autonomía necesarias para liderar la conceptualización y diseño de la estrategia creativa, explorando y experimentando con nuevas ideas y enfoques. 3.- Se mantiene la apertura para colaborar estrechamente con el Director General Creativo, el equipo de marketing y otros interesados, garantizando que el diseño visual y textual se alinee con la visión creativa general y los objetivos del proyecto.	Nueva Imagen	OBJ.P.02 OBJ.P.03 OBJ.P.04	OBJ.N.02

7	Roger Mendieta	Diseñador Gráfico	Responsable de elaborar las gráficas y la conceptualización de los artes que se van a utilizar para la elaboración del logo y las piezas de cronogramas	rmendieta@qbit.com	Neutral	Interno	1.- Los objetivos del proyecto se establecen de manera clara. 2.- El contenido visual y textual creado cumple con altos estándares de calidad y coherencia con la identidad de marca de la empresa, asegurando una experiencia de marca consistente en todos los puntos de contacto.	Nueva Imagen	OBJ.P.02 OBJ.P.03 OBJ.P.04	OBJ.N.02
8	Facundo Blanco	Head Planner de Medios	Responsable del control y monitoreo de los pedidos para clientes del departamento de Planificación de medios.	fblanco@qbit.com	Neutral	Interno	1.- Los objetivos del proyecto se definen de forma clara. 2.- Los pedidos se gestionan de manera eficiente y oportuna, garantizando el cumplimiento de los plazos establecidos y los requisitos de los clientes.	*Benchmark*	OBJ.P.03	OBJ.N.01 OBJ N. 02
9	Camilo Burgos	Planificador Digital	Responsoble de correr los programas que proporcionan data acerca de los mercados publicitarios	cburgos@qbit.com	Neutral	Interno	1.- Los objetivos del proyecto se establecen con claridad. 2.- Existe libertad y autonomía para liderar la conceptualización y diseño de la estrategia creativa, favoreciendo la exploración y experimentación con nuevas ideas y enfoques. 3.- Se cuenta con la autoridad necesaria para identificar y resolver cualquier problema o desafío durante la gestión de pedidos, en colaboración con el equipo, a fin de encontrar soluciones efectivas.	*Benchmark*	OBJ.P.02 OBJ.P.03	OBJ.N.01 OBJ.N.03
10	Nicole Erazo	Supervisora de cuenta	Responsable del cumplimiento de deadline del proyecto, supervisa y guía las actividades de las ejecutivas de cuenta, asegurando la calidad y eficacia en la gestión de las relaciones con los clientes y la satisfacción de sus necesidades y expectativas.	nicolerazo@qbit.com	De apoyo	Interno	1.- Los objetivos del proyecto se plantean de forma clara. 2.- Se dispone de los recursos necesarios para cumplir con los plazos establecidos, garantizando que todas las actividades y entregables se completen a tiempo y dentro del cronograma.	Gestión del Proyecto	OBJ.P.01 OBJ.P.02 OBJ.P.03	OBJ.N.01 OBJ N. 02

11	Andrea Béjar	Ejecutiva de cuenta	Responsable faciliar la comunicación entre el equipo del proyecto y los clientes, asegurando una comunicación fluida, entendiendo las necesidades del cliente y coordinando la entrega de soluciones que cumplan con sus expectativas.	andreabejars@qbit.com.ec	Neutral	Interno	1.- Los objetivos del proyecto se establecen con claridad. 2.- El equipo dispone de la libertad y la autonomía necesarias para liderar la conceptualización y diseño de la estrategia creativa, explorando nuevas ideas y enfoques. 3.- Se mantiene una comunicación clara y abierta tanto con el equipo interno como con los clientes, proporcionando actualizaciones periódicas sobre el estado del proyecto y respondiendo rápidamente a cualquier inquietud. 4.- Se garantiza la autoridad para supervisar de manera efectiva las actividades de las ejecutivas de cuenta, brindando orientación y apoyo cuando sea necesario, a fin de cumplir con los plazos y mantener la calidad del trabajo.	Gestión del Proyecto	OBJ.P.01 OBJ.P.02 OBJ.P.03 OBJ.P.04 OBJ.P.05	OBJ.N.01 OBJ N. 02 OBJ N. 03
12	Fernando Gaona	Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados	Responsable de aplicación de sistema de calidad en la estrategia de marketing, se encarga de implementar y supervisar el modelo de gestión de calidad en el proyecto, asegurando que todas las actividades y entregables cumplan con los estándares establecidos para lograr los objetivos de excelencia y eficacia en el proyecto publicitario digital.	giovannaalavasole@sgias.com	De apoyo	Interno	1.- Los objetivos del proyecto se establecen de forma clara. 2.- El Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados cuenta con la libertad y autonomía necesarias para supervisar y controlar continuamente el cumplimiento de los estándares de calidad en todas las fases del proyecto, abordando oportunamente cualquier desviación o no conformidad. 3.- Se garantiza la autonomía para llevar a cabo auditorías y evaluaciones periódicas del sistema de calidad, asegurando su efectividad y conformidad con los requisitos, además de identificar áreas de mejora e innovación. 4.- Se fomenta la colaboración y la comunicación transparente para asegurar que todas las actividades y entregables cumplan con los criterios de excelencia establecidos, buscando constantemente oportunidades de mejora para optimizar la eficacia y eficiencia del proyecto.	Instructivo PHVA	OBJ.P.01 OBJ.P.05	OBJ.N.03

13	Paulina Jama	Líder de Calidad	Responsable de asegurar que todas las actividades y entregables cumplan con los estándares establecidos para lograr los objetivos de excelencia y eficacia en el proyecto publicitario digital.	teresajama@sgias.com	De apoyo	Interno	1.- Los objetivos del proyecto se definen con claridad. 2.- La Líder de Calidad cuenta con la libertad y la autonomía necesarias para supervisar y controlar continuamente el cumplimiento de los estándares de calidad en todas las fases del proyecto, abordando oportunamente cualquier desviación o no conformidad. 3.- Se garantiza la autoridad y autonomía para llevar a cabo auditorías y evaluaciones periódicas del sistema de calidad, asegurando su efectividad y conformidad con los requisitos, e identificando áreas de mejora e innovación. 4.- Se fomentan espacios colaborativos y una comunicación transparente, asegurando que las actividades y entregables cumplan con criterios de excelencia, al tiempo que se promueve la mejora continua para optimizar la eficacia y eficiencia del proyecto.	Instructivo PHVA	OBJ.P.03	OBJ.N.01 OBJ N. 02
14	Carolina Cadena	Líder de Mejora Continua	Responsable de identificar oportunidades de optimización en los procesos del proyecto, implementando estrategias y prácticas que promuevan la eficiencia operativa y la innovación constante a lo largo del proyecto publicitario digital.	carolinacadena@sgias.com	De apoyo	Interno	1.- Los objetivos del proyecto se establecen de manera clara. 2.- La Líder de Mejora Continua dispone de la libertad y la autonomía necesarias para dar seguimiento continuo a las iniciativas de mejora implementadas, evaluando su efectividad en términos de eficiencia operativa, calidad del trabajo y satisfacción del cliente. 3.- Se cuenta con los recursos necesarios para implementar estrategias y prácticas que promuevan la eficiencia operativa y la innovación constante, como la automatización de tareas, la simplificación de procesos y la adopción de nuevas tecnologías.	Gestión del Proyecto	OBJ.P.01 OBJ.P.02 OBJ.P.03 OBJ.P.04 OBJ.P.05	OBJ.N.01 OBJ N. 02 OBJ N. 03
15	Daniel Park	Ilustrador	Responsable de realizar la ilustración y elaboración del logo de Serviplus contemplando técnicas requeridas para asegurarse que logo sea versátil y adaptable.	d.park@gmail.com	Desconocedor	Externo	1.- Los objetivos del proyecto se definen con claridad. 2.- La identidad de la marca Serviplus y los requisitos específicos del proyecto se comunican con exactitud en términos de estilo, tono y mensaje que el logo debe transmitir. 3.- Se propician espacios de colaboración con el equipo creativo y los demás interesados, manteniéndose abierto a la retroalimentación constructiva para refinar y mejorar el diseño del logo según sea necesario.	Nueva Imagen	OBJ.P.02 OBJ.P.03 OBJ.P.04	OBJ.N.03

Tabla 18. Matriz de Trazabilidad de Requisitos
Elaborado por: Autores

2.3.2.3. Línea Base del Alcance

2.3.2.3.1. Enunciado del alcance del proyecto

2.3.2.3.1.1. Alcance del Proyecto

El alcance de este proyecto consiste en desarrollar e implementar la renovación de la imagen empresarial y una estrategia de marketing digital integral para el posicionamiento de Tecnicentro Serviplus DC, basadas en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

El proyecto incluirá la creación de una nueva identidad visual, que abarca el rediseño del logo y el desarrollo de un manual de marca, así como la conceptualización y ejecución de estrategias de marketing digital estacionales y *Always On*. Estas estrategias estarán orientadas a maximizar la visibilidad y el *engagement* en plataformas digitales como Facebook, Instagram y TikTok.

El proyecto se ejecutará con un presupuesto de $19,281 y un plazo de 4 meses, estructurado en las siguientes fases: *DeBrief*, *Benchmark*, Desarrollo de Nueva Imagen, Implementación del Ciclo PHVA y Gestión del Proyecto.

2.3.2.3.1.2. Alcance del Producto

Los principales entregables del proyecto, organizados en sus respectivas fases, son los siguientes:

Entregable 1: Gestión de Proyecto

Este primer entregable establece los fundamentos y la estructura para la gestión del proyecto. Inicia con el Acta de Constitución del Proyecto, donde se definen los objetivos, el alcance y los recursos necesarios. También incluye el desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto, que guiará todas las actividades del proyecto y garantizará el cumplimiento de los objetivos. Durante la ejecución, se llevarán a cabo reuniones de monitoreo y control para asegurar que el proyecto avanza según lo planeado. El proyecto culmina con el cierre formal mediante la recopilación y entrega de toda la documentación relevante.

Entregable 2: *DeBrief*

El segundo entregable clave es el *DeBrief*, que consistirá en la recopilación y documentación de los requerimientos iniciales del proyecto. Este entregable definirá las necesidades y expectativas del cliente, así como los objetivos del proyecto, para asegurar que las estrategias a implementar estén alineadas con las metas de la empresa. El *DeBrief* también incluirá la descripción de los elementos necesarios para las campañas publicitarias y el diseño de la imagen de marca.

Entregable 3: *Benchmark*

El tercer gran entregable es el *Benchmark*, que se centrará en un análisis detallado de las mejores prácticas dentro del sector automotriz y las tendencias actuales del marketing digital. A través del Estudio de Inversión y el Estudio TGI (preferencias): mercados, preferencias y

canales de comunicación, se evaluará el desempeño de los competidores y se identificarán las oportunidades clave que permitirán a Tecnicentro Serviplus DC diferenciarse en el mercado. Este análisis guiará la toma de decisiones sobre las estrategias digitales a implementar.

Entregable 4: Nueva Imagen

El cuarto entregable es la nueva imagen de marca, que es fundamental para revitalizar la presencia de Tecnicentro Serviplus DC en el mercado. Este entregable incluirá la conceptualización de la nueva imagen, el diseño del logo, y la creación del manual de marca. La nueva imagen será implementada a través de los canales digitales y físicos, alineándose con la estrategia de marketing y las necesidades de los clientes.

Entregable 5: Instructivo PHVA

El quinto entregable estará enfocado en el Instructivo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que asegurará que el proceso de implementación de las campañas digitales siga un ciclo de mejora continua. Este entregable proporcionará las pautas para realizar un seguimiento de las campañas, evaluar su desempeño y realizar ajustes en tiempo real, manteniendo siempre la calidad y efectividad de la estrategia implementada.

2.3.2.3.1.3. Criterios de aceptación

Gestión del Proyecto

- Definición clara de los objetivos del proyecto, alineados con los objetivos estratégicos de Tecnicentro Serviplus DC y las mejores prácticas de gestión de proyectos.
- Identificación detallada de las etapas del proyecto, con una descripción de las actividades principales y los entregables asociados a cada fase.
- Análisis de las cuestiones internas y externas que podrían impactar el proyecto, incluyendo un plan de gestión de riesgos y oportunidades.
- Asignación de recursos necesarios, con roles y responsabilidades claramente definidos para cada miembro del equipo.
- Plan de comunicación que asegure la transparencia y fluidez en la información entre todos los interesados del proyecto.
- Documentación completa de todos los subplanes, incluyendo gestión de tiempo, costo, calidad, recursos, comunicación, riesgos, y adquisiciones.
- Todos los documentos de gestión deben estar aprobados por el Directora del Proyecto y el patrocinador, digitalizados en formato PDF y almacenados en el repositorio digital seguro asignado al proyecto.

DeBrief

- Un análisis completo del contexto y antecedentes del proyecto, con un enfoque en identificar oportunidades y desafíos.
- Definición clara de los objetivos del proyecto, alineados con la estrategia de marketing global de Tecnicentro Serviplus DC.
- Identificación detallada del público objetivo, incluyendo segmentación demográfica, psicográfica y comportamental.
- Argumentos clave y solicitudes del cliente, documentando las expectativas y requisitos específicos para cada entregable.
- Tono de comunicación recomendado, asegurando consistencia en todas las piezas de marketing desarrolladas.
- Presupuesto detallado, desglosado por actividad y fase del proyecto.
- Entregables definidos para las piezas de las campañas, incluyendo especificaciones técnicas y creativas.
- El *DeBrief* aprobado debe estar digitalizado en formato PDF y almacenado en el repositorio digital seguro asignado al proyecto.

Benchmark

- Análisis competitivo de al menos 3 competidores directos, evaluando su presencia digital, estrategias de marketing, y share of voice.
- Identificación de tendencias emergentes y oportunidades de diferenciación para Tecnicentro Serviplus DC en el mercado automotriz.
- El *Benchmark* debe ser aprobado por el equipo de marketing y el patrocinador, digitalizado en formato PDF y almacenado en el repositorio digital seguro asignado al proyecto.

Nueva imagen

- Diseño de un nuevo logo en formato de imagotipo, manteniendo el mismo nombre comercial y reflejando los valores y la misión de Tecnicentro Serviplus DC.
- Entrega de un manual de marca completo, que incluya especificaciones detalladas de tipografía, imágenes, paleta de colores y tono de voz, además de guías de aplicación en diferentes formatos y plataformas.
- Creación de contenido de valor para las estrategias de marketing *Always On* y estacionales, con piezas diseñadas específicamente para eventos clave como matriculación, carnaval, utilidades, regreso a clases, día del padre y navidad.
- Desarrollo de plantillas reutilizables para publicaciones en redes sociales, banners y newsletters, asegurando consistencia y eficiencia en futuras campañas.
- Aprobación del diseño final por parte del patrocinador, con feedback positivo en términos de relevancia, atractivo visual y alineación con la identidad de la marca.
- La nueva imagen y el manual de marca aprobados deben estar digitalizados en formato PDF y almacenados en el repositorio digital seguro asignado al proyecto.

Instructivo PHVA

- Visualización clara de todas las actividades y responsables, con hitos definidos para cada etapa del proceso.
- Especificación de todos los entregables y documentos aplicables, incluyendo cronogramas detallados para cada campaña estacional.
- Integración completa del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) en cada etapa, con indicadores de rendimiento específicos para medir el éxito de cada fase.
- Documentación de procesos y protocolos para la mejora continua, asegurando que las lecciones aprendidas se integren en futuras campañas.
- El flujograma y los documentos asociados deben ser aprobados por el equipo de marketing y el patrocinador, digitalizados en formato PDF y almacenados en el repositorio digital seguro asignado al proyecto.

2.3.2.3.1.4. Supuestos

- Se contará con los recursos humanos necesarios incluidos directores creativos, *Head Planner* de medios, supervisores de cuenta y diseñadores gráficos, los mismos estarán disponibles en el momento requerido durante todo el proyecto.
- Se asignarán los suficientes recursos y tiempo para el desarrollo de las estrategias de marketing para asegurar generación de contenido de valor.No habrá cambios significativos en el mercado automotriz ni en las plataformas de redes sociales que puedan afectar negativamente la visibilidad o relevancia del contenido.
- El presupuesto está establecido para cubrir el desarrollo de una nueva imagen de marca, así como estrategias de marketing digital estacionales y *always on* y un instructivo para la correcta implementación.
- No habrá cambios significativos en el mercado automotriz ni en las plataformas de redes sociales que puedan afectar negativamente la visibilidad o relevancia del contenido.
- Se contará con una cooperación interna efectiva por parte del personal de Tecnicentro Serviplus DC, respaldada por un plan de comunicación y capacitación, para facilitar la actualización de la imagen de marca y la implementación de las estrategias de marketing estacionales y *Always On*.
- Se contará con licenciamiento de herramientas para acceso a datos e insights relevantes del mercado y del comportamiento de la audiencia.
- El patrocinador estará abierto a las nuevas propuestas de renovación de imagen.
- La empresa no abrirá una agencia in-house de marketing durante el desarrollo del proyecto.

2.3.2.3.1.5. Restricciones

- El proyecto debe completarse en un plazo máximo de 4 meses desde su inicio, en ese periodo deben definirse campañas estacionales y *always on* para un año comercial de 12 meses.
- El tiempo de aprobación de la propuesta gráfica del logo no puede exceder de 1 mes a partir de la primera semana de aprobación del proyecto.
- El presupuesto no puede exceder el 15% del presupuesto establecido.
- Dentro de la nueva conceptualización de la imagen no se podrá alterar el nombre comercial de la empresa.
- La producción de contenido se limitará a formatos que no requieran inversiones significativas.
- La agencia de marketing no puede tener clientes que sean de la misma categoría de la empresa.
- Las estrategias de campañas estacionales no van a incluir contenido de Semana Santa y Fin de Año.
-

2.3.2.3.1.6. Exclusiones

- No se incluye la implementación de pauta para redes sociales.
- No se incluyen piezas de contenido audiovisual.
- No se incluye manejo de redes sociales.
- No incluye contenido con influencers.
- No incluye elaboración de materiales impresos para ATL.

2.3.2.3.2. Estructura de Desglose de Trabajo – EDT

A continuación se presenta la Estructura de Desglose de trabajo, de acuerdo con la **Ilustración 5**.

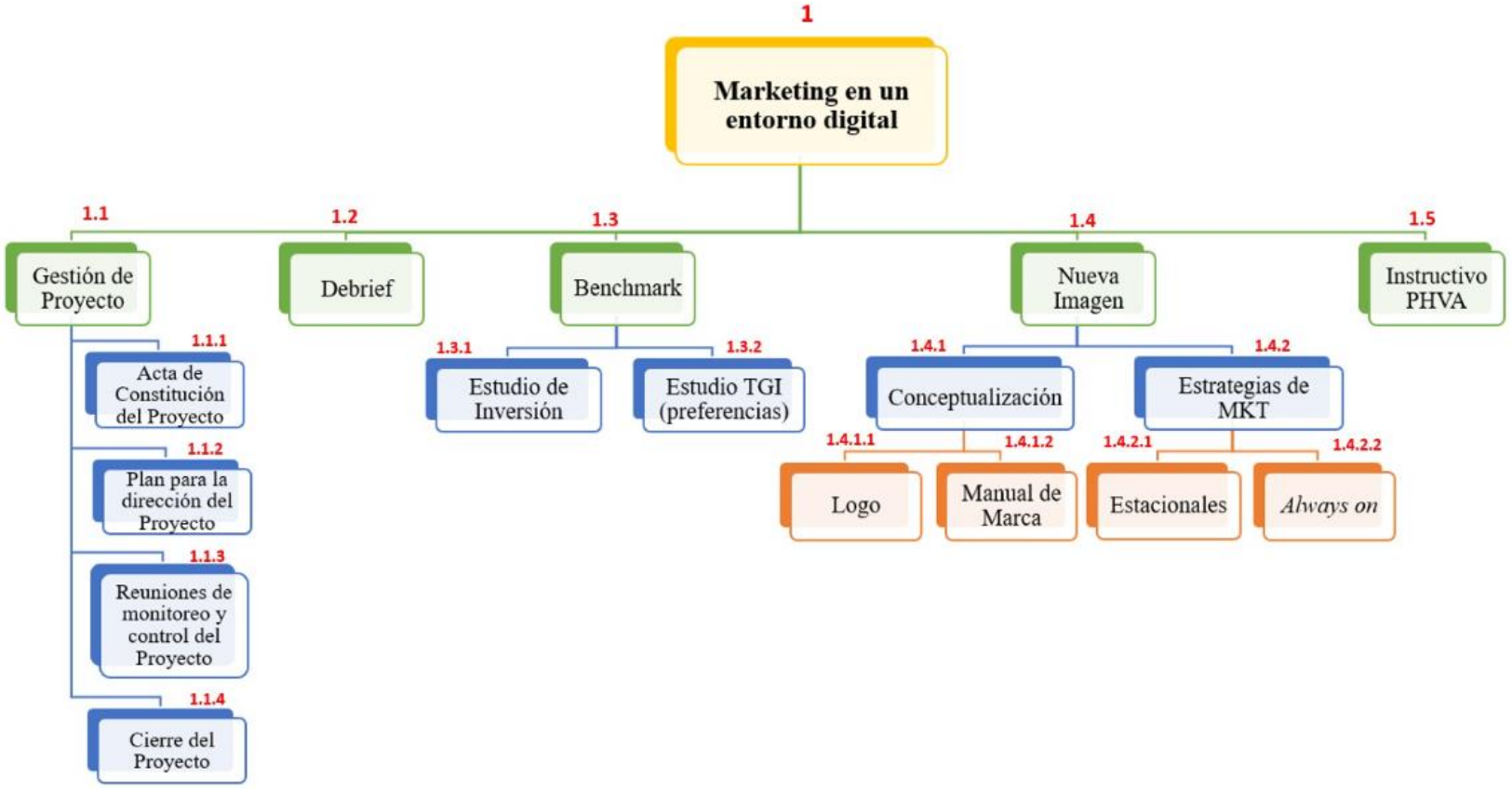


Ilustración 5. Estructura de Desglose de Trabajo – EDT
Elaborado por: Autores

2.3.2.3.3. Diccionario de la EDT:

El diccionario de la EDT servirá como una referencia centralizada para todos los miembros del equipo y partes interesadas, al proporcionar una comprensión más profunda de cada componente de la EDT, esta herramienta ayudará a garantizar una gestión efectiva del alcance del proyecto, una asignación precisa de responsabilidades y descripción del trabajo a realizar y una comunicación clara entre todos los involucrados, para lo cual se ha generado los siguientes diccionarios:

Tabla *19.* Diccionario de la EDT: Acta de constitución del proyecto
Tabla *20.* Diccionario de la EDT: Plan para la dirección del proyecto
Tabla *21.* Diccionario de la EDT: Reuniones de monitoreo y control del proyecto
Tabla *22.* Diccionario de la EDT: Cierre del proyecto
Tabla *23.* Diccionario de la EDT: *DeBrief*
Tabla *24.* Diccionario de la EDT: Estudio de inversión
Tabla *25.* Diccionario de la EDT: Estudio TGI (preferencias)
Tabla *26.* Diccionario de la EDT: Logo
Tabla *27.* Diccionario de la EDT: Manual de marca
Tabla *28.* Diccionario de la EDT: Estacionales
Tabla *29.* Diccionario de la EDT: *Always On*
Tabla *30.* Diccionario de la EDT: Instructivo PHVA

Diccionario de la EDT	
Código identificador	1.1.1
Nombre del elemento	Acta de constitución del proyecto
Descripción del trabajo que comprende el elemento	- Desarrollo y formalización del acta de constitución del proyecto, que incluye la descripción de alto nivel del proyecto, abarcando propósito, justificación y alineación estratégica con los objetivos de la empresa. También se define la estructura organizacional del proyecto, los objetivos SMART, el alcance preliminar, los riesgos de alto nivel, el resumen del cronograma con hitos clave, y el presupuesto preliminar. - Este documento será aprobado por el patrocinador y se almacenará de forma digital en el repositorio oficial del proyecto.
Criterios de aceptación del elemento	- Descripción de alto nivel del proyecto. - Objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido). - Requisitos de alto nivel detallados para cada fase del proyecto. - Supuestos, restricciones y riesgos de alto nivel. - Resumen del cronograma con hitos clave. - Resumen del presupuesto. - Lista de interesados clave con roles y responsabilidades definidos. - Requisitos de aprobación específicos para cada entregable. - Asignación formal del director de proyecto. - El documento debe estar digitalizado en formato PDF y almacenado en el repositorio digital seguro asignado al proyecto. -
Responsable	Giovanna Álava – Projet Manager
Recursos necesarios (materiales, humanos)	- Computador con software de edición de documentos (e.g., Microsoft Word). - Mail corporativo para la comunicación oficial. - Conexión Wi-Fi para la colaboración y almacenamiento en la nube. - Licencia Project Microsoft para la planificación y cronograma. - Aprobación y colaboración del patrocinador y de los interesados clave.
Supuestos	- El patrocinador y los interesados clave están disponibles y proporcionan la información necesaria en tiempo y forma. - No habrá cambios significativos en los requisitos del proyecto durante la creación del acta. - Se contará con los recursos tecnológicos necesarios para almacenar y compartir el documento digitalmente.
Restricciones	- El acta debe estar completa y aprobada dentro de las primeras dos semanas del inicio del proyecto. - El formato del acta debe cumplir con los estándares corporativos establecidos por la empresa. Cualquier modificación posterior al acta debe pasar por un proceso formal de revisión y aprobación.

Tabla 19. Diccionario de la EDT: Acta de constitución del proyecto
Elaborado por: Autores

Diccionario de la EDT	
Código identificador	1.1.2
Nombre del elemento	Plan para la dirección del proyecto
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto que incluye la planificación detallada y formal de todas las áreas clave del proyecto. Este documento abarca la definición de los objetivos del proyecto, la identificación de las etapas, la asignación de recursos necesarios, roles y responsabilidades, identificación y gestión de riesgos, planificación del cronograma, presupuesto, comunicación, y la gestión de la calidad y adquisiciones. Todo esto se realiza siguiendo las mejores prácticas establecidas por el PMBOK.
Criterios de aceptación del elemento	- Objetivos del proyecto claramente definidos y alineados con la estrategia de la empresa. - Desglose detallado de las etapas del proyecto con sus respectivas actividades y entregables. - Asignación clara de recursos, roles y responsabilidades, aprobada por los interesados clave. - Matriz de riesgos identificados con sus planes de respuesta correspondientes. - Cronograma detallado con hitos, fechas de inicio y fin de cada actividad, y sus dependencias. - Presupuesto detallado con desgloses por fase del proyecto. - Plan de gestión de la calidad, comunicación y adquisiciones. - El documento debe estar digitalizado en formato PDF y almacenado en el repositorio digital seguro asignado al proyecto. - Plan de gestión de interesados, con enfoque en la comunicación y el nivel de participación requerido. - Aprobación final del plan por el patrocinador y la alta dirección antes de la implementación
Responsable	Giovanna Álava – Projet Manager
Recursos necesarios (materiales, humanos)	- Computador con software de edición de documentos (e.g., Microsoft Word). - Mail corporativo para la comunicación oficial. - Conexión Wi-Fi para la colaboración y almacenamiento en la nube. - Licencia Project Microsoft para la planificación y cronograma. - Aprobación y colaboración del patrocinador y de los interesados clave.
Supuestos	- El equipo de proyecto y los interesados clave estarán disponibles y participarán activamente en la planificación. - La información necesaria para la planificación estará disponible y será precisa. - Los recursos necesarios para el proyecto estarán disponibles según lo planificado.
Restricciones	- El plan debe completarse y aprobarse dentro del primer mes del proyecto. - El plan debe cumplir con los estándares de planificación y gestión de proyectos establecidos por la empresa. - Cualquier cambio en el plan debe ser aprobado por el patrocinador y el director del proyecto antes de su implementación.

Tabla 20. Diccionario de la EDT: Plan para la dirección del proyecto
Elaborado por: Autores

Diccionario de la EDT	
Código identificador	1.1.3
Nombre del elemento	Reuniones de monitoreo y control del proyecto
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Realización de reuniones periódicas para el control y monitoreo del avance del proyecto. Estas reuniones incluyen la revisión de hitos, el estado de las tareas, identificación de problemas y riesgos, y la toma de decisiones correctivas. Se revisarán los reportes de progreso, se analizarán las desviaciones del cronograma y presupuesto, y se acordarán acciones para mantener el proyecto en línea con los objetivos establecidos.
Criterios de aceptación del elemento	- Las reuniones deben realizarse de manera regular, al menos una vez por semana, con la participación del equipo de proyecto y los interesados clave. - Los resultados de cada reunión deben estar documentados en actas, incluyendo decisiones tomadas, acciones a seguir y responsables asignados. - Las actas deben ser distribuidas a todos los participantes dentro de las 24 horas posteriores a la reunión. - Los reportes de progreso y monitoreo deben estar actualizados y reflejar el estado real del proyecto. - Las actas y reportes deben estar digitalizados en formato PDF y almacenados en el repositorio digital seguro asignado al proyecto. - El alcance y las desviaciones detectadas en las reuniones se registran en el acta y/o registro de cambios correspondiente. - Cualquier incidencia identificada debe tener un responsable asignado y fecha de resolución acordada. - Las decisiones tomadas deben vincularse con el plan base del proyecto (cronograma, presupuesto, alcance). - Se comunican los acuerdos de la reunión a todas las partes interesadas relevantes. - En cada reunión se verifica el avance frente a los hitos clave, comparando el progreso real contra lo planificado.
Responsable	Giovanna Álava – Projet Manager
Recursos necesarios (materiales, humanos)	- Sala de reuniones física o plataforma de videoconferencia (e.g., Zoom) para las reuniones virtuales. - Computador con conexión Wi-Fi y acceso a las herramientas de gestión de proyectos. - Documentación de proyecto actualizada, incluyendo cronogramas, presupuestos y reportes de estado. - Participación activa del equipo de proyecto y de los interesados clave.
Supuestos	- Todos los participantes estarán disponibles y preparados para las reuniones según lo programado. - La información discutida durante las reuniones será precisa y reflejará el estado actual del proyecto. - Los participantes estarán dispuestos a colaborar y tomar decisiones que beneficien el avance del proyecto.
Restricciones	- El plan debe completarse y aprobarse dentro del primer mes del proyecto. - El plan debe cumplir con los estándares de planificación y gestión de proyectos establecidos por la empresa. - Cualquier cambio en el plan debe ser aprobado por el patrocinador y el director del proyecto antes de su implementación.

Tabla 21. Diccionario de la EDT: Reuniones de monitoreo y control del proyecto
Elaborado por: Autores

Diccionario de la EDT	
Código identificador	1.1.4
Nombre del elemento	Cierre del proyecto
Descripción del trabajo que comprende el elemento	El proceso de cierre del proyecto incluye la finalización formal de todas las actividades del proyecto, asegurando que todos los entregables se completen y se aprueben según los criterios establecidos. Esto abarca la entrega de toda la documentación final, la resolución de contratos, la transferencia de conocimiento al equipo de operaciones, y la recopilación de lecciones aprendidas. También se llevará a cabo una reunión final de cierre con todas las partes interesadas para revisar los resultados del proyecto y obtener la aceptación formal del patrocinador.
Criterios de aceptación del elemento	- Todos los entregables del proyecto deben estar completos y aprobados por el Director del Proyecto y el patrocinador. - La documentación final debe incluir manuales de usuario, material de capacitación, reportes finales y cualquier otro documento necesario para el cierre del proyecto. - Los contratos y acuerdos financieros deben estar finalizados, y todas las obligaciones deben estar cumplidas. - Se realiza una reunión formal de cierre con la participación de todas las partes interesadas clave, donde se revisan logros, desafíos y lecciones aprendidas. - La aceptación formal del cierre del proyecto debe quedar documentada y firmada por el patrocinador. - Toda la documentación relacionada con el cierre del proyecto se almacena en formato PDF en el repositorio digital seguro asignado al proyecto. - El equipo de proyecto completa un informe final que recoja las principales lecciones aprendidas. - Se actualizan las métricas de desempeño del proyecto (tiempo, costo, calidad) en la base de datos de la organización. - Todas las cuentas y facturas asociadas al proyecto deben quedar liquidadas. - La transferencia de conocimiento al equipo de operaciones queda confirmada mediante un acta de traspaso o sesión de handover.
Responsable	Giovanna Álava – Projet Manager
Recursos necesarios (materiales, humanos)	- Equipo de proyecto para la recopilación de documentación final y cierre de actividades. - Herramientas de gestión documental para asegurar que todos los archivos estén organizados y accesibles. - Espacio de reunión o plataforma virtual para la sesión final de cierre. - Acceso al repositorio digital para almacenamiento seguro de la documentación.
Supuestos	- Todos los entregables estarán completados y aprobados antes de la fecha de cierre del proyecto. - Las partes interesadas estarán disponibles para la reunión de cierre y revisión de resultados. - No quedarán asuntos pendientes o disputas sin resolver antes de la finalización del proyecto.
Restricciones	- El cierre del proyecto debe completarse dentro del plazo establecido, sin extender la duración del proyecto. - No se permitirán cambios o adiciones a los entregables después de la aprobación final por parte del patrocinador. - La documentación del cierre debe cumplir con los estándares de calidad y formato establecidos para el proyecto.

Tabla 22. Diccionario de la EDT: Cierre del proyecto

Elaborado por: Autores

Diccionario de la EDT	
Código identificador	1.2
Nombre del elemento	*DeBrief*
Descripción del trabajo que comprende el elemento	El *DeBrief* es un proceso de análisis y recolección de información clave para definir claramente las estrategias del proyecto. Este proceso incluye la revisión y análisis del *Brief* inicial, la identificación de las metas y expectativas del cliente, la definición de los entregables y el establecimiento de las bases para las siguientes fases del proyecto.
Criterios de aceptación del elemento	- El *Brief* debe ser revisado en su totalidad por el Director Creativo y el equipo de proyecto. - Las áreas de incertidumbre o falta de claridad deben ser identificadas y documentadas. - Debe elaborarse un resumen ejecutivo que capture los puntos clave del *Brief*. - El documento de resumen debe estar aprobado por el Director Creativo y el cliente. - El resumen se digitaliza en formato PDF y se almacena en el repositorio oficial del proyecto. - Se detalla la metodología utilizada durante el *DeBrief* (preguntas, entrevistas, investigaciones, etc.). - El *DeBrief* incluye al menos dos sesiones de retroalimentación con el cliente para aclarar expectativas. - Los objetivos del proyecto se definen con claridad a partir de la información recopilada. - Las prioridades del cliente se documentan y ordenan según relevancia. - Supuestos y restricciones identificadas durante el *DeBrief* deben quedar aprobados por el equipo y el cliente.
Responsable	José María Camacho / Nicole Erazo / Andrea Béjar
Recursos necesarios (materiales, humanos)	- *Brief* por parte del cliente - Contact report digital - Computador - Mail corporativo - Conexión wifi - Suscripción a plataforma zoom
Supuestos	El cliente está disponible para discutir y clarificar sus expectativas.
Restricciones	El documento final del *DeBrief* debe completarse y aprobarse dentro de los primeros 10 días del proyecto.

Tabla 23. Diccionario de la EDT: *DeBrief*
Elaborado por: Autores

Diccionario de la EDT	
Código identificador	1.3.1
Nombre del elemento	Estudio de inversión
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Canales de Comunicación del Estudio de Inversión Se elaborarán estudios de inversión de los principales medios de publicidad digital: META, google ads y Tik Tok, con el fin de identificar cuáles son los canales donde se está dirigiendo la inversión y cuales son los montos que se están asignando.
Criterios de aceptación del elemento	- El estudio de inversión contempla exclusivamente la inversión en pauta para los medios digitales: META, Google Ads y TikTok. - El estudio incluye la información de inversión consolidada respecto al año 2022. - La información de inversión se presenta de forma comparativa entre los diferentes medios digitales. - Se incluyen gráficos o tablas que reflejen los porcentajes monetarios asignados a cada medio. - El estudio cuenta con referencias o fuentes de datos confiables (e.g., INFOMEDIA). - La información presentada debe estar validada y firmada por el responsable del análisis. - El informe final es revisado y aprobado por el Project Manager. - La consolidación de datos se entrega en formato editable y en PDF, archivado en el repositorio del proyecto. - Se estiman proyecciones de inversión a futuro basadas en tendencias de mercado (si aplica). - Cualquier variación mayor al 10% en la inversión comparada con el plan inicial debe justificarse en el informe.
Responsable	Camilo Burgos / Facundo Blanco
Recursos necesarios (materiales, humanos)	- Las licencias del programa INFOMEDIA para obtener acceso a la data se encuentran vigentes. - Los estudios contienen la información completa y consolidada en cuanto inversión de pauta en medios digitales.
Supuestos	- El estudio solo debe contener la información consolidada en el periodo 2022. - El estudio solo deberá contar con la inversión de pauta para medios digitales: META, google ads y Tik Tok.
Restricciones	El estudio de inversión solo va a ser utilizado para fines informativos y de marketing digital por parte del cliente.

Tabla 24. Diccionario de la EDT: Estudio de inversión
Elaborado por: Autores

Diccionario de la EDT	
Código identificador	1.3.2
Nombre del elemento	Estudio TGI (preferencias)
Descripción del trabajo que comprende el elemento	El estudio de preferencias TGI de IBOPE debe contemplar las plataformas digitales preferidas por público objetivo: *Whatsapp, youtube, facebook, google, instagram, twitter, Tik tok*, prensa online y *spotify*. El estudio de preferencias TGI de IBOPE debe contener preferencias del consumidor con respecto a: Motivaciones: Demostrar las motivaciones o aspiraciones a futuro como: Adquirir un vehículo a largo o corto plazo, ampliar habilidades profesionales u obtener un aumento salarial. Tensiones: Demostrar las principales preocupaciones del público objetivo como: Preocupación por perder el trabajo, preocupación por otra pandemia, preocupación por la planificación antes de hacer una gran inversión como un vehículo. Conectividad y medios: Demostrar cuales son los accesos a internet favoritos por medio de dispositivos como: ordenadores o smartphones. Los lugares donde buscan información en internet y las fuentes en las cuales consultan información en internet.
Criterios de aceptación del elemento	- Deben identificarse al menos 3 cargos con sus responsabilidades en las diferentes actividades relacionadas con el estudio. - Las imágenes incluidas en el estudio cumplen lo establecido en el manual de marca. - El estudio TGI detalla las plataformas digitales más utilizadas, con porcentajes de penetración en el público objetivo. - Cada motivación y tensión se relaciona con la influencia potencial en la decisión de compra (e.g., vehículo, inversión). - Los datos de conectividad especifican tipo de dispositivo (ordenadores, smartphones) y frecuencia de uso. - El informe final se revisa y aprueba por el Project Manager y el Director Creativo. - El documento se presenta en formato digital y se archiva en el repositorio del proyecto. - El estudio incluye un capítulo de conclusiones y recomendaciones sobre las preferencias digitales del público objetivo. - Las fuentes o bases de datos (KANTAR IBOPE TGI) se mencionan con fecha de actualización. - Cualquier dato sensible se gestiona conforme a las políticas de protección de datos de la organización.
Responsable	Camilo Burgos / Facundo Blanco
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Computador, mail corporativo, conexión wifi, licencia autorizada KANTAR IBOPE TGI Ecuador 2023.
Supuestos	- El estudio debe contener información del público objetivo en el mercado automotriz. - El estudio debe estar enfocado en preferencias del público objetivo de la ciudad de Guayaquil.
Restricciones	El estudio de preferencia solo va a ser utilizado para fines informativos y de marketing digital por parte del cliente.

Tabla 25. Diccionario de la EDT: Estudio TGI (preferencias)
Elaborado por: Autores

Diccionario de la EDT	
Código identificador	1.4.1.1
Nombre del elemento	Logo
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se elaborará una logo que de que contenga el nombre comercial de la empresa junto a sus colores originales.
Criterios de aceptación del elemento	- Refleja la identidad y los valores de la marca de manera clara y efectiva. - Incluye directrices de tipografía y combinaciones tipográficas coherentes. - Presenta un diseño atractivo para el público objetivo. - Mantiene su integridad y es efectivo tanto en formatos muy pequeños como muy grandes. - Es de fácil lectura y reconocimiento a diferentes tamaños y en distintas plataformas. - Se diferencia claramente de otros logos, especialmente de competidores en el mismo sector. - El archivo final se entrega en formatos editables y vectoriales (AI, EPS) y en PNG/JPG de alta resolución. - Es escalable sin perder calidad, garantizando legibilidad en distintos soportes. - Se realiza una validación interna para asegurar coherencia con la marca. - La versión final del logo cuenta con la aprobación del área de marketing y el patrocinador.
Responsable	Daniel Park
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Computador, mail corporativo, conexión wifi, programa de diseño Adobe Photoshop y programa de diseño *Adobe Illustrator* .
Supuestos	El cliente se encuentra de acuerdo con el nuevo desarrollo y conceptualización del logo. El logo contiene las normas de diseño para poder ser implementado en redes sociales.
Restricciones	Para el desarrollo del manual de marca se debe emplear el paquete profesional de Adobe Creative Suite. El logo será utilizado solo en papelería, impresos y redes sociales.

Tabla 26. Diccionario de la EDT: Logo
Elaborado por: Autores

Diccionario de la EDT	
Código identificador	1.4.1.2
Nombre del elemento	Manual de marca
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se elaborará una Manual de marca que contenga la nueva imagen de la empresa junto con el instructivo para aplicación del mismo en las redes sociales.
Criterios de aceptación del elemento	La entrega del manual de marca deberá ser un documento digital que contenga: conceptos de marca y normas de diseño como: - Incluye el nuevo logo. Define tipografía y combinaciones tipográficas. - Establece efectos y estilos (degradados, blancos, negros y superposiciones). - Identifica elementos gráficos (iconos, vectores, subrayados). - Muestra usos correctos e incorrectos. - Especifica la paleta de colores. - Describe el tono y la personalidad de la marca. - Contiene directrices sobre la aplicación del logo y otros elementos en medios digitales e impresos. - Incluye guías de dimensionamiento y zonas de protección para el logo. - El documento final se revisa y aprueba por la Gerencia de Marketing
Responsable	Steven Macías
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Computador, mail corporativo, conexión wifi, programa de diseño Adobe Photoshop y programa de diseño *Adobe Illustrator* .
Supuestos	El cliente se encuentra de acuerdo con el nuevo desarrollo y conceptualización del manual de marca. El manual de marca contiene conceptos de marca y las normas de diseño para poder implementar en redes sociales.
Restricciones	Para el desarrollo del manual de marca se debe emplear el paquete profesional de Adobe Creative Suite. El manual de marca debe contener imágenes en formato de alta calidad y editables.

Tabla 27. Diccionario de la EDT: Manual de marca
Elaborado por: Autores

Diccionario de la EDT	
Código identificador	1.4.2.1
Nombre del elemento	Estacionales
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se elaborará una estrategoa de campaña estacionales donde se tengan en cuenta ganchos comerciales para fechas de picos de venta en meses específicos del año.
Criterios de aceptación del elemento	- Desarrollo de 2 posts y 1 storie animado para la época de matriculación de vehículos. - Desarrollo de 2 posts y 1 storie animado para la época de carnaval. - Desarrollo de 2 posts y 1 storie animado para la época de pago de utilidades. - Desarrollo de 2 posts y 1 storie animado para la época de regreso a clases en Guayaquil. - Desarrollo de 2 posts y 1 storie animado para el Día del Padre. - Desarrollo de 2 posts y 1 storie animado para la época navideña. - Los mensajes y creatividades se alinean con la identidad de marca descrita en el Manual de Marca. - Cada campaña estacional incluye un hashtag oficial para reforzar la comunicación en redes. - Los artes finales se aprueban por el Director de Arte y el Director Creativo antes de publicarse. - Se define un plan de seguimiento y medición de resultados para evaluar la efectividad de cada campaña.
Responsable	Roger Mendieta / José María Camacho
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Computador, mail corporativo, conexión wifi, programa de estudio Adobe Photoshop y programa de diseño *Adobe Illustrator* y paquetería office
Supuestos	- La estrategia de marketing estacional va acorde a las épocas donde hay incremento de ventas para la empresa. - La estrategia de marketing estacional tiene contenido con un fin promocional que promueva la decisión de compra por parte del público objetivo
Restricciones	- Para el desarrollo del manual de marca se debe emplear el paquete profesional de Adobe Creative Suite. - El manual de marca debe contener imágenes en formato de alta calidad y editables.

Tabla 28. Diccionario de la EDT: Estacionales
Elaborado por: Autores

Diccionario de la EDT	
Código identificador	1.4.2.2
Nombre del elemento	*Always On*
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se elaborará una estrategoa de campaña *always on* donde se tengan en cuenta solo contenido de valor durante 12 meses.
Criterios de aceptación del elemento	- Desarrollo de contenido de valor mensual relacionado con los servicios y beneficios del Tecnicentro (12 meses). - Creación de 12 conceptos creativos y temáticas, uno por mes, acorde a la categoría de Tecnicentros. - Elaboración de copy y captions para posteos orgánicos en Facebook e Instagram. - Desarrollo de cronogramas de posteos para los próximos 12 meses. - Generación de 2 piezas gráficas estáticas semanales (104 artes en 52 semanas). - Creación de 104 stories adaptadas de las piezas gráficas, divididas en 52 semanas. - Producción de 10 reels (videos) distribuidos a lo largo de las 52 semanas del año fiscal. - Elaboración de 2 mecánicas o sorteos para interactuar con el público, repartidos en 52 semanas. - Desarrollo de 10 cápsulas audiovisuales (mantenimientos en taller, testimoniales, etc.) y 10 reels audiovisuales corporativos. - Implementación de un sistema de seguimiento y análisis de métricas (engagement, alcance, conversiones) para evaluar la eficacia de la estrategia Always On.
Responsable	Roger Mendieta / José María Camacho
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Computador, mail corporativo, conexión wifi, programa de estudio Adobe Photoshop y programa de diseño *Adobe Illustrator* y paquetería office
Supuestos	- La estrategia de marketing principal es del agrado del cliente y cubre todas sus necesidades durante las 52 semanas del año fiscal. - Los contenidos de la estrategia de marketing tienen relación con los servicios y beneficios del Tecnicentro.
Restricciones	Para el desarrollo del manual de marca se debe emplear el paquete profesional de Adobe Creative Suite. El manual de marca debe contener imágenes en formato de alta calidad y editables.

Tabla 29. Diccionario de la EDT: *Always On*
Elaborado por: Autores

Diccionario de la EDT	
Código identificador	1.5
Nombre del elemento	Instructivo PHVA
Descripción del trabajo que comprende el elemento	Se describirán las actividades por responsable de manera detallada y organizada, permitiendo identificar las interacciones de las diferentes actividades de inicio a fin; especificando los entregables o documentos aplicables con la finalidad de que los recursos se gestionen adecuadamente.
Criterios de aceptación del elemento	- El instructivo PHVA incluye un diagrama o flujograma que muestra cada fase (Plan, Hacer, Verificar, Actuar) con responsables asignados. - Cada actividad descrita se asocia a un entregable claro y medible. - Se detalla el nombre o cargo de quien ejecuta cada actividad. - Se incluye un cronograma o calendario estimado para la ejecución de cada etapa del ciclo PHVA. - El instructivo debe ser validado y aprobado por el Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados. - Se describen las interacciones y dependencias entre las diferentes áreas o departamentos involucrados. - Se establece cómo gestionar los hallazgos y oportunidades de mejora en la fase de Verificar. - El documento final debe ser almacenado en formato PDF en el repositorio digital del proyecto. - Se define un glosario de términos o siglas utilizadas en el instructivo (PHVA, etc.). - Se incluyen lineamientos para documentar lecciones aprendidas y actualizar el instructivo de manera continua.
Responsable	Fernando Gaona
Recursos necesarios (materiales, humanos)	Computador, mail corporativo, conexión wifi, programa de estudio Adobe Photoshop y programa de diseño *Adobe Illustrator* y paquetería office
Supuestos	- El flujograma debe tener actividades descritas de manera simplificada. - El flujograma debe tener actividades descritas de manera simplificada. - Los documentos aplicables se incluirán como anexo con su diferente identificador. - El flujograma debe ser socializado a los cargos que tienen responsabilidades en la aplicación de las campañas estacionales.
Restricciones	El flujograma solo tiene implementación de estrategias por un año

Tabla 30. Diccionario de la EDT: Instructivo PHVA
Elaborado por: Autores

2.3.3. Gestión del Cronograma

La gestión del cronograma dentro del proyecto de Marketing en un entorno digital, implica la planificación, seguimiento y control de todas las actividades y tareas relacionadas a lo largo del tiempo. Esto incluye desde la definición de las etapas iniciales hasta la entrega final del proyecto. Con el cliente que define el proyecto, al ser un Tecnicentro, la gestión del cronograma abarcaría la creación de un calendario detallado que marque las fechas importantes del año y actividades clave, como la investigación de mercado, inversión de mercado, creación de contenido, el diseño y desarrollo de una nueva imagen e implementación de estrategias durante un año.

2.3.3.1. Plan de gestión del cronograma

El Plan de Gestión del Cronograma es una herramienta esencial para el desarrollo y control efectivo de un proyecto, ya que establece las políticas, metodologías, documentación y procedimientos necesarios para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Este plan incluye procesos fundamentales como la definición y secuencia de actividades, la estimación de recursos y duración, y el desarrollo del cronograma. Además, es crucial identificar entregables, actividades predecesoras y sucesoras, recursos necesarios e hitos específicos, tomando en cuenta el Acta de Constitución, el plan para la Dirección de Proyectos, los factores ambientales empresariales, y los activos de procesos de la organización. La metodología y las herramientas a utilizar deben estar claramente definidas para garantizar una adecuada gestión del tiempo.

Dentro del proyecto de Marketing en un Entorno Digital, se implementará la metodología de Gantt para la planificación, seguimiento y control de todas las actividades y tareas relacionadas. El uso de diagramas de Gantt permitirá una visualización clara del avance del proyecto y la identificación temprana de posibles desviaciones, facilitando la toma de medidas correctivas antes de que los problemas se conviertan en obstáculos significativos. Las actividades serán definidas mediante herramientas de análisis de datos y reuniones con las partes interesadas, asegurando que el cronograma sea coherente con las reglas del PMBOK y que el proyecto avance de manera alineada con los objetivos estratégicos establecidos por el equipo de trabajo.

2.3.3.1.1. Herramientas de programación del proyecto

Se utilizará como herramientas Microsoft Project 2016 y los reportes en MS-WORD, MS-EXCEL en formato PDF. Los reportes serán enviados por mensajería electrónica a todos los involucrados; los documentos en físico y digital se conservarán como evidencia para elaborar el documento de cierre del proyecto.

2.3.3.1.2. Tolerancia de Medición

2.3.3.1.2.1. Nivel de exactitud

El nivel de exactitud de las estimaciones de duración de las actividades del proyecto es de +/- 7 días.

2.3.3.1.2.2. Unidades de medida

La unidad de medida que permitirá medir el trabajo de los recursos estará dada por días.

2.3.3.1.2.3. Umbrales de control

El cronograma del proyecto no podrá superar el 10% del tiempo aprobado en el Acta de Constitución del Proyecto.

2.3.3.1.3. Enlace con los procedimientos de la organización

El plan de gestión del cronograma será monitoreado a través de los entregables de la Estructura de Desglose del Trabajo en la **Ilustración 5.** Estructura de Desglose de Trabajo – EDT, estará definida por 5 pilares como lo son: Gestión de Proyecto, *DeBrief, Benchmark*, Nueva Imagen e Instructivo PHVA. Se mantendrá esta estructura de trabajo para la asignación de las actividades. Se considerarán los activos de los procesos de la organización como lo son: Información histórica, Políticas, procedimientos y guías existentes, formales e informales, relacionados con el desarrollo, la gestión y el control del cronograma, Plantillas y formularios, Herramientas de monitoreo e información.

2.3.3.1.4. Metodología de Programación del Proyecto

En la metodología de programación adoptada, se empleará la técnica de la Ruta Crítica combinada con el Método de Diagramación de Precedencia (PDM) y un enfoque de seguimiento mediante diagramas de Gantt. Esto permitirá gestionar el tiempo de manera precisa al identificar las tareas críticas que son determinantes para el éxito del proyecto. Para definir la secuencia, los recursos y la duración de las actividades, se utilizará Microsoft Excel, mientras que Microsoft Project 2013 servirá como herramienta principal para la elaboración y control del cronograma, proporcionando una plataforma visual clara y detallada para el seguimiento del progreso del proyecto.

2.3.3.1.5. Gestión de los Procesos de cronograma

2.3.3.1.5.1. Definir las actividades

En la definición de actividades para la planificación del cronograma, se identificarán y documentarán las actividades necesarias para la elaboración de los paquetes de trabajo, partiendo del diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).

El Analista de Procesos y Proyectos de la mano con el equipo son los responsables de la elaboración mediante las herramientas de descomposición y reuniones, desglosarán los entregables en paquetes de trabajo más detallados y específicos, identificando las tareas esenciales para alcanzar cada objetivo, tal como se detalla en la **Tabla 31.** Formato Definir Actividades.

La aprobación del proceso definir las actividades estará a cargo del Project Manager, siempre y cuando se cumplan con los siguientes criterios:

- Se debe considerar tareas de control de calidad.
- Se debe considerar hito al final.

DEFINIR ACTIVIDADES		
TÍTULO DEL PROYECTO	***[Nombre del proyecto]***	
Director del proyecto	**Persona:**	
	Departamento:	
Aprobación Patrocinador	**Persona:**	
	Cargo:	
	Firma:	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
[ID de la EDT]	*[Nombre de la actividad del proyecto]*	*[Detallar en qué consiste la actividad o si corresponde a un hito]*

Tabla 31. Formato Definir Actividades
Elaborado por: Autores

2.3.3.1.5.2. Secuenciar las actividades

Se identificarán y documentarán las relaciones entre las actividades del proyecto mediante el Método de Diagramación por Precedencia mediante la relación Final-Inicio, Inicio- Inicio. Para completar formato indicado en la **Tabla 32.** Formato Secuenciar las actividades, se debe tomar como referencia la identificación de la EDT, la definición de actividades definidas en el punto anterior y se debe agregar las actividades predecesoras, en este proceso el equipo de proyecto supervisado por la Directora de Proyecto determina las dependencias que podrían requerir un adelanto o retraso.

SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES			
TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**		*[Código de letras y números]*
	[Nombre del proyecto]		
Directora del Proyecto	**Persona:**		
	Departamento:		
Aprobación de patrocinador	**Persona:**		
	Cargo:		
	Firma:		
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
[ID de la EDT]	*[Nombre de la actividad del proyecto]*	*[Detallar en qué consiste la actividad o si corresponde a un hito]*	*[ID de la EDT correspondiente a la actividad o actividades necesarias para empezar la presente actividad. Si es necesario, detallar el tipo de dependencia y si se consideran adelantos y/o retrasos]*

Tabla 32. Formato Secuenciar las actividades
Elaborado por: Autores

2.3.3.1.5.3. Estimar la duración de las actividades

Para desarrollar el proceso Estimar la duración de las actividades, se consultará a expertos en diseño publicitario y gestión de proyectos digitales para estimar la duración de actividades basadas en experiencias previas utilizando la herramienta juicio de expertos y estimación basada en tres valores ya que permite obtener una estimación más realista considerando la incertidumbre, al promediar tres escenarios: el optimista (O), el más probable (M) y el pesimista (P). De esta manera, se reduce el impacto de variaciones imprevistas y se mejora la precisión en la planificación del cronograma. Los expertos incluirán a **diseñadores gráficos, estrategas de marketing digital, especialistas en producción audiovisual y el director del proyecto**, quienes aportarán su conocimiento sobre tiempos estimados en proyectos similares.

La información la registrará el encargado de Procesos y Proyectos tal como se detalla en la **Tabla 33.** Formato Estimación basada en tres valores. Este documento, aprobado por el patrocinador, será enviado por correo electrónico y cargado en la carpeta compartida del proyecto en el repositorio digital.

Estimación basada en Tres Valores						
TÍTULO DEL PROYECTO		***[Nombre del proyecto]***				
Director del proyecto		**Persona:**				
		Departamento:				
APROBACIÓN Patrocinador		**Persona:**				
		Cargo:				
		Firma:				
Actividad	**Duración Optimista**	**Duración Más Probable**	**Duración Pesimista**	**Duración Esperada**	**Reserva**	**Duración Estimada**
[Nombre de la actividad del presente proyecto]	*[Duración optimista de la actividad]*	*[Duración más probable de la actividad]*	*[Duración pesimista de la actividad]*	*[Resultado de fórmula PERT con los datos ingresados para la actividad]*	*[Valor estimado de la duración en relación a la duración esperada: "1,05", "1,10"]*	*[Resultado de la multiplicación de la duración esperada por la reserva]*

Tabla 33. Formato Estimación basada en tres valores
Elaborado por: Autores

2.3.3.1.5.4. Desarrollar el cronograma

En esta etapa, se toma como referencia el Plan para la Dirección del Proyecto para analizar la secuencia de actividades, tiempos de duración y recursos. Se aplicarán técnicas como el Método de la Ruta Crítica (CPM) para identificar la secuencia más larga de actividades críticas y garantizar que el cronograma minimice retrasos, así también, se empleará la nivelación de recursos para equilibrar la asignación de los mismos sin comprometer el plazo del proyecto.

La ejecución del proyecto se desarrollará en el software de gestión de proyectos Microsoft Project. Se usa el listado de actividades, con su respectiva secuencia previamente definida. Se asigna la fecha de entrega definida en el cronograma a la Lista de hitos. El Cronograma del proyecto se presenta en un diagrama de Gantt, que incluye las fechas de inicio y fin de cada actividad según su duración y precedencia.

2.3.3.1.6. Controlar el cronograma

El proceso de Supervisión y Control del Cronograma es esencial para asegurar que los plazos del proyecto se cumplan. Durante este proceso, los responsables de las actividades informan su progreso al director del proyecto, quien usa esta información para actualizar el cronograma y calcular el Índice de Avance del Cronograma (SPI). Si el SPI está entre 0.90 y 1, el proyecto está a tiempo; si es mayor a 1, se considera una oportunidad de mejora.

El control del cronograma también se lleva a cabo mediante el método: Ruta crítica para identificar variaciones, incorporando la herramienta: Adelantos y retrasos para alinear las actividades fuera de tiempo con el plan original. Además, se utiliza herramienta: Microsoft Project como PMIS, lo que permite comparar fechas reales con las planificadas. Este proceso asegura que el proyecto siga en la ruta correcta, permitiendo el seguimiento constante y la toma de decisiones informadas para mantener los plazos establecidos. En reuniones quincenales, se evalúa el progreso de cada paquete de trabajo, se identifican novedades y se crean planes de acción para garantizar el cumplimiento del cronograma, tal como se muestra en la **Tabla 34.** Informe de Avance del Proyecto**.**

INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO													
Título del Proyecto				*[Nombre del proyecto]*									
Director del Proyecto:				*[Nombre del Director de proyecto]*				**Responsable:**			*[Responsable de ejecución]*		
ID	**Actividad**	**Duración**	**% Avance real**	**% Avance Planificado**	**Índice**	**Estado de Actividad**	**% Desviación**	**Umbral de control**	**Avance real**	**Avance Planificado**	**Tiempo**	**Responsable**	**Motivo**
[ID de la EDT]	*[Nombre de las actividades del proyecto]*	*[Duración estimada de la actividad]*	*[Valor de duración o trabajo real]*	*[Duración estimada de la actividad]*	*[I = (Porcentaje avance real / Porcentaje de avance planificado), si el resultado es mayor a 1 la actividad esta adelantada si es menor a 1 esta retrasada si es igual a 1 está a tiempo.]*	*[I mayor a 1; actividad adelantada I menor a 1; actividad retrasada I igual a 1; actividad a tiempo]*	*[El % de desviación por sí solo no indica si la desviación es buena o mala; simplemente muestra una variación respecto al plan o expectativa Formula Porcentaje de Desviación= ((Valor Real−Valor Planificado) / Valor Planificado) ×100%]*	*[Umbral de control definido en el plan de gestión de cronograma]*	*[Valor de duración o trabajo real. Formula Avance real = (Porcentaje de avance real x número de días de la actividad)]*	*[Valor de duración o trabajo planificado. Avance planificado = (Porcentaje de avance planificado x número de días de la actividad)]*	*[Diferencia del valor del avance real menos el valor del avance planificado. Formula tiempo = (Avance real – Avance planificado)]*	*[Se registra al responsable de la actividad]*	*[Motivo por el cual la actividad sufrió un adelanto o retraso]*
Acciones Correctivas													
[Acción correctiva 1, actividades se van a realizar para manejar el estado del proyecto, entre los cuales puede estar: gestionar más recursos, Repriorización de actividades, reorganizar fechas.]													
[Acción correctiva 2, actividades se van a realizar para manejar el estado del proyecto, entre los cuales puede estar: gestionar más recursos, Repriorización de actividades, reorganizar fechas.]													
Observaciones													
[Información relevante]													
Director del Proyecto								*Responsable*					

Tabla 34. Informe de Avance del Proyecto
Elaborado por: Autores

2.3.3.1.7. Formatos de los informes

En la Gestión del Proyecto, se generarán entregables de desempeño del Trabajo como los Informes de Reuniones de monitoreo y control de proyecto, las cuales se realizan con una frecuencia semanal, estos informes serán elaborados por el Analista de Procesos y Proyectos.

2.3.3.2. Definir Actividades

2.3.3.2.1. Lista de actividades e hitos del proyecto

La definición de actividades es un paso crucial en la gestión de proyectos, donde desglosamos el alcance en tareas específicas, de acuerdo a lo detallado en la **Tabla 22.**

DEFINIR ACTIVIDADES		
TÍTULO DEL PROYECTO	***Diseño de un proyecto publicitario en el entorno digital: mejores prácticas con enfoque al modelo de gestión de calidad***	
Director del proyecto	**Persona:**	Giovanna Álava
	Departamento:	Procesos y Proyectos
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**	Luis Alberto Carrera
	Cargo:	Gerente Propietario Tecnicentro Serviplus
	Firma:	LA.C
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**
1	***Marketing en un entorno digital***	
1.1	*Gestión del Proyecto*	
1.1.1	*Acta de Constitución de Proyecto*	
1.1.1.1	*Identificar información clave del Proyecto*	*En esta actividad el Project Manager y el Analista de Procesos y Proyectos identificarán la información adecuada para el proyecto a partir de los documentos del negocio y sus factores externos.* *Se considerarán los factores ambientales de la empresa (Estándares gubernamentales o de la industria, Estándares gubernamentales o de la industria, Condiciones del mercado, Condiciones del mercado, Marco de gobernanza organizacional, Marco de gobernanza organizacional)* *Así también, se considerarán activos de los procesos de la organización (Políticas, procesos y procedimientos estándares de la organización, Marco de gobernanza para portafolios, programas y proyectos, Métodos de monitoreo e información, Plantillas, u Información histórica y el repositorio de lecciones aprendidas en caso de existir)*
1.1.1.2	*Definir requisitos para el Acta de Constitución*	*En esta actividad el Project Manager y el Analista de Procesos y Proyectos junto al Gerente Propietario (Patrocinador) y la Administradora de la Agencia Serviplus identificarán los requisitos claves para desarrollo del Acta de Constitución en un archivo digital formato word.*
1.1.1.3	*Detallar Propósito y justificación del proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará en un archivo digital formato word el propósito o finalidad de ejecución del proyecto Marketing en un entorno digital.*
1.1.1.4	*Detallar objetivo global del proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará en un archivo digital formato word el objetivo global del proyect aplicando la característica SMART.*
1.1.1.5	*Detallar requisitos de alto nivel del proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará en un archivo digital formato word los requisitos de alto nivel del proyecto Marketing en un entorno digital.*
1.1.1.6	*Establecer supuestos del proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará en un archivo digital formato word los supuestos del proyecto Marketing en un entorno digita para posterior identificar los riesgos del mismo.*
1.1.1.7	*Establecer restricciones del proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos establecerá en un archivo digital formato word las restricciones que el proyecto Marketing en un entorno digital contempla.*
1.1.1.8	*Identificar riesgos de alto nivel del proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará un archivo digital formato word donde establecerá los riesgos de alto nivel del proyecto Marketing en un entorno digital.*
1.1.1.9	*Definir resumen de cronograma de hitos del proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará un archivo digital formato word donde detallará los hitos del proyecto Marketing en un entorno digital, así como las fechas estimadas de los mismos.*
1.1.1.10	*Elaborar lista de interesados*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará un archivo digital formato word donde elaborará el registro de interesados cque debe ontener los siguientes campos: Nombre, cargo en la organización, rol en el proyecto, información de contacto, requisitos principales, nivel de influencia en el proyecto (Alto, Bajo), clasificación de interesados (Interno/Externo, Partidario/Neutral/Reticente).*

Identificador	Actividad	Descripción Actividad
1.1.1.11	*Establecer requisitos de aprobación del proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos establecerá en un archivo digital formato word los requisitos de aprobación del proyecto Marketing en un entorno digital.*
1.1.1.12	*Definir nivel de responsabilidad del director del proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará un archivo digital formato word donde definirá nivel de responsabilidad del Project Manager.*
1.1.1.13	*Elaborar Acta de Constitución del Proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos unificará de manera ordenada en un archivo digital formato word los requisitos indispensables del Acta de Constitución del Proyecto previamente levantados (Propósito y justificación del proyecto, objetivo global del proyecto, requisitos de alto nivel, supuestos, restricciones, riesgos de alto nivel, resumen de cronograma de hitos, resumen de presupuesto, lista de interesados, requisitos de aprobación del proyecto, nombre y nivel de responsabilidad del director de proyecto, y nombre del patrocinador), en concordancia con el proyecto.*
1.1.1.14	*Revisar Acta de Constitución del Proyecto*	*En esta actividad el Project Manager junto con la Ejecutiva de Cuenta revisarán el Acta de Constitución de Proyecto elaborada por el Analista de Procesos y Proyectos y enviada vía mail corporativo.*
1.1.1.15	*Ajustar Acta de Constitución del Proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos realizará las correcciones del Acta de Constitución del Proyecto detalladas por el Project Manager junto con la Ejecutiva de Cuenta.*
1.1.1.16	*Aprobar Acta de Constitución del Proyecto*	*En esta actividad el Project Manager entregará al Gerente Propietario (Patrocinador) el documento que autoriza formalmente la existencia del Proyecto Marketing en un entorno digital y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos necesarios para la ejecución del mismo.*
1.1.1.17	*Entregar Acta de Constitución del Proyecto*	*En esta actividadel Project Manager junto con la Supervisora de Cuentas envían vía mail corporativo el Acta de Constitución del Proyecto aprobada al Gerente Propietario.*
1.1.1.18	*Acta de Constitución de Proyecto Entregada*	***HITO***
1.1.2	*Plan para la dirección del Proyecto*	
1.1.2.1	*Levantar información del Proyecto*	*En esta actividad el Project Manager y el Analista de Procesos y Proyectos a partir de Lla elaboración del Acta de Constitución de Proyecto identificarán la información clave para desarrollar el Plan para la dirección del Proyecto.*
1.1.2.2	*Realizar Plan de Dirección del Proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará un archivo digital formato word donde realizará el Plan de Dirección del proyecto Marketing en un entorno digital.*
1.1.2.3	*Revisar Plan de Dirección del Proyecto*	*En esta actividad el Project Manager revisará el Plan de Dirección del Proyecto elaborado por el Analista de Procesos y Proyectos y enviado vía mail corporativo.*
1.1.2.4	*Modificar Plan de Dirección del Proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos realizará las correcciones del Plan de Dirección del Proyecto indicadas por el Project Manager.*
1.1.2.5	*Aprobar Plan de Dirección del Proyecto*	*En esta actividad el Project Manager revisará y aprobará el Plan de Dirección del Proyecto elaborado por el Analista de Procesos y Proyectos y enviado vía mail corporativo.*
1.1.2.6	*Entregar Plan de Dirección del Proyecto*	*En esta actividadel Project Manager junto a la Supervisora de Cuenta envían vía mail corporativo el Plan de Dirección del Proyecto aprobado previamente.*
1.1.2.7	*Plan de Dirección del Proyecto Entregado*	***HITO***

Identificador	Actividad	Descripción Actividad
1.1.3	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto*	
1.1.3.1	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 1*	*Esta actividad se realizará una reunión presencial con una frecuencia semanal iniciando los lunes a las 09h00 con el objetivo de identificar los avances y retroalimentar las actividades al equipo de trabajo.* *Participarán en todas las sesiones los siguientes cargos: Project Manager, Ejecutiva de cuenta,Director General Creativo,Head Planner de Medios,Analista de Procesos y Proyectos, Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados y el Gerente Propietario (Patrocinador)*
1.1.3.2	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 2*	
1.1.3.3	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 3*	
1.1.3.4	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 4*	
1.1.3.5	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 5*	
1.1.3.6	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 6*	
1.1.3.7	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 7*	
1.1.3.8	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 8*	
1.1.3.9	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 9*	
1.1.3.10	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 10*	
1.1.3.11	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 11*	
1.1.3.12	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 12*	
1.1.3.13	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 13*	
1.1.3.14	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 14*	
1.1.3.15	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 15*	
1.1.3.16	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 16*	
1.1.3.17	*Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 17*	
1.1.4	*Cierre del Proyecto*	
1.1.4.1	*Definir criterios de cierre del proyecto*	*En esta actividad el Project Manager y el Analista de Procesos y Proyectos junto al Gerente Propietario (Patrocinador) y la Administradora de la Agencia Serviplus identificarán los criterios de cierre del proyecto en un archivo digital formato word.*
1.1.4.2	*Elaborar Informe de Cierre del Proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos estructurará en un archivo digital formato word el Informe de Cierre del Proyecto Marketing en un entorno digital.*
1.1.4.3	*Revisar Informe de Cierre del Proyecto*	*En esta actividad el Project Manager y el Gerente Propietario (Patrocinador) revisarán el Informe de Cierre del Proyecto elaborado por el Analista de Procesos y Proyectos y enviada vía mail corporativo.*
1.1.4.4	*Ajustar Informe de Cierre del Proyecto*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos realizará las correcciones del Informe de Cierre del Proyecto indicados por el Project Manager y el Gerente Propietario (Patrocinador).*
1.1.4.5	*Aprobar Informe de Cierre del Proyecto*	*En esta actividad el Gerente Propietario (Patrocinador) aprobará el Informe de Cierre del Proyecto vía mail.*
1.1.4.6	*Firmar Informe de Cierre del Proyecto*	*En esta actividad el Project Manager y el Gerente Propietario (Patrocinador) en una reunión presencial firmarán el Informe de Cierre del Proyecto.*
1.1.4.7	*Entregar Informe de Cierre del Proyecto firmada*	*En esta actividad el Project Manager enviará al Gerente Propietario (Patrocinador) el Informe de Cierre del Proyecto firmado escaneado en formato pdf.*
1.1.4.8	*Informe de Cierre de Proyecto Entregado*	***HITO***

Identificador	Actividad	Descripción Actividad
1.2	*Debrief*	
1.2.1	*Realizar reunión de Onboarding entre agencia de publicidad y patrocinador*	*Esta actividad corresponde a una reunión telemática en la que participan: La Ejecutiva de Cuenta, la Supervisora de Cuenta, el Director General Creativo, el Director Creativo, el Patrocinador y el Administrador de la agencia, donde se hace la presentación oficial de la empresa con la agencia de marketing digital para levantar toda la información acerca del Tecnicentro ServiPlus DC que solicita servicios y comparten toda su historia publicitaria y finalmente establecer cuales son sus necesidades en cuanto al proyecto que necesitan.*
1.2.2	*Solicitar entrega de Brief al Patrocinador*	*Esta actividad corresponde a solicitud vía mail por la Ejecutiva de Cuenta. Es un documento denominado como Brief, elaborado en formato word donde se detalla: El contexto, los antecedentes de la empresa, los objetivos que quiere alcanzar a nivel publicitario, a quién quieren llegar, los argumentos, la solicitud, el tono que quiere tener, el presupuesto y los entregables que espera tener al final del proyecto.*
1.2.3	*Recibir Brief por parte de Patrocinador*	*Esta actividad coresponde a la recepción de un documento en formato word enviado vía mail por Patrocinador denominado como brief a la ejecutiva de Cuenta y contiene las respuestas con respecto a: El contexto, los antecedentes de la empresa, los objetivos que quiere alcanzar a nivel publicitario, a quién quieren llegar, los argumentos, la solicitud, el tono que quiere tener, el presupuesto y los entregables que espera tener al final del proyecto.*
1.2.4	*Identificar información clave del Brief*	*Esta actividad correponde a un documento en formato word en el cual la Ejecutiva de Cuentas, el Director General creativo y el Director Creativo redactan toda la información indetificada como la más importante dentro del Brief enviador por Patrocinador.*
1.2.5	*Elaborar preguntas Debrief*	*Esta actividad corresponde a un documento en formato word, elaborado por el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta, donde se establecen 10 preguntas referentes al Brief (información proporcionada por el cliente) con el fin de obtener más información para la ejecución de las próximas campañas.*
1.2.6	*Revisar preguntas Debrief*	*En esta actividad el Director General Creativo y la Supervisora de Cuenta revisan las 10 preguntas elaboradas por el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta de manera que esten alineadas con el Brief inicial entregado por el cliente.*
1.2.7	*Ajustar preguntas Debrief*	*Esta actividad correponde a un documento en formato word en el cual el Director Creativo y la Ejeccutiva de cuenta corrigen las preguntas que el Director General Creativo y la Supervisora de Cuenta creen que son las más indicadas para enviar al cliente y obtener la información esperada.*
1.2.8	*Aprobar preguntas Debrief*	*Esta actividad corresponde a un documento en word enviado vía mail por el Director Creativo y la Ejecutiva de cuenta al Director General Creativo y la Supervisora de Cuenta para la aprobación de las preguntas que mandaron a corregir para la elaboración del Debrief.*
1.2.9	*Entregar preguntas al cliente*	*Esta actividad corresponde al envío de un documento en formato word vía mail por Ejecutiva de Cuenta, al Patrocinador que contiene las 10 preguntas correspondientes al Debrief. Estas preguntas ya fueron previamente revisadas por el Director General Creativo y la Supervisora de Cuenta.*
1.2.10	*Receptar respuestas del Debrief*	*Esta actividad corresponde a un documento en formato word enviado vía mail por el Patrocinador, que contiene las respuestas de las 10 preguntas correspondientes al Debrief enviados por la ejecutiva de Cuenta.*
1.2.11	*Respuestas del Debrief entregadas por parte del cliente*	***HITO***
1.3	*Benchmark*	
1.3.1	*Estudio de inversión*	
1.3.1.1	*Generar Data de infomedia*	*En esta actividad el Planificador Digital se encarga de validar la última actualización recibida vía mail por parte de la empresa Infomedia con la data de inversión de mercado de la semana en curso.*
1.3.1.2	*Cargar Data del mes en la herramienta*	*En esta actividad el Planificador Digital se encarga de abrir el programa y cargar el archivo en el disco local C de su computador con la data de la semana en curso para que se sincronice la información de la herramienta a la fecha de corte de la data.*
1.3.1.3	*Seleccionar categoría*	*En esta actividad el Planificador Digital ingresa al programa Infomedia con su usuario y contraseña para generar un nuevo estudio de mercado seleccionando la categoría de Tecnicentros.*
1.3.1.4	*Seleccionar el periodo de tiempo a evaluar*	*En esta actividad el Planificador Digital va a seleccionar el periodo de tiempo por el cual se va a realizar el estudio del mercado en la categoría de Tecnicentros para posteriormente generar los resultados.*
1.3.1.5	*Generar estudio de inversión*	*En esta actividad el Planificador Digital se encarga de generar la data seleccionada para obtener la información de inversiones por medios digitales, consolidada por la categoría Tecnicentros.*
1.3.1.6	*Revisar Data de Estudio de Inversión*	*En esta actividad el Head Planner de Medios se encarga de revisar los resultados del estudio de inversión enviado vía mail en formato excel por el Planificador Digital para la categoría de Tecnicentros.*
1.3.1.7	*Ajustar Data de Estudio de Inversión*	*En esta actividad el Planificador Digital realiza las correcciones indicadas por el Head Planner de Medios en el programa Informadia respecto al estudio de inversión en la categoría de Tecnicentros.*
1.3.1.8	*Aprobar Data de Estudio de Inversión*	*En esta actividad el Head Planner de Medios se encarga de aprobar los ajustes hechos y los nuevos resultados del estudio de inversión en la categoría de Tecnicentros, enviado vía mail en formato excel por el Planificador Digital.*
1.3.1.9	*Entregar Data de Estudio de Inversión*	*En esta actividad el Planificador Digital se encarga de enviar vía mail en formato excel el estudio de inversión en medios dentro de la categoría de Tecnicentros, aprobado por el Head Planner al Director General Creativo*
1.3.1.10	*Estudio de inversión entregado*	***HITO***

Identificador	Actividad	Descripción Actividad
1.3.2	*Estudio TGI (preferencias)*	
1.3.2.1	*Obtener Data de TGI*	*En esta actividad el Planificador Digital se encarga de abrir el programa TGI KANTAR IBOPE y descargar un archivo con la data de preferencias de mercado de la semana en curso.*
1.3.2.2	*Cargar Data del mes en la herramienta*	*En esta actividad el Planificador Digital se encarga de abrir el programa y cargar el archivo en el disco local C de su computador con la data de la semana en curso para que se sincronice la información de la herramienta a la fecha de corte de la data.*
1.3.2.3	*Seleccionar categoría*	*En esta actividad el Planificador Digital ingresa al programa TGI KANTAR IBOPE con su usuario y contraseña para generar un nuevo estudio de mercado seleccionando la categoría de Tecnicentros.*
1.3.2.4	*Seleccionar target de la marca*	*En esta actividad el Planificador Digital va a seleccionar el target de la marca según el género, edad y nivel socioeconómico en el programa TGI KANTAR IBOPE.*
1.3.2.5	*Seleccionar el periodo de tiempo a evaluar*	*En esta actividad el Planificador Digital va a seleccionar el periodo de tiempo por el cual se va a realizar el estudio de preferencias, según la categoría de Tecnicentros.*
1.3.2.6	*Generar estudio TGI (preferencias)*	*En esta actividad el Planificador Digital se encarga de generar la data seleccionada para obtener la información de preferencias por medios digitales, consolidada por la categoría de Tecnicentros.*
1.3.2.7	*Revisar Data de Estudio TGI (preferencias)*	*En esta actividad el Head Planner de Medios se encarga de revisar los resultados del estudio de preferencias enviado vía mail en formato excel por el Planificador Digital.*
1.3.2.8	*Ajustar Data de Estudio TGI (preferencias)*	*En esta actividad el Planificador Digital realiza las correcciones enviadas vía mail en formato excel por el Head Planner de Medios respecto al estudio de preferencias dentro del programa TGI KANTAR IBOPE.*
1.3.2.9	*Aprobar Data de Estudio TGI (preferencias)*	*En esta actividad el Head Planner de medios se encarga de aprobar los correcciones y los nuevos resultados del estudio de preferencias enviadas vía mail en formato excel por el Planificador Digital.*
1.3.2.10	*Entregar Data de Estudio TGI (preferencias)*	*En esta actividad el Planificador Digital se encarga de enviar vía mail en formato excel el estudio aprobado de preferencias dentro de la categoría de Tecnicentros, aprobado por el Head Planner al Director General Creativo.*
1.3.2.11	*Estudio TGI (preferencias) entregado*	***HITO***
1.4	*Nueva Imagen*	
1.4.1	*Conceptualización*	
1.4.1.1	*Logo*	
1.4.1.1.1	*Iniciar proceso creativo*	*En esta actividad el Director Creativo junto con el Diseñador Gráfico analizan la línea gráfica antigua de la marca proporcionada en el Brief y revisan los recursos gráficos disponibles del Patrocinador para poder iniciar un proceso creativo de logo.*
1.4.1.1.2	*Generar ideas creativas*	*En esta actividad el Director Creativo se encarga de generar ideas creativas para la conceptualización de una nueva imagen de marca a partir de la línea gráfica antigua proporcionada en el Brief.*
1.4.1.1.3	*Generar referencias gráficas creativas*	*En esta actividad el Director Creativo se encarga de generar un documento en formato power point con las diferentes referencias gráficas creativas para la nueva conceptualziación del logo.*
1.4.1.1.4	*Generar propuestas de diseño gráfico*	*En esta actividad el Diseñador Gráfico diseña dentro de la herramienta Adobe Illustrator y Adobe Photoshop las piezas gráficas para las nuevas propuestas de logo a partir de las referencias gráficas creativas hechas por el Director Creativo.*
1.4.1.1.5	*Elaborar archivo de propuestas de diseño gráfico*	*En esta actividad el Diseñador Gráfico junto a la Ejecutiva de Cuenta se encargan de elaborar y enviar vía mail al Director General Creativo un documento en formato power point con las propuestas creativas gráficas del logo unificadas.*
1.4.1.1.6	*Realizar una reunión interna de aceptación de propuestas gráficas creativas del logo*	*Esta actividad corresponde a una reunión en la que el Director General Creativo se encarga de revisar y dar feedback de las propuestas creativas gráficas de la conceptualización del Logo hechas por el Director Creativo y Diseñador Gráfico.*
1.4.1.1.7	*Ajustar Propuestas gráficas creativas*	*En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de realizar las correcciones gráficas para la propuestas del logo, detalladas por el Director General Creativo con el uso de los programas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop y enviarlas en formato power point vía mail al Director General Creativo.*
1.4.1.1.8	*Aprobar internamente propuestas gráficas creativas del logo*	*En esta actividad el Director General creativo se encarga de revisar y aprobar los ajustes correpondientes a las propuestas creativas gráficas del logo hechas por el Director Creativo y el Diseñador Gráfico.*
1.4.1.1.9	*Presentar propuestas gráficas creativas del Logo*	*En esta actividad el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta se encargan de presentar en formato power point las propuestas gráficas del logo al patrocinador para su feedback mediante una reunión virtual en la plataforma zoom.*
1.4.1.1.10	*Realizar correcciones de propuestas gráficas creativas del Logo*	*En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en las propuestas gráficas creativas del logo que solicitó el Patrocinador.*
1.4.1.1.11	*Presentar correciones de propuestas gráficas creativas del Logo*	*En esta actividad el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta se encargan de presentar en un archivo power point las correcciones de las propuestas gráficas creativas del logo corregidas ante Patrocinador mediante una reunión en la plataforma zoom.*
1.4.1.1.12	*Seleccionar propuesta para la conceptualización*	*En esta actividad el Patrocinador se encarga de aprobar y seleccionar una de las propuestas gráficas creativas para el logo presentadas por el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta en una reunión en la plataforma zoom*
1.4.1.1.13	*Entregar logo seleccionado al Patrocinador*	*En esta actividad la Ejecutiva de Cuenta se encarga de enviar vía mail las imágenes en formato .PSD y PNG la opción gráfica del logo aprobada al Patrocinador.*
1.4.1.1.14	*Entrega de Logo*	***HITO***

Identificador	Actividad	Descripción Actividad
1.4.1.2	*Manual de Marca*	
1.4.1.2.1	*Analizar el logo aprobado por el Patrocinador*	*En esta actividad el Director Creativo junto al Diseñador Gráfico analizan el logo aprobado por el Patrocinador y descomponer sus atributos para poder realizar el Manual de Marca en un archivo formato PDF.*
1.4.1.2.2	*Desarrollar parámetros para el Manual de Marca*	*En esta actividad el Director Creativo junto al Diseñador Gráfico van a tomar los atributos del logo para poder desarrollar los parámetros que se van a utilizar en el Manual de Marca.*
1.4.1.2.3	*Graficar el Manual de Marca*	*En esta actividad el Diseñador Gráfico se encarga de graficar en las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop los parámetros de: concepto, elementos, margen de seguridad, restricciones de uso, tipografía y colores sobre los cuales se va a aplicar el logo.*
1.4.1.2.4	*Elaborar el Manual de Marca*	*En esta actividad el Diseñador Gráfico junto a la Ejecutiva de Cuenta se encargan de hacer un documento en formato PDF para unificar los parámetros gráficos del Manual de Marca.*
1.4.1.2.5	*Realizar reunión interna de revisión del Manual de Marca*	*En esta actividad el Director General Creativo se encarga de revisar y dar feedback del documento en formato PDF con el desarrollo del Manual de Marca y los parámetros de conceptos establecidos por el Director Creativo y el Diseñador Gráfico.*
1.4.1.2.6	*Realizar correcciones de propuesta de Manual de Marca*	*En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en la propuesta de Manual de Marca indicados por el Director General Creativo en las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop y enviarselo en un archivo formato PDF vía mail.*
1.4.1.2.7	*Aprobar internamente propuestas gráficas creativas del logo*	*En esta actividad el Director General creativo se encarga de revisar y aprobar el archivo formato PDF con los ajustes del manual de marca realizados por el Director Creativo y el Diseñador gráfico.*
1.4.1.2.8	*Presentar propuesta de Manual de Marca al Patrocinador*	*En esta actividad el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta se encargan de presentar en una reunión en la plataforma zoom el Manual de Marca al Patrocinador para su feedback.*
1.4.1.2.9	*Realizar ajuste a propuesta de Manual de Marca solicitada por el Patrocinador*	*En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en la propuesta de Manual de Marca indicados por el Patrocinador en las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop y enviarselo en un archivo formato PDF vía mail.*
1.4.1.2.10	*Aprobar del Manual de Marca*	*En esta actividad el Patrocinador se encarga de revisar y aprobar vía mail el archivo formato PDF con los ajustes del Manual de Marca realizados por el Director Creativo y el Diseñador gráfico.*
1.4.1.2.11	*Entregar del Manual de Marca al Patrocinador*	*En esta actividad la Ejecutiva de Cuenta se encarga de enviar vía mail el archivo final en formato PDF con el Manual de Marca aprobado al Patrocinador.*
1.4.1.2.12	*Manual de Marca entregado al Patrocinador*	***HITO***
1.4.2	*Estrategia de MKT*	
1.4.2.1	*Estacionales*	
1.4.2.1.1	*Definir fechas estacionales importantes para la marca*	*En esta actividad el Director Creativo se encarga de establecer la información en un archivo formato word que contenga las fechas top de ventas durante el año, proporcionado por el Patrocinador en el Brief.*
1.4.2.1.2	*Desarrollar contenido de valor*	*En esta actividad el Director Creativo se encarga de realizar el contenido de valor relacionado con la marca principal y los resultados de los estudios de: inversión y de preferencias en un archivo formato word y enviarlas vía mail al Diseñador Gráfico.*
1.4.2.1.3	*Desarrollar propuesta de conceptualización*	*En esta actividad el Director Creativo se encarga de conceptualizar referencias creativas para poder realizar los artes para las Campañas Estacionales en un archivo formato word y enviarlas vía mail al Diseñador Gráfico.*
1.4.2.1.4	*Desarrollar propuestas de ideas creativas*	*En esta actividad el Diretor Creativo se encarga de desarrollar las ideas creativas para implementar dentro de las Campañas Estacionales en un archivo formato word y enviarlas vía mail al Diseñador Gráfico.*
1.4.2.1.5	*Desarrollar propuestas de línea gráfica*	*En esta actividad el Diseñador Gráfico se encarga de graficar las propuestas de contenidos de valor, conceptualización y ideas creativas desarrolladas por el Director Creativo con las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop para implementar las Campañas Estacionales*
1.4.2.1.6	*Consolidar estrategia de Campañas Estacionales*	*En esta actividad el Diseñdor Gráfico junto a la Ejecutiva de Cuenta se encargan de hacer un documento en formato power point para unificar los estudios de inversión y preferencias junto a las propuestas gráficas de: Contenido de valor, Conceptualización e ideas creativas de las Campañas Estacionales.*
1.4.2.1.7	*Realizar reunión interna de revisión de Campañas Estacionales*	*En esta actividad el Director General Creativo se encarga de revisar y dar feedback del archivo unificado en formato power point enviado vía mail por el Diseñador Gráfico, que contiene los estudios de inversión y preferencias junto a las propuestas creativas y gráficas consolidadas en una estrategia de Campañas Estacionales*
1.4.2.1.8	*Realizar correcciones de estrategia de Campañas Estacionales*	*En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en la estrategia de Campañas Estacionales indicadas por el Director General Creativo con las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop.*
1.4.2.1.9	*Aprobar internamente correcciones de estrategia de Campañas Estacionales*	*En esta actividad el Director General creativo se encarga de revisar y aprobar el archivo formato power point con los ajustes de la Estrategia de Campañas Estacionales realizados y enviadas vía mail por el Director Creativo y el Diseñador gráfico.*
1.4.2.1.10	*Presentar estrategia de Campañas Estacionales al Patrocinador*	*En esta actividad el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta se encargan de presentar la estratetegia de Campañas Estacionales al Patrocinador para su feedback mediante una reunión en la plataforma Zoom.*
1.4.2.1.11	*Realizar correcciones de estrategia de Campañas Estacionales indicadas por el Patrocinador*	*En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en la Estrategia de Campañas Estacionales que solicitó el Patrocinador con las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop.*
1.4.2.1.12	*Aprobar estrategia de Campañas Estacionales*	*En esta actividad el Patrocinador se encarga de revisar y aprobar vía mail el archivo formato power point con los ajustes de la Estrategia de Campañas Estacionalesr enviadas vía mail por el Director Creativo y el Diseñador gráfico.*
1.4.2.1.13	*Entregar estrategia de Campañas Estacionales aprobadas*	*En esta actividad la Ejecutiva de Cuenta se encarga de enviar vía mail el archivo final en formato power point con la Estrategia de Campañas Estacionales aprobadas por el Patrocinador.*
1.4.2.1.14	*Estrategia de Campañas Estacionales entregadas*	***HITO***

Identificador	Actividad	Descripción Actividad
1.4.2.2	*Always On*	
1.4.2.2.1	*Definir campaña periódica de valor para la marca*	*En esta actividad el Director Creativo se encarga de de establecer la información en un archivo formato word que contenga la campaña recurrente de 1 año, proporcionado por el Patrocinador en el Brief.*
1.4.2.2.2	*Desarrollar contenido de valor*	*En esta actividad el Director Creativo se encarga de realizar el contenido de valor relacionado con la marca principal y los estudios de: inversión y de preferencias en un archivo formato word y enviarlas vía mail al Diseñador Gráfico.*
1.4.2.2.3	*Desarrollar propuesta de conceptualización*	*En esta actividad el Director Creativo se encarga de conceptualizar referencias creativas para poder realizar los artes para la Campaña Recurrente de 1 año en un archivo formato word y enviarlas vía mail al Diseñador Gráfico.*
1.4.2.2.4	*Desarrollar propuestas de ideas creativas*	*En esta actividad el Diretor Creativo se encarga de desarrollar las ideas creativas para implementar dentro de la Campaña Recurrente de 1 año en un archivo formato word y enviarlas vía mail al Diseñador Gráfico.*
1.4.2.2.5	*Desarrollar propuestas de línea gráfica*	*En esta actividad el Diseñador Gráfico se encarga de graficar las propuestas de contenidos de valor, conceptualización e ideas creativas desarrolladas por el Director Creativo con las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop para implementar la Campaña Recurrente de 1 año.*
1.4.2.2.6	*Consolidar estrategia de Campaña Always On*	*En esta actividad el Diseñdor Gráfico junto a la Ejecutiva de Cuenta se encargan de hacer un documento en formato power point para unificar los estudios de inversión y preferencias junto a las propuestas gráficas de: Contenido de valor, Conceptualización e ideas creativas para la Campaña Recurrente de 1 año.*
1.4.2.2.7	*Realizar reunión interna de revisión de Campaña Always On*	*En esta actividad el Director General Creativo se va a encargar de revisar el archivo unificado en formato power point que contiene los estudios de inversión y preferencias junto a las propuestas gráficas para la Campaña Recurrente de 1 año. .*
1.4.2.2.8	*Realizar correcciones de estrategia de Campaña Always On*	*En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en la estrategia de Campaña Always On indicados por el Director General Creativo y enaviarlos por mail.*
1.4.2.2.9	*Aprobar internamente correcciones de estrategia de Campaña Always On*	*En esta actividad el Director creativo se encarga de revisar y aprobar vía mail la Estrategia de Campaña Always On con los ajustes solicitados hechos por el Director Creativo y el Diseñador Gráfico.*
1.4.2.2.10	*Presentar estrategia de Campaña Always On al Patrocinador*	*En esta actividad el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta se encargan de presentar la estratetegia de la Campaña Recurrente de 1 año al Patrocinador para su feedback, mediante una plataforma vía Zoom.*
1.4.2.2.11	*Realizar correcciones de estrategia de la Campaña Always On indicadas por el Patrocinador*	*En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en la Campaña Recurrente de 1 año que solicitó el Patrocinador con las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop y enviarlas por mail.*
1.4.2.2.12	*Aprobar estrategia de la Campaña Always On*	*En esta actividad el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta se encargan de presentar vía mail las correcciones de la estrategia de la Campaña Recurrente de 1 año según el feedback del Patrocinador para su aprobación.*
1.4.2.2.13	*Entregar estrategia de Campaña Always On*	*En esta actividad la Ejecutiva de Cuenta se encarga de enviar vía mail el archivo final en formato power point con la estrategia de Campaña Recurrente de 1 año aprobada por el Patrocinador.*
1.4.2.2.14	*Estrategia de Campaña Always On entregada*	***HITO***

Identificador	Actividad	Descripción Actividad
1.5	*Instructivo PHVA*	
1.5.1	*Realizar reunión levantamiento de información*	*En esta actividad la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados levanta la información del documento "Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital" en una entrevista vía Plataforma Zoom con el Director General Creativo, Director Creativo , Ejecutiva de Cuenta, Gerente Propietario (Patrocinador) y la Administradora de la Agencia Serviplus.*
1.5.2	*Levantar flujograma de procesos*	*En esta actividad la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados estructurará por cargo laboral del tecnicentro las actividades identificadas en la reunión de levantamiento de información de manera ordenada y secuencial en el programa Bizagi y se exportará en formato pdf.*
1.5.3	*Detallar Objetivo de las campañas Estacionales y Always On*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará en un archivo digital formato word el Objetivo de las campañas Estacionales y Always Ona partir de las Estrategia de Campañas Estacionales y la Estrategia de Campaña Always On entregadas.*
1.5.4	*Detallar Justificación de aplicación de las campañas Estacionales y Always On*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos detallará en un archivo digital formato word la Justificación de aplicación de las campañas Estacionales y Always Ona partir de las Estrategia de Campañas Estacionales y la Estrategia de Campaña Always On entregadas.*
1.5.5	*Detallar Alcance de aplicación de las campañas Estacionales y Always On*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos establecerá en un archivo digital formato word el alcance de aplicación de las campañas Estacionales y Always Ona partir de las Estrategia de Campañas Estacionales y la Estrategia de Campaña Always On entregadas.*
1.5.6	*Definir Responsables de puesta en marcha de campañas*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos definirá en un archivo digital formato word a los responsables de puesta en marcha de las campañas Estacionales y Always On a partir del Debrief y de las Estrategia de Campañas Estacionales y la Estrategia de Campaña Always On entregadas.*
1.5.7	*Establecer Criterios de Aceptación de aplicación de las campañas Estacionales y Always On*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos definirá en un archivo digital formato word a los responsables de puesta en marcha de las campañas Estacionales y Always On a partir de la estructura organizacional, manual de funciones, Debrief y las Estrategia de Campañas Estacionales y la Estrategia de Campaña Always On entregadas.*
1.5.8	*Identificar Control de Cambios del documento*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos establecerá en un archivo digital formato word el apartado de control de cambios que contemplará número de revisión, fecha, responsable y contenido actualizado.*
1.5.9	*Documentar el Instructivo PHVA*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos establecerá la estructura del Instructivo PHVA , y unificará de manera ordenada en un archivo digital formato word los requisitos i los elementos del documento: Objetivo, Justificación, Alcance, Responsables, Criterios de Aceptación, Control de Cambios, y documentará los lineamientos de la correcta aplicación de las campañas Always On y Estacionales en un entorno digital.*
1.5.10	*Presentar Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos presentará a la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados el Instructivo para obtener su feedback.*
1.5.11	*Realizar correcciones deL Instructivo PHVA*	*En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos se encarga de hacer las correcciones en el Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital indicadas por la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados.*
1.5.12	*Solicitar aprobación de Instructivo PHVA al Director General Creativo*	*En esta actividad la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados y el Analista de Procesos y Proyectos solicitarán vía mail la aprobación Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital a los siguientes cargos: Project Manager, Supervisora de cuenta y Ejecutiva de cuenta.*
1.5.13	*Capacitar al cliente respecto al Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital*	*En esta actividad la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados capacitará en presencia de la Ejecutivo de Cuenta sobre el Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital a Gerente Propietario (Patrocinador) y la Administradora de la Agencia Serviplus.*
1.5.14	*Entregar Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital*	*En esta actividad el Project Manager y la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados entregarán el Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital al Gerente Propietario (Patrocinador) y la Administradora de la Agencia Serviplus vía mail.*
1.5.15	*Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital al cliente*	***HITO***

Tabla 35. Definir actividades
Elaborado por: Autores

2.3.3.3. Secuenciar Actividades

El listado de actividades se documenta de acuerdo a la **Tabla. 23**.

TÍTULO DEL PROYECTO	**Código identificación Proyecto**		
	Diseño de un proyecto publicitario en el entorno digital: mejores prácticas con enfoque al modelo de gestión de calidad		
Director del proyecto	**Persona:**	Giovanna Álava	
	Departamento:	Procesos y Proyectos	
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**	Luis Alberto Carrera	
	Cargo:	Gerente Propietario Tecnicentro Serviplus	
	Firma:	LA.C	
Identificador	**Actividad**	**Descripción Actividad**	**Predecesoras**
1	***Marketing en un entorno digital***		
1.1	*Gestión del Proyecto*		
1.1.1	*Acta de Constitución de Proyecto*		
1.1.1.1	Identificar información clave del Proyecto	En esta actividad el Project Manager y el Analista de Procesos y Proyectos identificarán la información adecuada para el proyecto a partir de los documentos del negocio y sus factores externos. Se considerarán los factores ambientales de la empresa (Estándares gubernamentales o de la industria, Estándares gubernamentales o de la industria, Condiciones del mercado, Condiciones del mercado, Marco de gobernanza organizacional, Marco de gobernanza organizacional) Así también, se considerarán activos de los procesos de la organización (Políticas, procesos y procedimientos estándares de la organización, Marco de gobernanza para portafolios, programas y proyectos, Métodos de monitoreo e información, Plantillas, u Información histórica y el repositorio de lecciones aprendidas en caso de existir)	-

1.1.1.2	Definir requisitos para el Acta de Constitución	En esta actividad el Project Manager y el Analista de Procesos y Proyectos junto al Gerente Propietario (Patrocinador) y la Administradora de la Agencia Serviplus identificarán los requisitos claves para desarrollo del Acta de Constitución en un archivo digital formato word.	1.1.1.1
1.1.1.3	Detallar Propósito y justificación del proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará en un archivo digital formato word el propósito o finalidad de ejecución del proyecto Marketing en un entorno digital.	1.1.1.2
1.1.1.4	Detallar objetivo global del proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará en un archivo digital formato word el objetivo global del proyect aplicando la característica SMART.	1.1.1.3
1.1.1.5	Detallar requisitos de alto nivel del proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará en un archivo digital formato word los requisitos de alto nivel del proyecto Marketing en un entorno digital.	1.1.1.4
1.1.1.6	Establecer supuestos del proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará en un archivo digital formato word los supuestos del proyecto Marketing en un entorno digita para posterior identificar los riesgos del mismo.	1.1.1.5
1.1.1.7	Establecer restricciones del proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos establecerá en un archivo digital formato word las restricciones que el proyecto Marketing en un entorno digital contempla.	1.1.1.6
1.1.1.8	Identificar riesgos de alto nivel del proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará un archivo digital formato word donde establecerá los riesgos de alto nivel del proyecto Marketing en un entorno digital.	1.1.1.7
1.1.1.9	Definir resumen de cronograma de hitos del proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará un archivo digital formato word donde detallará los hitos del proyecto Marketing en un entorno digital, así como las fechas estimadas de los mismos.	1.1.1.8
1.1.1.10	Elaborar lista de interesados	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará un archivo digital formato word donde elaborará el registro de interesados cque debe ontener los siguientes campos: Nombre, cargo en la organización, rol en el proyecto, información de contacto, requisitos principales, nivel de influencia en el proyecto (Alto, Bajo), clasificación de interesados (Interno/Externo, Partidario/Neutral/Reticente).	1.1.1.9

1.1.1.11	Establecer requisitos de aprobación del proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos establecerá en un archivo digital formato word los requisitos de aprobación del proyecto Marketing en un entorno digital.	1.1.1.10
1.1.1.12	Definir nivel de responsabilidad del director del proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará un archivo digital formato word donde definirá nivel de responsabilidad del Project Manager.	1.1.1.11
1.1.1.13	Elaborar Acta de Constitución del Proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos unificará de manera ordenada en un archivo digital formato word los requisitos indispensables del Acta de Constitución del Proyecto previamente levantados (Propósito y justificación del proyecto, objetivo global del proyecto, requisitos de alto nivel, supuestos, restricciones, riesgos de alto nivel, resumen de cronograma de hitos, resumen de presupuesto, lista de interesados, requisitos de aprobación del proyecto, nombre y nivel de responsabilidad del director de proyecto, y nombre del patrocinador), en concordancia con el proyecto.	1.1.1.12
1.1.1.14	Revisar Acta de Constitución del Proyecto	En esta actividad el Project Manager junto con la Ejecutiva de Cuenta revisarán el Acta de Constitución de Proyecto elaborada por el Analista de Procesos y Proyectos y enviada vía mail corporativo.	1.1.1.13
1.1.1.15	Ajustar Acta de Constitución del Proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos realizará las correcciones del Acta de Constitución del Proyecto detalladas por el Project Manager junto con la Ejecutiva de Cuenta.	1.1.1.14
1.1.1.16	Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	En esta actividad el Project Manager entregará al Gerente Propietario (Patrocinador) el documento que autoriza formalmente la existencia del Proyecto Marketing en un entorno digital y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos necesarios para la ejecución del mismo.	1.1.1.15
1.1.1.17	Entregar Acta de Constitución del Proyecto	En esta actividadel Project Manager junto con la Supervisora de Cuentas envían vía mail corporativo el Acta de Constitución del Proyecto aprobada al Gerente Propietario.	1.1.1.16
1.1.1.18	Acta de Constitución de Proyecto Entregada	**HITO**	1.1.1.17
1.1.2	Plan para la dirección del Proyecto		

1.1.2.1	Levantar información del Proyecto	En esta actividad el Project Manager y el Analista de Procesos y Proyectos a partir de Lla elaboración del Acta de Constitución de Proyecto identificarán la información clave para desarrollar el Plan para la dirección del Proyecto.	1.1.1.18
1.1.2.2	Realizar Plan de Dirección del Proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará un archivo digital formato word donde realizará el Plan de Dirección del proyecto Marketing en un entorno digital.	1.1.2.1
1.1.2.3	Revisar Plan de Dirección del Proyecto	En esta actividad el Project Manager revisará el Plan de Dirección del Proyecto elaborado por el Analista de Procesos y Proyectos y enviado vía mail corporativo.	1.1.2.2
1.1.2.4	Modificar Plan de Dirección del Proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos realizará las correcciones del Plan de Dirección del Proyecto indicadas por el Project Manager.	1.1.2.3
1.1.2.5	Aprobar Plan de Dirección del Proyecto	En esta actividad el Project Manager revisará y aprobará el Plan de Dirección del Proyecto elaborado por el Analista de Procesos y Proyectos y enviado vía mail corporativo.	1.1.2.4
1.1.2.6	Entregar Plan de Dirección del Proyecto	En esta actividadel Project Manager junto a la Supervisora de Cuenta envían vía mail corporativo el Plan de Dirección del Proyecto aprobado previamente.	1.1.2.5
1.1.2.7	Plan de Dirección del Proyecto Entregado	**HITO**	1.1.2.6
1.1.3	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto		
1.1.3.1	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 1	Esta actividad se realizará una reunión presencial con una frecuencia semanal iniciando los lunes a las 09h00 con el objetivo de identificar los avances y retroalimentar las actividades al equipo de trabajo. Participarán en todas las sesiones los siguientes cargos: Project Manager, Ejecutiva de cuenta,Director General Creativo,Head Planner de Medios,Analista de Procesos y Proyectos, Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados y el Gerente Propietario (Patrocinador)	1.1.1.18
1.1.3.2	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 2		1.1.3.1
1.1.3.3	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 3		1.1.3.2
1.1.3.4	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 4		1.1.3.3
1.1.3.5	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 5		1.1.3.4
1.1.3.6	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 6		1.1.3.5
1.1.3.7	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 7		1.1.3.6

1.1.3.8	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 8		1.1.3.7
1.1.3.9	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 9		1.1.3.8
1.1.3.10	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 10		1.1.3.9
1.1.3.11	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 11		1.1.3.10
1.1.3.12	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 12		1.1.3.11
1.1.3.13	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 13		1.1.3.12
1.1.3.14	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 14		1.1.3.13
1.1.3.15	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 15		1.1.3.14
1.1.3.16	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 16		1.1.3.15
1.1.3.17	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 17		1.1.3.16
1.1.4	Cierre del Proyecto		
1.1.4.1	Definir criterios de cierre del proyecto	En esta actividad el Project Manager y el Analista de Procesos y Proyectos junto al Gerente Propietario (Patrocinador) y la Administradora de la Agencia Serviplus identificarán los criterios de cierre del proyecto en un archivo digital formato word.	1.1.3.17
1.1.4.2	Elaborar Informe de Cierre del Proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos estructurará en un archivo digital formato word el Informe de Cierre del Proyecto Marketing en un entorno digital.	1.1.4.1
1.1.4.3	Revisar Informe de Cierre del Proyecto	En esta actividad el Project Manager y el Gerente Propietario (Patrocinador) revisarán el Informe de Cierre del Proyecto elaborado por el Analista de Procesos y Proyectos y enviada vía mail corporativo.	1.1.4.2
1.1.4.4	Ajustar Informe de Cierre del Proyecto	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos realizará las correcciones del Informe de Cierre del Proyecto indicados por el Project Manager y el Gerente Propietario (Patrocinador).	1.1.4.3
1.1.4.5	Aprobar Informe de Cierre del Proyecto	En esta actividad el Gerente Propietario (Patrocinador) aprobará el Informe de Cierre del Proyecto vía mail.	1.1.4.4
1.1.4.6	Firmar Informe de Cierre del Proyecto	En esta actividad el Project Manager y el Gerente Propietario (Patrocinador) en una reunión presencial firmarán el Informe de Cierre del Proyecto.	1.1.4.5

1.1.4.7	Entregar Informe de Cierre del Proyecto firmada	En esta actividad el Project Manager enviará al Gerente Propietario (Patrocinador) el Informe de Cierre del Proyecto firmado escaneado en formato pdf.	1.1.4.6
1.1.4.8	Informe de Cierre de Proyecto Entregado	**HITO**	1.1.4.7
1.2	Debrief		
1.2.1	Realizar reunión de Onboarding entre agencia de publicidad y patrocinador	Esta actividad corresponde a una reunión telemática en la que participan: La Ejecutiva de Cuenta, la Supervisora de Cuenta, el Director General Creativo, el Director Creativo, el Patrocinador y el Administrador de la agencia, donde se hace la presentación oficial de la empresa con la agencia de marketing digital para levantar toda la información acerca del Tecnicentro ServiPlus DC que solicita servicios y comparten toda su historia publicitaria y finalmente establecer cuales son sus necesidades en cuanto al proyecto que necesitan.	1.1.1.18
1.2.2	Solicitar entrega de Brief al Patrocinador	Esta actividad corresponde a solicitud vía mail por la Ejecutiva de Cuenta. Es un documento denominado como Brief, elaborado en formato word donde se detalla: El contexto, los antecedentes de la empresa, los objetivos que quiere alcanzar a nivel publicitario, a quién quieren llegar, los argumentos, la solicitud, el tono que quiere tener, el presupuesto y los entregables que espera tener al final del proyecto.	1.2.1
1.2.3	Recibir Brief por parte de Patrocinador	Esta actividad coresponde a la recepción de un documento en formato word enviado vía mail por Patrocinador denominado como brief a la ejecutiva de Cuenta y contiene las respuestas con respecto a: El contexto, los antecedentes de la empresa, los objetivos que quiere alcanzar a nivel publicitario, a quién quieren llegar, los argumentos, la solicitud, el tono que quiere tener, el presupuesto y los entregables que espera tener al final del proyecto.	1.2.2
1.2.4	Identificar información clave del Brief	Esta actividad correponde a un documento en formato word en el cual la Ejecutiva de Cuentas, el Director General creativo y el Director Creativo redactan toda la información indetificada como la más importante dentro del Brief enviador por Patrocinador.	1.2.3

1.2.5	Elaborar preguntas Debrief	Esta actividad corresponde a un documento en formato word, elaborado por el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta, donde se establecen 10 preguntas referentes al Brief (información proporcionada por el cliente) con el fin de obtener más información para la ejecución de las próximas campañas.	1.2.4
1.2.6	Revisar preguntas Debrief	En esta actividad el Director General Creativo y la Supervisora de Cuenta revisan las 10 preguntas elaboradas por el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta de manera que esten alineadas con el Brief inicial entregado por el cliente.	1.2.5
1.2.7	Ajustar preguntas Debrief	Esta actividad correponde a un documento en formato word en el cual el Director Creativo y la Ejeccutiva de cuenta corrigen las preguntas que el Director General Creativo y la Supervisora de Cuenta creen que son las más indicadas para enviar al cliente y obtener la información esperada.	1.2.6
1.2.8	Aprobar preguntas Debrief	Esta actividad corresponde a un documento en word enviado vía mail por el Director Creativo y la Ejecutiva de cuenta al Director General Creativo y la Supervisora de Cuenta para la aprobación de las preguntas que mandaron a corregir para la elaboración del Debrief.	1.2.7
1.2.9	Entregar preguntas al cliente	Esta actividad corresponde al envío de un documento en formato word vía mail por Ejecutiva de Cuenta, al Patrocinador que contiene las 10 preguntas correspondientes al Debrief. Estas preguntas ya fueron previamente revisadas por el Director General Creativo y la Supervisora de Cuenta.	1.2.8
1.2.10	Receptar respuestas del Debrief	Esta actividad corresponde a un documento en formato word enviado vía mail por el Patrocinador, que contiene las respuestas de las 10 preguntas correspondientes al Debrief enviados por la ejecutiva de Cuenta.	1.2.9
1.2.11	Respuestas del Debrief entregadas por parte del cliente	**HITO**	1.2.10
1.3	*Benchmark*		
1.3.1	Estudio de inversión		1.2.11
1.3.1.1	Generar Data de infomedia	En esta actividad el Planificador Digital se encarga de validar la última actualización recibida vía mail por parte de la empresa Infomedia con la data de inversión de mercado de la semana en curso.	1.2.11

1.3.1.2	Cargar Data del mes en la herramienta	En esta actividad el Planificador Digital se encarga de abrir el programa y cargar el archivo en el disco local C de su computador con la data de la semana en curso para que se sincronice la información de la herramienta a la fecha de corte de la data.	1.3.1.1
1.3.1.3	Seleccionar categoría	En esta actividad el Planificador Digital ingresa al programa Infomedia con su usuario y contraseña para generar un nuevo estudio de mercado seleccionando la categoría de Tecnicentros.	1.3.1.2
1.3.1.4	Seleccionar el periodo de tiempo a evaluar	En esta actividad el Planificador Digital va a seleccionar el periodo de tiempo por el cual se va a realizar el estudio del mercado en la categoría de Tecnicentros para posteriormente generar los resultados.	1.3.1.3
1.3.1.5	Generar estudio de inversión	En esta actividad el Planificador Digital se encarga de generar la data seleccionada para obtener la información de inversiones por medios digitales, consolidada por la categoría Tecnicentros.	1.3.1.4
1.3.1.6	Revisar Data de Estudio de Inversión	En esta actividad el Head Planner de Medios se encarga de revisar los resultados del estudio de inversión enviado vía mail en formato excel por el Planificador Digital para la categoría de Tecnicentros.	1.3.1.5
1.3.1.7	Ajustar Data de Estudio de Inversión	En esta actividad el Planificador Digital realiza las correcciones indicadas por el Head Planner de Medios en el programa Informadia respecto al estudio de inversión en la categoría de Tecnicentros.	1.3.1.6
1.3.1.8	Aprobar Data de Estudio de Inversión	En esta actividad el Head Planner de Medios se encarga de aprobar los ajustes hechos y los nuevos resultados del estudio de inversión en la categoría de Tecnicentros, enviado vía mail en formato excel por el Planificador Digital.	1.3.1.7
1.3.1.9	Entregar Data de Estudio de Inversión	En esta actividad el Planificador Digital se encarga de enviar vía mail en formato excel el estudio de inversión en medios dentro de la categoría de Tecnicentros, aprobado por el Head Planner al Director General Creativo	1.3.1.8

1.3.1.10	Estudio de inversión entregado	**HITO**	1.3.1.9
1.3.2	Estudio TGI (preferencias)		
1.3.2.1	Obtener Data de TGI	En esta actividad el Planificador Digital se encarga de abrir el programa TGI KANTAR IBOPE y descargar un archivo con la data de preferencias de mercado de la semana en curso.	1.3.1.10
1.3.2.2	Cargar Data del mes en la herramienta	En esta actividad el Planificador Digital se encarga de abrir el programa y cargar el archivo en el disco local C de su computador con la data de la semana en curso para que se sincronice la información de la herramienta a la fecha de corte de la data.	1.3.2.1
1.3.2.3	Seleccionar categoría	En esta actividad el Planificador Digital ingresa al programa TGI KANTAR IBOPE con su usuario y contraseña para generar un nuevo estudio de mercado seleccionando la categoría de Tecnicentros.	1.3.2.2
1.3.2.4	Seleccionar target de la marca	En esta actividad el Planificador Digital va a seleccionar el target de la marca según el género, edad y nivel socioeconómico en el programa TGI KANTAR IBOPE.	1.3.2.3
1.3.2.5	Seleccionar el periodo de tiempo a evaluar	En esta actividad el Planificador Digital va a seleccionar el periodo de tiempo por el cual se va a realizar el estudio de preferencias, según la categoría de Tecnicentros.	1.3.2.4
1.3.2.6	Generar estudio TGI (preferencias)	En esta actividad el Planificador Digital se encarga de generar la data seleccionada para obtener la información de preferencias por medios digitales, consolidada por la categoría de Tecnicentros.	1.3.2.5
1.3.2.7	Revisar Data de Estudio TGI (preferencias)	En esta actividad el Head Planner de Medios se encarga de revisar los resultados del estudio de preferencias enviado vía mail en formato excel por el Planificador Digital.	1.3.2.6
1.3.2.8	Ajustar Data de Estudio TGI (preferencias)	En esta actividad el Planificador Digital realiza las correcciones enviadas vía mail en formato excel por el Head Planner de Medios respecto al estudio de preferencias dentro del programa TGI KANTAR IBOPE.	1.3.2.7
1.3.2.9	Aprobar Data de Estudio TGI (preferencias)	En esta actividad el Head Planner de medios se encarga de aprobar los correcciones y los nuevos resultados del estudio de preferencias enviadas vía mail en formato excel por el Planificador Digital.	1.3.2.8
1.3.2.10	Entregar Data de Estudio TGI (preferencias)	En esta actividad el Planificador Digital se encarga de enviar vía mail en formato excel el estudio aprobado de preferencias dentro de la categoría de Tecnicentros, aprobado por el Head Planner al Director General Creativo.	1.3.2.9
1.3.2.11	Estudio TGI (preferencias) entregado	**HITO**	1.3.2.10
1.4	Nueva Imagen		

1.4.1	Conceptualización		
1.4.1.1	Logo		
1.4.1.1.1	Iniciar proceso creativo	En esta actividad el Director Creativo junto con el Diseñador Gráfico analizan la línea gráfica antigua de la marca proporcionada en el Brief y revisan los recursos gráficos disponibles del Patrocinador para poder iniciar un proceso creativo de logo.	1.1.1.18
1.4.1.1.2	Generar ideas creativas	En esta actividad el Director Creativo se encarga de generar ideas creativas para la conceptualización de una nueva imagen de marca a partir de la línea gráfica antigua proporcionada en el Brief.	1.4.1.1.1
1.4.1.1.3	Generar referencias gráficas creativas	En esta actividad el Director Creativo se encarga de generar un documento en formato power point con las diferentes referencias gráficas creativas para la nueva conceptualziación del logo.	1.4.1.1.2
1.4.1.1.4	Generar propuestas de diseño gráfico	En esta actividad el Diseñador Gráfico diseña dentro de la herramienta Adobe Illustrator y Adobe Photoshop las piezas gráficas para las nuevas propuestas de logo a partir de las referencias gráficas creativas hechas por el Director Creativo.	1.4.1.1.3
1.4.1.1.5	Elaborar archivo de propuestas de diseño gráfico	En esta actividad el Diseñador Gráfico junto a la Ejecutiva de Cuenta se encargan de elaborar y enviar vía mail al Director General Creativo un documento en formato power point con las propuestas creativas gráficas del logo unificadas.	1.4.1.1.4
1.4.1.1.6	Realizar una reunión interna de aceptación de propuestas gráficas creativas del logo	Esta actividad corresponde a una reunión en la que el Director General Creativo se encarga de revisar y dar feedback de las propuestas creativas gráficas de la conceptualización del Logo hechas por el Director Creativo y Diseñador Gráfico.	1.4.1.1.5
1.4.1.1.7	Ajustar Propuestas gráficas creativas	En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de realizar las correcciones gráficas para la propuestas del logo, detalladas por el Director General Creativo con el uso de los programas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop y enviarlas en formato power point vía mail al Director General Creativo.	1.4.1.1.6

1.4.1.1.8	Aprobar internamente propuestas gráficas creativas del logo	En esta actividad el Director General creativo se encarga de revisar y aprobar los ajustes correpondientes a las propuestas creativas gráficas del logo hechas por el Director Creativo y el Diseñador Gráfico.	1.4.1.1.7
1.4.1.1.9	Presentar propuestas gráficas creativas del Logo	En esta actividad el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta se encargan de presentar en formato power point las propuestas gráficas del logo al patrocinador para su feedback mediante una reunión virtual en la plataforma zoom.	1.4.1.1.8
1.4.1.1.10	Realizar correcciones de propuestas gráficas creativas del Logo	En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en las propuestas gráficas creativas del logo que solicitó el Patrocinador.	1.4.1.1.9
1.4.1.1.11	Presentar correciones de propuestas gráficas creativas del Logo	En esta actividad el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta se encargan de presentar en un archivo power point las correcciones de las propuestas gráficas creativas del logo corregidas ante Patrocinador mediante una reunión en la plataforma zoom.	1.4.1.1.10
1.4.1.1.12	Seleccionar propuesta para la conceptualización	En esta actividad el Patrocinador se encarga de aprobar y seleccionar una de las propuestas gráficas creativas para el logo presentadas por el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta en una reunión en la plataforma zoom	1.4.1.1.11
1.4.1.1.13	Entregar logo seleccionado al Patrocinador	En esta actividad la Ejecutiva de Cuenta se encarga de enviar vía mail las imágenes en formato .PSD y PNG la opción gráfica del logo aprobada al Patrocinador.	1.4.1.1.12
1.4.1.1.14	Entrega de Logo	**HITO**	1.4.1.1.13
1.4.1.2	Manual de Marca		
1.4.1.2.1	Analizar el logo aprobado por el Patrocinador	En esta actividad el Director Creativo junto al Diseñador Gráfico analizan el logo aprobado por el Patrocinador y descomponer sus atributos para poder realizar el Manual de Marca en un archivo formato PDF.	1.4.1.1.14

1.4.1.2.2	Desarrollar parámetros para el Manual de Marca	En esta actividad el Director Creativo junto al Diseñador Gráfico van a tomar los atributos del logo para poder desarrollar los parámetros que se van a utilizar en el Manual de Marca.	1.4.1.2.1
1.4.1.2.3	Graficar el Manual de Marca	En esta actividad el Diseñador Gráfico se encarga de graficar en las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop los parámetros de: concepto, elementos, margen de seguridad, restricciones de uso, tipografía y colores sobre los cuales se va a aplicar el logo.	1.4.1.2.2
1.4.1.2.4	Elaborar el Manual de Marca	En esta actividad el Diseñdor Gráfico junto a la Ejecutiva de Cuenta se encargan de hacer un documento en formato PDF para unificar los parámetros gráficos del Manual de Marca.	1.4.1.2.3
1.4.1.2.5	Realizar reunión interna de revisión del Manual de Marca	En esta actividad el Director General Creativo se encarga de revisar y dar feedback del documento en formato PDF con el desarrollo del Manual de Marca y los parámetros de conceptos establecidos por el Director Creativo y el Diseñador Gráfico.	1.4.1.2.4
1.4.1.2.6	Realizar correcciones de propuesta de Manual de Marca	En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en la propuesta de Manual de Marca indicados por el Director General Creativo en las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop y enviarselo en un archivo formato PDF vía mail.	1.4.1.2.5
1.4.1.2.7	Aprobar internamente propuestas gráficas creativas del logo	En esta actividad el Director General creativo se encarga de revisar y aprobar el archivo formato PDF con los ajustes del manual de marca realizados por el Director Creativo y el Diseñador gráfico.	1.4.1.2.6
1.4.1.2.8	Presentar propuesta de Manual de Marca al Patrocinador	En esta actividad el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta se encargan de presentar en una reunión en la plataforma zoom el Manual de Marca al Patrocinador para su feedback.	1.4.1.2.7
1.4.1.2.9	Realizar ajuste a propuesta de Manual de Marca solicitada por el Patrocinador	En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en la propuesta de Manual de Marca indicados por el Patrocinador en las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop y enviarselo en un archivo formato PDF vía mail.	1.4.1.2.8
1.4.1.2.10	Aprobar del Manual de Marca	En esta actividad el Patrocinador se encarga de revisar y aprobar vía mail el archivo formato PDF con los ajustes del Manual de Marca realizados por el Director Creativo y el Diseñador gráfico.	1.4.1.2.9
1.4.1.2.11	Entregar del Manual de Marca al Patrocinador	En esta actividad la Ejecutiva de Cuenta se encarga de enviar vía mail el archivo final en formato PDF con el Manual de Marca aprobado al Patrocinador.	1.4.1.2.10

1.4.1.2.12	Manual de Marca entregado al Patrocinador	**HITO**	1.4.1.2.11
1.4.2	Estrategia de MKT		
1.4.2.1	Estacionales		1.4.1.2.12 CC
1.4.2.1.1	Definir fechas estacionales importantes para la marca	En esta actividad el Director Creativo se encarga de establecer la información en un archivo formato word que contenga las fechas top de ventas durante el año, proporcionado por el Patrocinador en el Brief.	1.1.1.18
1.4.2.1.2	Desarrollar contenido de valor	En esta actividad el Director Creativo se encarga de realizar el contenido de valor relacionado con la marca principal y los resultados de los estudios de: inversión y de preferencias en un archivo formato word y enviarlas vía mail al Diseñador Gráfico.	1.4.2.1.1
1.4.2.1.3	Desarrollar propuesta de conceptualización	En esta actividad el Director Creativo se encarga de conceptualizar referencias creativas para poder realizar los artes para las Campañas Estacionales en un archivo formato word y enviarlas vía mail al Diseñador Gráfico.	1.4.2.1.2
1.4.2.1.4	Desarrollar propuestas de ideas creativas	En esta actividad el Diretor Creativo se encarga de desarrollar las ideas creativas para implementar dentro de las Campañas Estacionales en un archivo formato word y enviarlas vía mail al Diseñador Gráfico.	1.4.2.1.3
1.4.2.1.5	Desarrollar propuestas de línea gráfica	En esta actividad el Diseñador Gráfico se encarga de graficar las propuestas de contenidos de valor, conceptualización y ideas creativas desarrolladas por el Director Creativo con las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop para implementar las Campañas Estacionales	1.4.2.1.4

1.4.2.1.6	Consolidar estrategia de Campañas Estacionales	En esta actividad el Diseñdor Gráfico junto a la Ejecutiva de Cuenta se encargan de hacer un documento en formato power point para unificar los estudios de inversión y preferencias junto a las propuestas gráficas de: Contenido de valor, Conceptualización e ideas creativas de las Campañas Estacionales.	1.4.2.1.5
1.4.2.1.7	Realizar reunión interna de revisión de Campañas Estacionales	En esta actividad el Director General Creativo se encarga de revisar y dar feedback del archivo unificado en formato power point enviado vía mail por el Diseñador Gráfico, que contiene los estudios de inversión y preferencias junto a las propuestas creativas y gráficas consolidadas en una estrategia de Campañas Estacionales	1.4.2.1.6
1.4.2.1.8	Realizar correcciones de estrategia de Campañas Estacionales	En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en la estrategia de Campañas Estacionales indicadas por el Director General Creativo con las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop.	1.4.2.1.7
1.4.2.1.9	Aprobar internamente correcciones de estrategia de Campañas Estacionales	En esta actividad el Director General creativo se encarga de revisar y aprobar el archivo formato power point con los ajustes de la Estrategia de Campañas Estacionales realizados y enviadas vía mail por el Director Creativo y el Diseñador gráfico.	1.4.2.1.8
1.4.2.1.10	Presentar estrategia de Campañas Estacionales al Patrocinador	En esta actividad el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta se encargan de presentar la estratetegia de Campañas Estacionales al Patrocinador para su feedback mediante una reunión en la plataforma Zoom.	1.4.2.1.9
1.4.2.1.11	Realizar correcciones de estrategia de Campañas Estacionales indicadas por el Patrocinador	En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en la Estrategia de Campañas Estacionales que solicitó el Patrocinador con las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop.	1.4.2.1.10

1.4.2.1.12	Aprobar estrategia de Campañas Estacionales	En esta actividad el Patrocinador se encarga de revisar y aprobar vía mail el archivo formato power point con los ajustes de la Estrategia de Campañas Estacionalesr enviadas vía mail por el Director Creativo y el Diseñador gráfico.	1.4.2.1.11
1.4.2.1.13	Entregar estrategia de Campañas Estacionales aprobadas	En esta actividad la Ejecutiva de Cuenta se encarga de enviar vía mail el archivo final en formato power point con la Estrategia de Campañas Estacionales aprobadas por el Patrocinador.	1.4.2.1.12
1.4.2.1.14	Estrategia de Campañas Estacionales entregadas	**HITO**	1.4.2.1.13
1.4.2.2	Always On		
1.4.2.2.1	Definir campaña periódica de valor para la marca	En esta actividad el Director Creativo se encarga de de establecer la información en un archivo formato word que contenga la campaña recurrente de 1 año, proporcionado por el Patrocinador en el Brief.	1.1.1.18
1.4.2.2.2	Desarrollar contenido de valor	En esta actividad el Director Creativo se encarga de realizar el contenido de valor relacionado con la marca principal y los estudios de: inversión y de preferencias en un archivo formato word y enviarlas vía mail al Diseñador Gráfico.	1.4.2.2.1
1.4.2.2.3	Desarrollar propuesta de conceptualización	En esta actividad el Director Creativo se encarga de conceptualizar referencias creativas para poder realizar los artes para la Campaña Recurrente de 1 año en un archivo formato word y enviarlas vía mail al Diseñador Gráfico.	1.4.2.2.2

1.4.2.2.4	Desarrollar propuestas de ideas creativas	En esta actividad el Diretor Creativo se encarga de desarrollar las ideas creativas para implementar dentro de la Campaña Recurrente de 1 año en un archivo formato word y enviarlas vía mail al Diseñador Gráfico.	1.4.2.2.3
1.4.2.2.5	Desarrollar propuestas de línea gráfica	En esta actividad el Diseñador Gráfico se encarga de graficar las propuestas de contenidos de valor, conceptualización e ideas creativas desarrolladas por el Director Creativo con las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop para implementar la Campaña Recurrente de 1 año.	1.4.2.2.4
1.4.2.2.6	Consolidar estrategia de Campaña Always On	En esta actividad el Diseñdor Gráfico junto a la Ejecutiva de Cuenta se encargan de hacer un documento en formato power point para unificar los estudios de inversión y preferencias junto a las propuestas gráficas de: Contenido de valor, Conceptualización e ideas creativas para la Campaña Recurrente de 1 año.	1.4.2.2.5
1.4.2.2.7	Realizar reunión interna de revisión de Campaña Always On	En esta actividad el Director General Creativo se va a encargar de revisar el archivo unificado en formato power point que contiene los estudios de inversión y preferencias junto a las propuestas gráficas para la Campaña Recurrente de 1 año. .	1.4.2.2.6
1.4.2.2.8	Realizar correcciones de estrategia de Campaña Always On	En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en la estrategia de Campaña Always On indicados por el Director General Creativo y enaviarlos por mail.	1.4.2.2.7
1.4.2.2.9	Aprobar internamente correcciones de estrategia de Campaña Always On	En esta actividad el Director creativo se encarga de revisar y aprobar vía mail la Estrategia de Campaña Always On con los ajustes solicitados hechos por el Director Creativo y el Diseñador Gráfico.	1.4.2.2.8

.

1.4.2.2.10	Presentar estrategia de Campaña Always On al Patrocinador	En esta actividad el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta se encargan de presentar la estratetegia de la Campaña Recurrente de 1 año al Patrocinador para su feedback, mediante una plataforma vía Zoom.	1.4.2.2.9
1.4.2.2.11	Realizar correcciones de estrategia de la Campaña Always On indicadas por el Patrocinador	En esta actividad el Director Creativo y el Diseñador Gráfico se encargan de hacer los ajustes en la Campaña Recurrente de 1 año que solicitó el Patrocinador con las herramientas Adobe Illustrator y Adobe Photoshop y enviarlas por mail.	1.4.2.2.10
1.4.2.2.12	Aprobar estrategia de la Campaña Always On	En esta actividad el Director General Creativo junto con el Director Creativo y la Ejecutiva de Cuenta se encargan de presentar vía mail las correcciones de la estrategia de la Campaña Recurrente de 1 año según el feedback del Patrocinador para su aprobación.	1.4.2.2.11
1.4.2.2.13	Entregar estrategia de Campaña Always On	En esta actividad la Ejecutiva de Cuenta se encarga de enviar vía mail el archivo final en formato power point con la estrategia de Campaña Recurrente de 1 año aprobada por el Patrocinador.	1.4.2.2.12
1.4.2.2.14	Estrategia de Campaña Always On entregada	**HITO**	1.4.2.2.13
1.5	Instructivo PHVA		
1.5.1	Realizar reunión levantamiento de información	En esta actividad la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados levanta la información del documento "Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital" en una entrevista vía Plataforma Zoom con el Director General Creativo, Director Creativo , Ejecutiva de Cuenta, Gerente Propietario (Patrocinador) y la Administradora de la Agencia Serviplus.	1.1.1.18

1.5.2	Levantar flujograma de procesos	En esta actividad la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados estructurará por cargo laboral del tecnicentro las actividades identificadas en la reunión de levantamiento de información de manera ordenada y secuencial en el programa Bizagi y se exportará en formato pdf.	1.5.1
1.5.3	Detallar Objetivo de las campañas Estacionales y Always On	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos desarrollará en un archivo digital formato word el Objetivo de las campañas Estacionales y Always Ona partir de las Estrategia de Campañas Estacionales y la Estrategia de Campaña Always On entregadas.	1.5.2
1.5.4	Detallar Justificación de aplicación de las campañas Estacionales y Always On	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos detallará en un archivo digital formato word la Justificación de aplicación de las campañas Estacionales y Always Ona partir de las Estrategia de Campañas Estacionales y la Estrategia de Campaña Always On entregadas.	1.5.3
1.5.5	Detallar Alcance de aplicación de las campañas Estacionales y Always On	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos establecerá en un archivo digital formato word el alcance de aplicación de las campañas Estacionales y Always Ona partir de las Estrategia de Campañas Estacionales y la Estrategia de Campaña Always On entregadas.	1.5.4
1.5.6	Definir Responsables de puesta en marcha de campañas	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos definirá en un archivo digital formato word a los responsables de puesta en marcha de las campañas Estacionales y Always On a partir del Debrief y de las Estrategia de Campañas Estacionales y la Estrategia de Campaña Always On entregadas.	1.5.5
1.5.7	Establecer Criterios de Aceptación de aplicación de las campañas Estacionales y Always On	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos definirá en un archivo digital formato word a los responsables de puesta en marcha de las campañas Estacionales y Always On a partir de la estructura organizacional, manual de funciones, Debrief y las Estrategia de Campañas Estacionales y la Estrategia de Campaña Always On entregadas.	1.5.6

1.5.8	Identificar Control de Cambios del documento	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos establecerá en un archivo digital formato word el apartado de control de cambios que contemplará número de revisión, fecha, responsable y contenido actualizado.	1.5.7
1.5.9	Documentar el Instructivo PHVA	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos establecerá la estructura del Instructivo PHVA , y unificará de manera ordenada en un archivo digital formato word los requisitos i los elementos del documento: Objetivo, Justificación, Alcance, Responsables, Criterios de Aceptación, Control de Cambios, y documentará los lineamientos de la correcta aplicación de las campañas Always On y Estacionales en un entorno digital.	1.5.8
1.5.10	Presentar Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos presentará a la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados el Instructivo para obtener su feedback.	1.5.9
1.5.11	Realizar correcciones deL Instructivo PHVA	En esta actividad el Analista de Procesos y Proyectos se encarga de hacer las correcciones en el Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital indicadas por la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados.	1.5.10
1.5.12	Solicitar aprobación de Instructivo PHVA al Director General Creativo	En esta actividad la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados y el Analista de Procesos y Proyectos solicitarán vía mail la aprobación Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital a los siguientes cargos: Project Manager, Supervisora de cuenta y Ejecutiva de cuenta.	1.5.11
1.5.13	Capacitar al cliente respecto al Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	En esta actividad la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados capacitará en presencia de la Ejecutivo de Cuenta sobre el Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital a Gerente Propietario (Patrocinador) y la Administradora de la Agencia Serviplus.	1.5.12

1.5.14	Entregar Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	En esta actividad el Project Manager y la Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados entregarán el Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital al Gerente Propietario (Patrocinador) y la Administradora de la Agencia Serviplus vía mail.	1.5.13
1.5.15	Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital al cliente	**HITO**	1.5.14

Tabla 36. Secuenciar actividades
Elaborado por: Autores

2.3.3.4. Estimar Duración de Actividades

El listado de actividades se documenta de acuerdo a la **Tabla. 24**.

TÍTULO DEL PROYECTO		***Diseño de un proyecto publicitario en el entorno digital: mejores prácticas con enfoque al modelo de gestión de calidad***				
Director del proyecto	**Persona:**	Giovanna Álava				
	Departamento:	Procesos y Proyectos				
APROBACIÓN Patrocinador	**Persona:**	Luis Alberto Carrera				
	Cargo:	Gerente Propietario Tecnicentro Serviplus				
	Firma:	LA.C				
Estimación basada en Tres Valores						
Actividad	**Duración Optimista**	**Duración Más Probable**	**Duración Pesimista**	**Duración Esperada**	**Reserva**	**Duración Estimada**
Marketing en un entorno digital	*57.86*	*106.59*	*169.22*	*108.91*	*18.56*	*344.47*
Gestión del Proyecto	*18.65*	*34.73*	*59.29*	*36.14*	*6.77*	*45.88*
Acta de Constitución de Proyecto	*10.12*	*18.74*	*33*	*19.68*	*3.81*	*14.54*
Identificar información clave del Proyecto	*2*	*3*	*4*	*3.00*	*0.33*	*0.11*
Definir requisitos para el Acta de Constitución	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Detallar Propósito y justificación del proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Detallar objetivo global del proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Detallar requisitos de alto nivel del proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Establecer supuestos del proyecto	*0.37*	*0.5*	*1*	*0.56*	*0.11*	*0.01*
Establecer restricciones del proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Identificar riesgos de alto nivel del proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*

Definir resumen de cronograma de hitos del proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Elaborar lista de interesados	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Establecer requisitos de aprobación del proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Definir nivel de responsabilidad del director del proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Elaborar Acta de Constitución del Proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Revisar Acta de Constitución del Proyecto	*0.25*	*0.5*	*1*	*0.54*	*0.13*	*0.02*
Ajustar Acta de Constitución del Proyecto	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Entregar Acta de Constitución del Proyecto	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Plan para la dirección del Proyecto	*3.75*	*6.37*	*10.5*	*6.62*	*1.13*	*1.27*
Levantar información del Proyecto	*2*	*3*	*4*	*3.00*	*0.33*	*0.11*
Realizar Plan de Dirección del Proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Revisar Plan de Dirección del Proyecto	*0.25*	*0.5*	*1*	*0.54*	*0.13*	*0.02*
Modificar Plan de Dirección del Proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Aprobar Plan de Dirección del Proyecto	*0.25*	*0.5*	*1*	*0.54*	*0.13*	*0.02*
Entregar Plan de Dirección del Proyecto	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto	*2.04*	*4.25*	*6.29*	*4.22*	*0.71*	*0.50*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 1	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 2	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 3	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 4	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 5	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 6	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 7	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*

Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 8	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 9	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 10	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 11	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 12	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 13	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 14	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 15	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 16	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Reuniones de monitoreo y control del Proyecto 17	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Cierre del Proyecto	*2.74*	*5.37*	*9.5*	*5.62*	*1.13*	*1.27*
Definir criterios de cierre del proyecto	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Elaborar informe de cierre del proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Revisar informe de cierre del proyecto	*0.25*	*0.5*	*1*	*0.54*	*0.13*	*0.02*
Ajustar informe de cierre del proyecto	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Aprobar informe de cierre del proyecto	*0.12*	*0.25*	*0.5*	*0.27*	*0.06*	*0.00*
Firmar informe de cierre del proyecto	*0.12*	*0.25*	*0.5*	*0.27*	*0.06*	*0.00*
Entregar informe de cierre del proyecto firmada	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Debrief	*4.24*	*8.11*	*12.74*	*8.24*	*1.42*	*2.01*
Realizar reunión de Onboarding entre agencia de publicidad y patrocinador	*0.25*	*0.5*	*0.37*	*0.44*	*0.02*	*0.00*
Solicitar entrega de Brief al Patrocinador	*0.12*	*0.25*	*0.5*	*0.27*	*0.06*	*0.00*
Recibir Brief por parte de Patrocinador	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Identificar información clave del Brief	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*

Elaborar preguntas Debrief	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Revisar preguntas Debrief	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Ajustar preguntas Debrief	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Aprobar preguntas Debrief	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Entregar preguntas al cliente	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Receptar respuestas del Debrief	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Benchmark	*1.81*	*3.14*	*4.8*	*3.20*	*0.50*	*0.25*
Estudio de inversión	*0.89*	*1.54*	*2.34*	*1.57*	*0.24*	*0.06*
Generar Data de infomedia	*0.03*	*0.06*	*0.12*	*0.07*	*0.02*	*0.00*
Cargar Data del mes en la herramienta	*0.03*	*0.06*	*0.12*	*0.07*	*0.02*	*0.00*
Seleccionar categoría	*0.03*	*0.06*	*0.12*	*0.07*	*0.02*	*0.00*
Seleccionar el periodo de tiempo a evaluar	*0.03*	*0.06*	*0.12*	*0.07*	*0.02*	*0.00*
Generar estudio de inversión	*0.03*	*0.06*	*0.12*	*0.07*	*0.02*	*0.00*
Revisar Data de Estudio de Inversión	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Ajustar Data de Estudio de Inversión	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Aprobar Data de Estudio de Inversión	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Entregar Data de Estudio de Inversión	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Estudio TGI (preferencias)	*0.92*	*1.6*	*2.46*	*1.63*	*0.26*	*0.07*
Obtener Data de TGI	*0.03*	*0.06*	*0.12*	*0.07*	*0.02*	*0.00*
Cargar Data del mes en la herramienta	*0.03*	*0.06*	*0.12*	*0.07*	*0.02*	*0.00*
Seleccionar categoría	*0.03*	*0.06*	*0.12*	*0.07*	*0.02*	*0.00*
Seleccionar target de la marca	*0.03*	*0.06*	*0.12*	*0.07*	*0.02*	*0.00*
Seleccionar el periodo de tiempo a evaluar	*0.03*	*0.06*	*0.12*	*0.07*	*0.02*	*0.00*
Generar estudio TGI (preferencias)	*0.03*	*0.06*	*0.12*	*0.07*	*0.02*	*0.00*

Revisar Data de Estudio TGI (preferencias)	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Ajustar Data de Estudio TGI (preferencias)	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Aprobar Data de Estudio TGI (preferencias)	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Entregar Data de Estudio TGI (preferencias)	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Nueva Imagen	*25.68*	*48.36*	*74.91*	*49.01*	*8.21*	*67.32*
Conceptualización	*12.76*	*23.86*	*37.21*	*24.24*	*4.08*	*16.61*
Logo	*5.85*	*11.24*	*18.48*	*11.55*	*2.11*	*4.43*
Iniciar proceso creativo	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Generar ideas creativas	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Generar referencias gráficas creativas	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Generar propuestas de diseño gráfico	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Elaborar archivo de propuestas de diseño gráfico	*0.37*	*0.5*	*1*	*0.56*	*0.11*	*0.01*
Realizar una reunión interna de aceptación de propuestas gráficas creativas del logo	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Ajustar Propuestas gráficas creativas	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Aprobar internamente propuestas gráficas creativas del logo	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Presentar propuestas gráficas creativas del Logo	*0.25*	*0.37*	*0.5*	*0.37*	*0.04*	*0.00*
Realizar correcciones de propuestas gráficas creativas del Logo	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Presentar correciones de propuestas gráficas creativas del Logo	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Seleccionar propuesta para la conceptualización	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Entregar logo seleccionado al Patrocinador	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Manual de Marca	*6.91*	*12.62*	*18.73*	*12.69*	*1.97*	*3.88*
Analizar el logo aprobado por el Patrocinador	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Desarrollar parámetros para el Manual de Marca	*0.37*	*0.5*	*1*	*0.56*	*0.11*	*0.01*

Graficar el Manual de Marca	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Elaborar el Manual de Marca	*2*	*3*	*4*	*3.00*	*0.33*	*0.11*
Realizar reunión interna de revisión del Manual de Marca	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Realizar correcciones de propuesta de Manual de Marca	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Aprobar internamente propuestas gráficas creativas del logo	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Presentar propuesta de Manual de Marca al Patrocinador	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Realizar ajuste a propuesta de Manual de Marca solicitada por el Patrocinador	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Aprobar del Manual de Marca	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Entregar del Manual de Marca al Patrocinador	*0.06*	*0.12*	*0.25*	*0.13*	*0.03*	*0.00*
Estrategia de MKT	*12.92*	*24.5*	*37.7*	*24.77*	*4.13*	*17.06*
Estacionales	*6.46*	*12*	*18.48*	*12.16*	*2.00*	*4.01*
Definir fechas estacionales importantes para la marca	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Desarrollar contenido de valor	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Desarrollar propuesta de conceptualización	*0.37*	*0.5*	*1*	*0.56*	*0.11*	*0.01*
Desarrollar propuestas de ideas creativas	*0.37*	*0.5*	*1*	*0.56*	*0.11*	*0.01*
Desarrollar propuestas de línea gráfica	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Consolidar estrategia de Campañas Estacionales	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Realizar reunión interna de revisión de Campañas Estacionales	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Realizar correcciones de estrategia de Campañas Estacionales	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Aprobar internamente correcciones de estrategia de Campañas Estacionales	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Presentar estrategia de Campañas Estacionales al Patrocinador	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Realizar correcciones de estrategia de Campañas Estacionales indicadas por el Patrocinador	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*

.

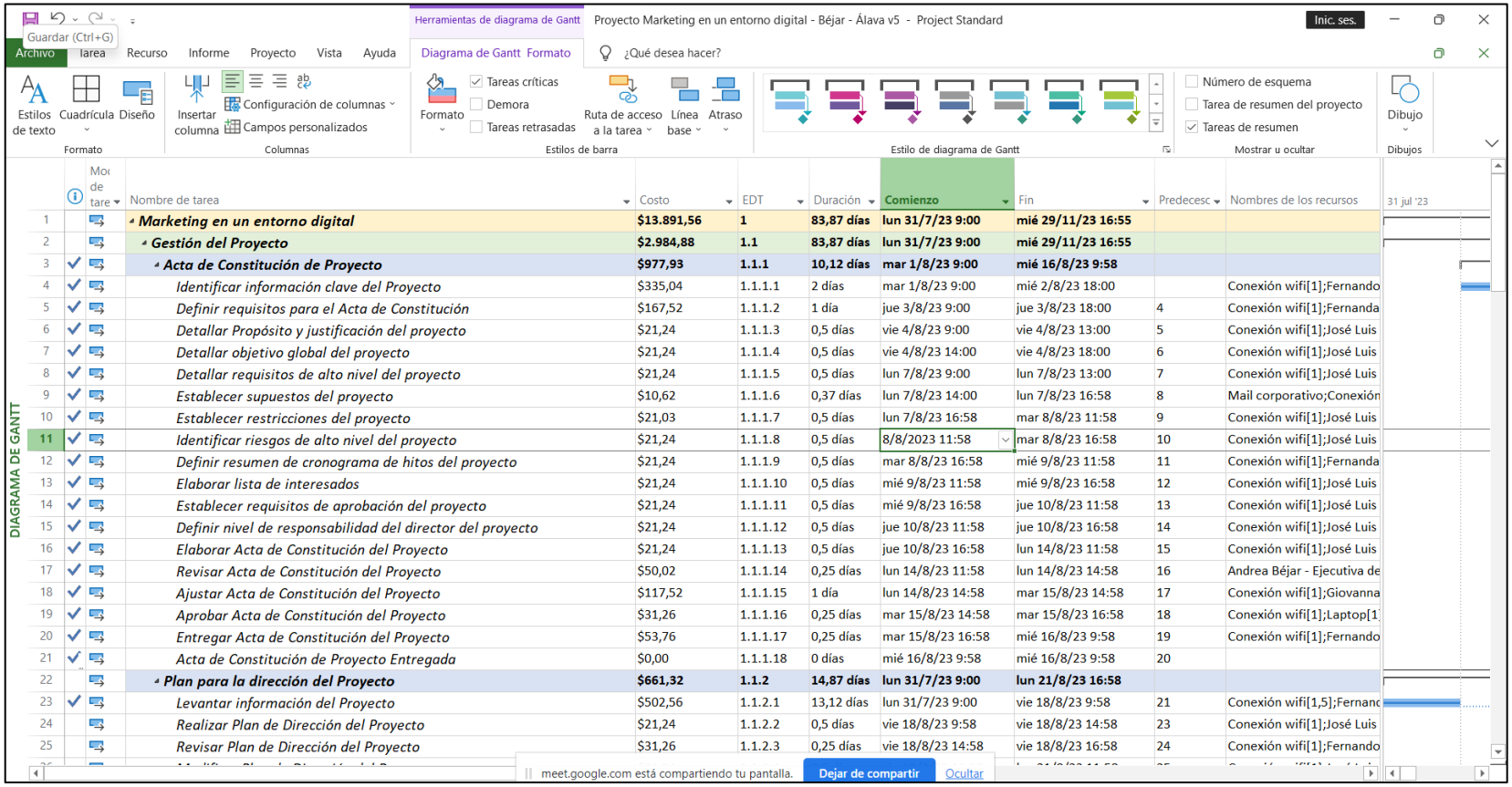
Aprobar estrategia de Campañas Estacionales	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Entregar estrategia de Campañas Estacionales aprobadas	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Always On	*6.46*	*12.5*	*19.22*	*12.61*	*2.13*	*4.52*
Definir campaña periódica de valor para la marca	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Desarrollar contenido de valor	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Desarrollar propuesta de conceptualización	*0.37*	*0.5*	*1*	*0.56*	*0.11*	*0.01*
Desarrollar propuestas de ideas creativas	*0.37*	*0.5*	*1*	*0.56*	*0.11*	*0.01*
Desarrollar propuestas de línea gráfica	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Consolidar estrategia de Campaña Always On	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Realizar reunión interna de revisión de Campaña Always On	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Realizar correcciones de estrategia de Campaña Always On	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Aprobar internamente correcciones de estrategia de Campaña Always On	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Presentar estrategia de Campaña Always On al Patrocinador	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Realizar correcciones de estrategia de la Campaña Always On indicadas por el Patrocinador	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Aprobar estrategia de la Campaña Always On	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Entregar estrategia de Campaña Always On	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Instructivo PHVA	*7.48*	*12.25*	*17.48*	*12.33*	*1.67*	*2.78*
Realizar reunión levantamiento de información	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Levantar flujograma de procesos	*0.5*	*1*	*2*	*1.08*	*0.25*	*0.06*
Detallar Objetivo de las campañas Estacionales y Always On	*0.5*	*0.75*	*1*	*0.75*	*0.08*	*0.01*
Detallar Justificación de aplicación de las campañas Estacionales y Always On	*0.5*	*0.75*	*1*	*0.75*	*0.08*	*0.01*
Detallar Alcance de aplicación de las campañas Estacionales y Always On	*0.5*	*0.75*	*1*	*0.75*	*0.08*	*0.01*

Definir Responsables de puesta en marcha de campañas	*0.5*	*0.75*	*1*	*0.75*	*0.08*	*0.01*
Establecer Criterios de Aceptación de aplicación de las campañas Estacionales y Always On	*0.5*	*0.75*	*1*	*0.75*	*0.08*	*0.01*
Identificar Control de Cambios del documento	*0.5*	*0.75*	*1*	*0.75*	*0.08*	*0.01*
Documentar el Instructivo PHVA	*0.5*	*0.75*	*1*	*0.75*	*0.08*	*0.01*
Presentar Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Realizar correcciones deL Instructivo PHVA	*1*	*2*	*3*	*2.00*	*0.33*	*0.11*
Solicitar aprobación de Instructivo PHVA al Director General Creativo	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*
Capacitar al cliente respecto al Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	*2*	*3*	*4*	*3.00*	*0.33*	*0.11*
Entregar Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	*0.12*	*0.25*	*0.37*	*0.25*	*0.04*	*0.00*

Tabla 37. Estimar duración de actividades.
Elaborado por: Autores

2.3.3.5. Cronograma del Proyecto

En la **Ilustración 6.** Cronograma del proyecto se observa una captura del cronograma desarrollado en MS Project.



	Nombre de tarea	Costo	EDT	Duración	Comienzo	Fin	Predecesc	Nombres de los recursos
1	**Marketing en un entorno digital**	**$13.891,56**	**1**	**83,87 días**	**lun 31/7/23 9:00**	**mié 29/11/23 16:55**		
2	**Gestión del Proyecto**	**$2.984,88**	**1.1**	**83,87 días**	**lun 31/7/23 9:00**	**mié 29/11/23 16:55**		
3	**Acta de Constitución de Proyecto**	**$977,93**	**1.1.1**	**10,12 días**	**mar 1/8/23 9:00**	**mié 16/8/23 9:58**		
4	Identificar información clave del Proyecto	$335,04	1.1.1.1	2 días	mar 1/8/23 9:00	mié 2/8/23 18:00		Conexión wifi[1];Fernando
5	Definir requisitos para el Acta de Constitución	$167,52	1.1.1.2	1 día	jue 3/8/23 9:00	jue 3/8/23 18:00	4	Conexión wifi[1];Fernanda
6	Detallar Propósito y justificación del proyecto	$21,24	1.1.1.3	0,5 días	vie 4/8/23 9:00	vie 4/8/23 13:00	5	Conexión wifi[1];José Luis
7	Detallar objetivo global del proyecto	$21,24	1.1.1.4	0,5 días	vie 4/8/23 14:00	vie 4/8/23 18:00	6	Conexión wifi[1];José Luis
8	Detallar requisitos de alto nivel del proyecto	$21,24	1.1.1.5	0,5 días	lun 7/8/23 9:00	lun 7/8/23 13:00	7	Conexión wifi[1];José Luis
9	Establecer supuestos del proyecto	$10,62	1.1.1.6	0,37 días	lun 7/8/23 14:00	lun 7/8/23 16:58	8	Mail corporativo;Conexión
10	Establecer restricciones del proyecto	$21,03	1.1.1.7	0,5 días	lun 7/8/23 16:58	mar 8/8/23 11:58	9	Conexión wifi[1];José Luis
11	Identificar riesgos de alto nivel del proyecto	$21,24	1.1.1.8	0,5 días	8/8/2023 11:58	mar 8/8/23 16:58	10	Conexión wifi[1];José Luis
12	Definir resumen de cronograma de hitos del proyecto	$21,24	1.1.1.9	0,5 días	mar 8/8/23 16:58	mié 9/8/23 11:58	11	Conexión wifi[1];Fernanda
13	Elaborar lista de interesados	$21,24	1.1.1.10	0,5 días	mié 9/8/23 11:58	mié 9/8/23 16:58	12	Conexión wifi[1];José Luis
14	Establecer requisitos de aprobación del proyecto	$21,24	1.1.1.11	0,5 días	mié 9/8/23 16:58	jue 10/8/23 11:58	13	Conexión wifi[1];José Luis
15	Definir nivel de responsabilidad del director del proyecto	$21,24	1.1.1.12	0,5 días	jue 10/8/23 11:58	jue 10/8/23 16:58	14	Conexión wifi[1];José Luis
16	Elaborar Acta de Constitución del Proyecto	$21,24	1.1.1.13	0,5 días	jue 10/8/23 16:58	lun 14/8/23 11:58	15	Conexión wifi[1];José Luis
17	Revisar Acta de Constitución del Proyecto	$50,02	1.1.1.14	0,25 días	lun 14/8/23 11:58	lun 14/8/23 14:58	16	Andrea Béjar - Ejecutiva de
18	Ajustar Acta de Constitución del Proyecto	$117,52	1.1.1.15	1 día	lun 14/8/23 14:58	mar 15/8/23 14:58	17	Conexión wifi[1];Giovanna
19	Aprobar Acta de Constitución del Proyecto	$31,26	1.1.1.16	0,25 días	mar 15/8/23 14:58	mar 15/8/23 16:58	18	Conexión wifi[1];Laptop[1
20	Entregar Acta de Constitución del Proyecto	$53,76	1.1.1.17	0,25 días	mar 15/8/23 16:58	mié 16/8/23 9:58	19	Conexión wifi[1];Fernando
21	Acta de Constitución de Proyecto Entregada	$0,00	1.1.1.18	0 días	mié 16/8/23 9:58	mié 16/8/23 9:58	20	
22	**Plan para la dirección del Proyecto**	**$661,32**	**1.1.2**	**14,87 días**	**lun 31/7/23 9:00**	**lun 21/8/23 16:58**		
23	Levantar información del Proyecto	$502,56	1.1.2.1	13,12 días	lun 31/7/23 9:00	vie 18/8/23 9:58	21	Conexión wifi[1,5];Fernanc
24	Realizar Plan de Dirección del Proyecto	$21,24	1.1.2.2	0,5 días	vie 18/8/23 9:58	vie 18/8/23 14:58	23	Conexión wifi[1];José Luis
25	Revisar Plan de Dirección del Proyecto	$31,26	1.1.2.3	0,25 días	vie 18/8/23 14:58	vie 18/8/23 16:58	24	Conexión wifi[1];Fernando

Ilustración 6. Cronograma del proyecto
Elaborado por: Autores

2.3.3.6. Ruta crítica del Proyecto

La ruta crítica es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos que permite identificar las tareas más cruciales y el tiempo mínimo necesario para completar un proyecto, nos ofrece una visión clara de las actividades que determinan la duración total del proyecto y nos ayuda a priorizar recursos y esfuerzos de manera efectiva. La Ilustración 7 presenta secciones de manera visual de las tareas de inicio, avance y el final de la ruta crítica que deben cumplirse para asegurar el éxito del proyecto

Nombre de tarea	EDT	Predecesc	Nombres de los recursos
Revisar preguntas Debrief	1.2.6	62	Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta;Conexión wifi[1];
Ajustar preguntas Debrief	1.2.7	63	Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta;Conexión wifi[1];
Aprobar preguntas Debrief	1.2.8	64	Conexión wifi[1];Contact Report Digital[1];José Marí
Entregar preguntas al cliente	1.2.9	65	Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta;Conexión wifi[1];
Receptar respuestas del Debrief	1.2.10	66	Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta;Conexión wifi[1];
Respuestas del Debrief entregadas por parte del cliente	1.2.11	67	
Benchmark	**1.3**		
Estudio de inversión	**1.3.1**	**68**	
Generar Data de infomedia	1.3.1.1	68	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Cargar Data del mes en la herramienta	1.3.1.2	71	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Seleccionar categoría	1.3.1.3	72	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Seleccionar el periodo de tiempo a evaluar	1.3.1.4	73	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Generar estudio de inversión	1.3.1.5	74	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Revisar Data de Estudio de Inversión	1.3.1.6	75	Conexión wifi[1];Facundo Blanco - Head Planner de M
Ajustar Data de Estudio de Inversión	1.3.1.7	76	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Aprobar Data de Estudio de Inversión	1.3.1.8	77	Conexión wifi[1];Facundo Blanco - Head Planner de M
Entregar Data de Estudio de Inversión	1.3.1.9	78	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Estudio de inversión entregado	1.3.1.10	79	
Estudio TGI (preferencias)	**1.3.2**		
Obtener Data de TGI	1.3.2.1	80	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Cargar Data del mes en la herramienta	1.3.2.2	82	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Seleccionar categoría	1.3.2.3	83	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Seleccionar target de la marca	1.3.2.4	84	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Seleccionar el periodo de tiempo a evaluar	1.3.2.5	85	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Generar estudio TGI (preferencias)	1.3.2.6	86	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Revisar Data de Estudio TGI (preferencias)	1.3.2.7	87	Conexión wifi[1];Facundo Blanco - Head Planner de M
Ajustar Data de Estudio TGI (preferencias)	1.3.2.8	88	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Aprobar Data de Estudio TGI (preferencias)	1.3.2.9	89	Conexión wifi[1];Facundo Blanco - Head Planner de M
Entregar Data de Estudio TGI (preferencias)	1.3.2.10	90	Camilo Burgos - Planificador Digital;Conexión wifi[1]
Estudio TGI (preferencias) entregado	1.3.2.11	91	

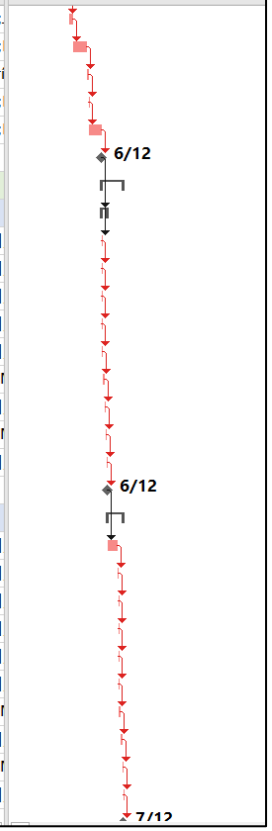


Ilustración 7. Ruta Crítica

Elaborado por: Autores

2.3.4. Gestión de Costos

En relación con la gestión de costos dentro del proyecto, es fundamental establecer una estrategia clara para la estimación, presupuestación, gestión y control de costos mediante el plan de gestión de costos. Este documento esencial detalla los métodos y procedimientos para abordar los costos, incluyendo los tipos de estimaciones, unidades de medida, umbrales de control, fórmulas para el cálculo del valor ganado, y procedimientos para el control de cambios. Este plan no solo orienta la gestión efectiva de los costos, sino que también asegura que se mantengan dentro de los límites presupuestarios, contribuyendo significativamente al éxito del proyecto.

2.3.4.1. Plan de Gestión de Costos

En la gestión de costos de nuestro proyecto, hemos seguido las buenas prácticas recomendadas por el PMBOK, que incluyen planificar, estimar, determinar y controlar costos. Este enfoque nos proporciona un marco sólido para asegurar la eficiencia y la toma de decisiones informadas en todas las etapas del proyecto.

Planificación de la Gestión de Costos:

Hemos establecido estrategias y enfoques claros para administrar los costos a lo largo del proyecto de acuerdo con lo presentado en la **Tabla 25** Plan de Gestión de Costos. Estas pautas detalladas guiarán todas nuestras acciones en la gestión financiera, asegurando que todos los aspectos del proyecto sean considerados y controlados desde el inicio.

Estimación de Costos:

El Directora del Proyecto y el equipo utilizan formatos específicos para estimar los costos relacionados con los recursos necesarios, tales como personal, tecnología, comunicación y contingencias (riesgos). Esta fase es fundamental para prever los gastos y preparar el presupuesto.

Determinación del Presupuesto:

Hemos creado una línea base de costos que incluye presupuestos detallados de los paquetes de trabajo, además de una reserva de contingencia. Esta combinación establece nuestro presupuesto inicial, que sirve como referencia para el control y la gestión financiera del proyecto.

Control de Costos:

Implementamos procedimientos rigurosos para monitorear y controlar los costos durante la ejecución del proyecto. Estos mecanismos aseguran que el proyecto se mantenga dentro de los límites presupuestarios establecidos, permitiendo ajustes y correcciones en tiempo real para evitar desviaciones significativas.

Estas fases reflejan una estructura clara y metódica para la gestión de costos, cada una contribuyendo a asegurar que el proyecto sea financieramente viable, bien planificado y exitosamente ejecutado dentro de los parámetros financieros establecidos.

2.3.4.1.1. Responsabilidades y Financiamiento

Responsables de aprobación y respaldo financiero:

- Luis Carrera (Patrocinador): Es quien aprueba los recursos y el financiamiento del proyecto. Luis tiene la responsabilidad de garantizar que el presupuesto del proyecto se alinee con los objetivos estratégicos y financie las actividades clave según lo planificado.

Responsables de garantizar la ejecución eficiente:

- Giovanna Álava (Project Manager): Es la responsable de asegurar la ejecución eficiente del proyecto dentro del presupuesto aprobado. Su rol incluye la coordinación de los equipos, la gestión de los recursos y el monitoreo del avance, garantizando que los costos se mantengan dentro de los límites establecidos.
- Fernanda Salán (Administradora de agencia): Apoya en la gestión interna y en la logística para asegurar que los recursos estén disponibles a tiempo, contribuyendo a la eficiencia en la ejecución del proyecto.

2.3.4.1.2. Tipo de Estimación de Costos del Proyecto

Las técnicas de estimación de proyectos desempeñan un papel fundamental en la planificación y ejecución exitosa de cualquier proyecto. Permiten al director del proyecto estimar con precisión elementos críticos como el costo y el alcance, lo que resulta esencial para una asignación de recursos efectiva. En el proyecto "Diseño de una Estrategia Publicitaria en el Entorno Digital: Mejores Prácticas con Enfoque al Modelo de Gestión de Calidad", estas estimaciones son clave para garantizar que los recursos financieros y operativos sean utilizados de manera óptima, minimizando riesgos y asegurando que los objetivos se cumplan dentro del presupuesto y el cronograma establecidos.

En la **Tabla 24**. Tipos de estimación de costos, se presentan los tipos de estimaciones que se utilizarán en el proyecto, junto con su nivel de precisión y el modo de formulación asociado

Tipos de Estimación Costos del Proyecto		
Tipo de Estimación	***Modo de Formulación***	***Nivel de Precisión***
Rol de pago	Este tipo de estimación se utiliza para asegurar que los pagos estén alineados con los plazos y entregables del proyecto, cumpliendo con los objetivos de presupuesto. La Administradora de Agencia (Fernanda Salán), es responsable de definir y gestionar los pagos en función de las actividades completadas, estos basados en Sueldo + Afiliación + Beneficios Sociales. Se utilizarán los informes de avance y los hitos definidos en el cronograma para justificar cada pago, siguiendo los acuerdos del contrato y la aprobación de las partes involucradas. El rol de pago se establece en un periodo cíclico quincenal.	90%
Cotización	Las cotizaciones se solicitan para tener un precio estimado de los bienes y servicios necesarios para el proyecto, asegurando que el presupuesto se ajuste a las necesidades reales. El Director de Arte (Steven Macías) y el Diseñador Gráfico (Roger Mendieta) se encargan de gestionar las cotizaciones relacionadas con los materiales creativos y publicitarios, mientras que el Project Manager coordina el proceso. Solicitar mínimo 3 cotizaciones y tomar la decisión de acuerdo a la evaluación de los criterios de adquisición como experiencia, costo, tiempo de entrega, garantía, forma de pago, soporte post venta.	80%
Contrato	Los contratos se utilizan para formalizar los acuerdos con proveedores y colaboradores, asegurando que los costos estén claros y comprometidos legalmente. El Gerente Propietario (Luis Carrera) es responsable de aprobar y firmar los contratos. El Director General Creativo (José María Camacho) se encarga de coordinar y asegurar que el proceso de contratación sea eficiente y esté alineado con las expectativas del proyecto. Es esencial que los contratos especifiquen todos los elementos y costos vinculados con el servicio o producto provisto por el proveedor. Esto abarca la mano de obra, los materiales, los accesorios, las garantías y cualquier otro gasto relacionado. Los contratos se formalizarán antes de la ejecución de las actividades que requieran la adquisición de bienes o servicios.	80%
Juicio de expertos	El juicio de experto se emplea para estimar costos en áreas donde la información disponible es limitada o donde la experiencia de expertos puede proporcionar una estimación más confiable. Se llevará a cabo una junta con integrantes del equipo del proyecto como el Director General Creativo (José María Camacho) y el Head Planner de Medios (Facundo Blanco) brindan su experiencia en áreas específicas del proyecto, quienes tienen experiencia en iniciativas parecidas y dominio del asunto. Se consultarán a expertos para obtener estimaciones de costos basadas en su conocimiento y experiencia en campañas de marketing digital y diseño creativo, como resultado, se conseguirá un promedio de todos los valores recolectados. El juicio de experto se utilizará al inicio del proyecto o cuando se necesiten tomar decisiones rápidas relacionadas con la asignación de recursos o la evaluación de opciones.	75%

Tabla 38. Tipos de Estimación Costos
Elaborado por: Autores

2.3.4.1.3. Unidades de Medida de los Recursos del Proyecto

Según los recursos necesarios para cada actividad del proyecto, se emplearán las siguientes métricas: tarifa por hora para el personal y costo por unidad para los materiales y equipos. El financiamiento del proyecto se realizará íntegramente en dólares estadounidenses. La **Tabla 25** presenta las unidades de medida empleadas en el proyecto.

Unidades de Medida	
tipo de Recurso	***Unidades de Medida***
Humano de la empresa	Por unidad, Nómina x mes
Empresa consultora	Por contrato
Materiales de oficina	Por unidad
Equipos tecnológicos	Por unidad
Software Adquirido	Por unidad, por licencia única, por paquete
Software Licenciado	Por unidad, Por suscripción mensual, por número de usuarios

Tabla 39. Unidades de medida
Elaborado por: Autores

2.3.4.1.4. Umbrales de control

La **Tabla 26** recopila la acción a tomar de acuerdo con la segmentación de variaciones porcentuales del proyecto, esto en base al umbral establecido en el Acta de Constitución del Proyecto:

Umbrales de Control		
Alcance: Proyecto/Fase/Entregable	***Variación Permitida***	***Acción a tomar si variación excede lo permitido***
Por Proyecto	0% – 5%	Variación permitida – Se monitorearán las actividades con sobrecostos en las reuniones semanales con el equipo del proyecto. El Project Manager informará al Patrocinador sobre la desviación del proyecto y seguirá adelante con el mismo.
Por Proyecto	5% -10%	Los encargados de las actividades deberán realizar un informe detallado, deben reunirse con el equipo de proyectos e interesados para identificar la causa raíz de las variaciones y generar un plan de acción. La Directora del Proyecto debe realizar una proyección de gastos. La Directora del Proyecto deber realizar una nueva línea base de costos, la cual deberá ser aprobada por el Patrocinador y posteriormente informada a los interesados.
Por Proyecto	10% - 15%	Se realiza una auditoría de costos por parte de la encargada de los sistemas de gestión del proyecto para identificar las desviaciones en las que se está incurriendo. Los encargados de las actividades deberán realizar un informe detallado, deben reunirse con el equipo de proyectos e interesados para identificar la causa raíz de las variaciones y generar un plan de acción. La Directora del Proyecto debe realizar una proyección de gastos. La Directora del Proyecto deber realizar una nueva línea base de costos, la cual deberá ser aprobada por el Patrocinador y posteriormente informada a los interesados.
Por Proyecto	15% - en adelante	Se considera que a partir de esta variación el proyecto es poco viable. La directora de proyecto realizará un informe detallado y lo presentará al Patrocinador. El patrocinador informará si se suspende o si se aprueba un incremento adicional al presupuesto y se realizará una nueva línea base de costos.

Tabla 40. Umbrales de control
Elaborado por: Autores

2.3.4.1.5. Fórmulas del pronóstico del valor ganado

La gestión del valor ganado (EVM) se basa en el principio de que el valor del trabajo realizado equivale a la cantidad de fondos presupuestados para ello. Por lo tanto, su aplicación es fundamental para el control de costos del proyecto, a continuación, en la **Tabla 27** se presentan las fórmulas de pronóstico que utilizaremos en este proyecto. Estas fórmulas nos permitirán evaluar el desempeño del proyecto en términos de costos y programación, facilitando la toma de decisiones

FORMULAS DE PRONÓSTICO DEL VALOR GANADO		
TIPO DE PRONÓSTICO	*FÓRMULA*	*MODO: QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE*
CV Variación del Costo	CV= EV-AC	El analista de procesos y proyectos determinará la variación de costos calculándola como la diferencia entre el valor ganado y el costo actual. La comunicación de este índice será comunicada al patrocinador y a los principales interesados en el informe quincenal de desempeño de costos. Además, en las reuniones semanales de monitoreo y control del proyecto, se analizará si existe ahorro o sobrecosto.
CPI Índice de Desempeño del Costo	CPI= EV/AC	El Project Manager debe calcular el Índice de Rendimiento de Costos (CPI) dividiendo el Valor Ganado (EV) por el Costo Real del Trabajo Realizado (AC). Este cálculo se realizará en un ciclo periódico, de manera mensual, dentro del proceso de seguimiento y control del proyecto, utilizando los datos de rendimiento de costos recopilados. Este análisis es esencial para entender la eficiencia con la que se está gastando el presupuesto del proyecto
SPI Índice de desempeño del Cronograma	SPI= EV/PV	El Project Manager procederá a calcular el Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI), un proceso que consistirá en dividir el Valor Ganado (EV) por el Valor Planificado (PV). Este cálculo se llevará a cabo de manera mensual, formará parte integral del proceso de seguimiento y control del proyecto. Al utilizar los datos de rendimiento del cronograma, este análisis se convertirá en un elemento crucial para determinar cuán eficientemente el proyecto está cumpliendo con su cronograma planificado

.

EAC Estimación a la Conclusión	EAC= BAC/CPI	El Project Manager calculará el Estimado al Finalizar (EAC), un proceso que consistirá en sumar el Costo Real del Trabajo Realizado (AC) con una estimación del costo restante para completar el proyecto. Este cálculo, parte del proceso de seguimiento y control, será esencial para prever el costo total esperado del proyecto al finalizarse.
VAC Variación a la Conclusión	VAC= BAC – EAC	El Project Manager calculará el Variance at Completion (VAC), simplemente restando el Estimado al Finalizar (EAC) del presupuesto original del proyecto. Este cálculo, realizado mensualmente, será clave para anticipar la desviación final de costos del proyecto.

Tabla 41. Fórmulas del pronóstico del valor ganado
Elaborado por: Autores

2.3.4.2. Procesos de gestión de costos

A continuación, la **Tabla 28** muestra una descripción detallada de los procesos de gestión de costos que se realizarán durante la gestión de nuestro proyecto.

PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS	
PROCESO DE GESTIÓN DE COSTOS	***DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ***
Planificar la Gestión de Costos	En el proceso de Planificar la Gestión de Costos para el proyecto Marketing en un Entorno Digital, se establecerá la metodología y enfoque para estimar, presupuestar y controlar los costos. El equipo de dirección del proyecto, encabezado por el Project Manager, será responsable de esta fase. Se llevará a cabo mediante la identificación de los recursos necesarios, la definición de las actividades que generan costos, y la selección de técnicas de estimación y presupuesto. Este proceso se llevará a cabo en las primeras dos semanas del proyecto, en colaboración con los principales *stakeholders*, utilizando herramientas de gestión de proyectos y teniendo en cuenta las mejores prácticas de la industria. La ubicación y disponibilidad de los recursos, así como las restricciones presupuestarias y de tiempo, serán consideradas para garantizar la eficaz ejecución del plan de gestión de costos.

Estimar los Costos	En el proceso de Estimar los Costos, se determinará la cantidad de recursos monetarios necesarios para la ejecución de las actividades identificadas en la planificación. El equipo de proyecto, bajo la dirección del Project Manager, será responsable de esta fase. Se emplearán técnicas como la estimación paramétrica y la revisión de costos de proyectos similares para evaluar los recursos requeridos. Este proceso se llevará a cabo durante la tercera y cuarta semana del proyecto, aprovechando la información detallada de las actividades planificadas y considerando las posibles contingencias. La ubicación principal de este proceso será la oficina del proyecto, donde se accederá a la documentación pertinente y se realizarán sesiones de revisión con expertos y partes interesadas clave para garantizar la precisión de las estimaciones. Se utilizarán herramientas de software de gestión de proyectos para facilitar y documentar el proceso de estimación.
Determinar el presupuesto	El equipo de dirección del proyecto, liderado por el Project Manager, asumirá la responsabilidad de esta etapa. Este proceso consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales para establecer una línea base de costos estimados para el proyecto. Las estimaciones aprobadas serán ingresadas por el equipo en el software de gestión (Microsoft Project), especificando si el costo es de material, recurso humano o costo fijo. De esa forma el software irá sumando el costo de cada actividad y determinará el presupuesto del proyecto. La línea base de costos será aprobada por el patrocinador. Este proceso se lleva a cabo durante la fase de planificación del proyecto, antes de la ejecución real del trabajo. Sin embargo, se revisará y actualizará periódicamente a lo largo del proyecto según sea necesario para mantener la precisión y la alineación con los objetivos del proyecto.
Controlar los costos	En el proceso de Controlar los Costos para el proyecto, se llevará a cabo una supervisión constante y evaluación de los costos reales frente al presupuesto establecido. El equipo de dirección del proyecto, encabezado por el Project Manager, será responsable de esta fase. Se utilizarán el software software de gestión (Microsoft Project) para comparar y analizar los costos reales con las previsiones, identificando desviaciones y áreas de riesgo. Este proceso será continuo a lo largo del proyecto, con revisiones periódicas programadas durante las reuniones de seguimiento semanales. Para analizar la situación del proyecto se realizará el cálculo y se presentará de manera mensual el análisis del valor ganado, variaciones y proyecciones en la reunión mensual del proyecto. Si existen datos importantes que deben ser analizados de manera prioritaria se incluirán en los informes semanales de situación del proyecto que realiza el director. La ubicación principal de este control será la oficina del proyecto, donde se centralizará la información actualizada de costos y se realizarán ajustes según sea necesario. Se emplearán técnicas de análisis de variación y se tomarán medidas correctivas según lo acordado en el plan de gestión de costos, garantizando así el cumplimiento de los objetivos financieros del proyecto.

Tabla 42. Procesos de gestión de costos
Elaborado por: Autores

2.3.4.3. Formatos de Gestión de Costos

En la **Tabla 29** se presenta una descripción detallada de los formatos de gestión de costos que se utilizarán durante la gestión de proyectos.

FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS	
FORMATO DE GESTIÓN DE COSTOS	***DESCRIPCIÓN: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE, CON QUÉ***
Planificar la Gestión de Costos	Se empleará un formato WORD para la edición y PDF para las presentaciones.
Estimación de Costos	**Estimaciones de costo:** Se hará uso de Microsoft Excel para la edición, y el documento final se presentará en formato PDF. **Base de estimaciones:** Se empleará Microsoft Excel para la edición del documento, el cual finalmente se elaborará en formato PDF.
Presupuesto	Se usará Microsoft Project para establecer el presupuesto del proyecto, integrando estimaciones de actividades y reservas. Para las presentaciones de aprobación, el Presupuesto del Proyecto se mostrará en un gráfico de 3 curvas y los requisitos financieros en un gráfico de escalera.
Valor Ganado	Todos los cálculos relacionados con el valor ganado se llevarán a cabo utilizando Microsoft Excel.
Solicitudes de Cambios	Los documentos deben enviarse al Patrocinador en formato PDF.

Tabla 43. Formatos de Gestión de Costos
Elaborado por: Autores

2.3.4.4. Sistema de Control de Cambios

- El proceso se inicia con la identificación de cambios potenciales, que pueden surgir debido a ajustes en el alcance, requisitos del cliente u otros factores.
- Se establecerá un formulario estandarizado para la solicitud de cambios, detallando la naturaleza del cambio, su impacto en los costos y la justificación correspondiente. El equipo de proyecto, bajo la supervisión del Project Manager, será responsable de recopilar y documentar estas solicitudes.
- Las solicitudes de cambio serán revisadas quincenalmente en reuniones designadas del comité de control de cambios, donde se evaluará su viabilidad, impacto en el presupuesto y alineación con los objetivos del proyecto. Durante estas reuniones, se utilizarán herramientas de gestión de proyectos y software especializado como Microsoft Project para analizar las implicaciones financieras de los cambios propuestos.
- El comité tomará decisiones informadas, y si se aprueba un cambio, se procederá a actualizar la línea base de costos y a comunicar las modificaciones a todas las partes interesadas pertinentes.
- Este proceso asegurará la formalización, evaluación y aprobación efectiva de cambios en los costos, garantizando la transparencia y permitiendo que el equipo de proyecto ajuste su enfoque de manera controlada y coherente con los objetivos estratégicos del proyecto de Marketing Digital.

2.3.4.5. Estimación de Costos

2.3.4.5.1. Costos unitarios / Supuestos de las estimaciones

La **Tabla 30** presenta la estimación de costos segmentado por tipo de recursos.

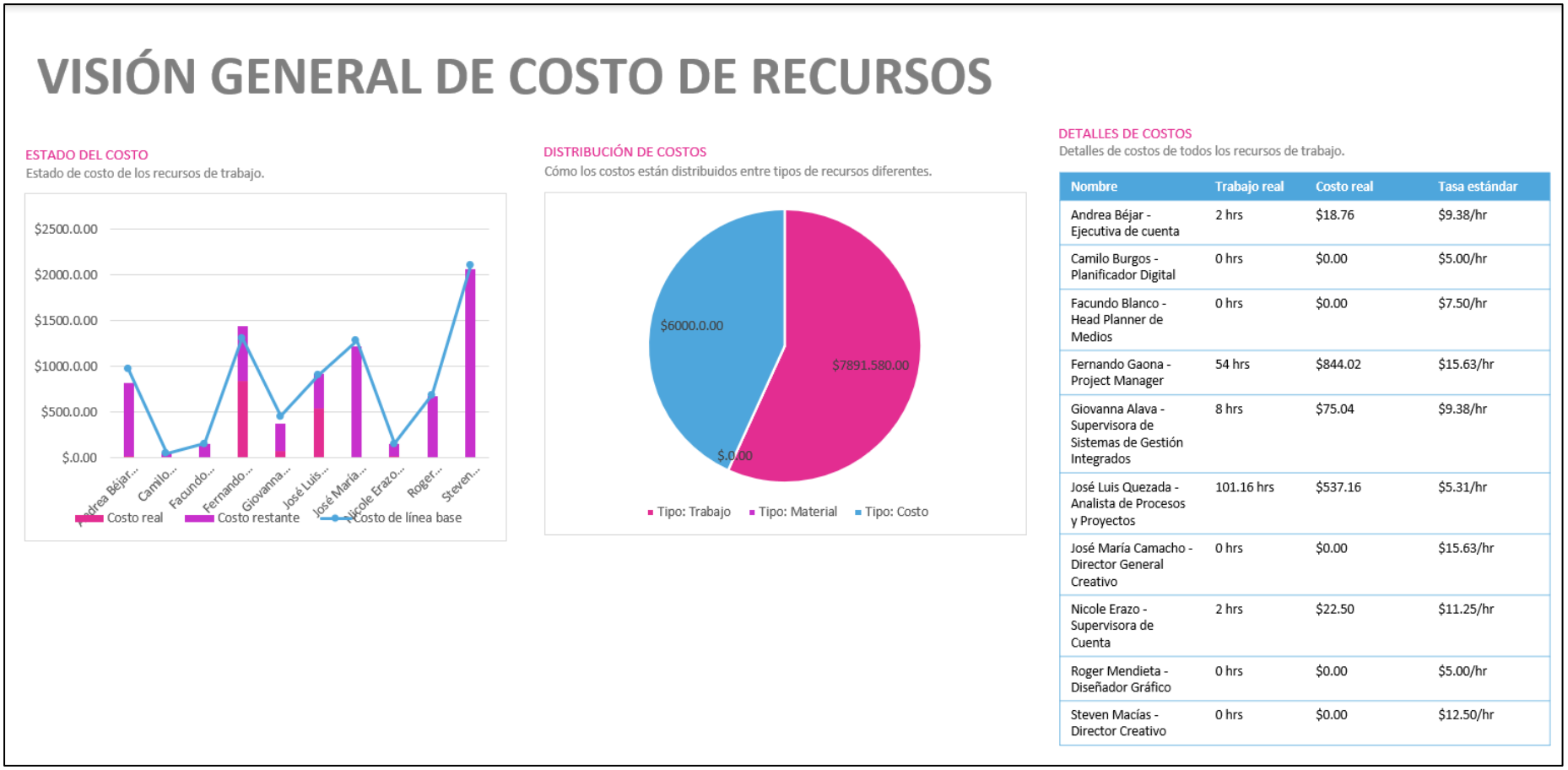
Tipo de Recursos: Humano							
Nombre del recurso	*Tipo de costo*	*Cantidad*	*Costo Unitario Estandar*	*Costo Unitario Adicional*	*Tipo Estimacion*	*Grado o Nivel de Exactitud*	*Bases de la Estimacion*
Giovanna Álava - Project Manager	Trabajo	8 horas	$15.63/hr	$15.63/hr	Rol de pago	90%	Se toma el valor de la nómina, sacamos los valores de otro PM de la industria, a eso le sumamos los beneficios y demás prestaciones sociales.
José María Camacho - Director General Creativo	Trabajo	8 horas	$15.63/hr	$15.63/hr	Rol de pago	90%	Se toma el valor de la nómina, análisis de la carga de trabajo y las responsabilidades asociadas al cargo. Comparativa de los sueldos de asistentes técnicos y administrativos dentro de la empresa a esto le sumamos los beneficios y demás prestaciones sociales.
Steven Macías - Director Creativo	Trabajo	8 horas	$12.50/hr	$12.50/hr	Rol de pago	90%	Se toma el valor de la nómina, análisis de la carga de trabajo y las responsabilidades asociadas al cargo. Comparativa de los sueldos de asistentes técnicos y administrativos dentro de la empresa a esto le sumamos los beneficios y demás prestaciones sociales.
Nicole Erazo - Supervisora de Cuenta	Trabajo	8 horas	$11.25/hr	$11.25/hr	Rol de pago	90%	Se toma el valor de la nómina, análisis de la carga de trabajo y las responsabilidades asociadas al cargo. Comparativa de los sueldos de asistentes técnicos y administrativos dentro de la empresa a esto le sumamos los beneficios y demás prestaciones sociales.
Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta	Trabajo	8 horas	$9.38/hr	$9.38/hr	Rol de pago	90%	Se toma el valor de la nómina, análisis de la carga de trabajo y las responsabilidades asociadas al cargo. Comparativa de los sueldos de asistentes técnicos y administrativos dentro de la empresa a esto le sumamos los beneficios y demás prestaciones sociales.
Fernando Gaona - Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados	Trabajo	8 horas	$9.38/hr	$9.38/hr	Rol de pago	90%	Se toma el valor de la nómina, análisis de la carga de trabajo y las responsabilidades asociadas al cargo. Comparativa de los sueldos de asistentes técnicos y administrativos dentro de la empresa a esto le sumamos los beneficios y demás prestaciones sociales.
Facundo Blanco - Head Planner de Medios	Trabajo	8 horas	$7.50/hr	$7.50/hr	Rol de pago	90%	Se toma el valor de la nómina, análisis de la carga de trabajo y las responsabilidades asociadas al cargo. Comparativa de los sueldos de asistentes técnicos y administrativos dentro de la empresa a esto le sumamos los beneficios y demás prestaciones sociales.
Camilo Burgos - Planificador Digital	Trabajo	8 horas	$5.00/hr	$5.00/hr	Rol de pago	90%	Se toma el valor de la nómina, análisis de la carga de trabajo y las responsabilidades asociadas al cargo. Comparativa de los sueldos de asistentes técnicos y administrativos dentro de la empresa a esto le sumamos los beneficios y demás prestaciones sociales.
Roger Mendieta - Diseñador Gráfico	Trabajo	8 horas	$5.00/hr	$5.00/hr	Rol de pago	90%	Se toma el valor de la nómina, análisis de la carga de trabajo y las responsabilidades asociadas al cargo. Comparativa de los sueldos de asistentes técnicos y administrativos dentro de la empresa a esto le sumamos los beneficios y demás prestaciones sociales.
José Luis Quezada - Analista de Procesos y Proyectos	Trabajo	8 horas	$5.31/hr	$5.31/hr	Rol de pago	90%	Se toma el valor de la nómina, análisis de la carga de trabajo y las responsabilidades asociadas al cargo. Comparativa de los sueldos de asistentes técnicos y administrativos dentro de la empresa a esto le sumamos los beneficios y demás prestaciones sociales.

Tipo de Recursos: Software Licenciado							
Nombre del recurso	*Tipo de costo*	*Cantidad*	*Costo Unitario Estandar*	*Costo Unitario Adicional*	*Tipo Estimacion*	*Grado o Nivel de Exactitud*	*Bases de la Estimacion*
Licencia autorizada Infomedia	Costo	1	$300/mes	-	Contrato	80%	Se toma en cuenta el valor mediante un contrato de $1200 por los meses en los cuales se llevará a cabo el proyecto, es de decir que vamos a hacer usos de las licencias por 4 meses, pagando $300 menusales
Licencia autorizada KANTAR IBOPE TGI Ecuador 2023.	Costo	1	$375/mes	-	Contrato	80%	Se toma en cuenta el valor mediante un contrato de $1500 por los meses en los cuales se llevará a cabo el proyecto, es de decir que vamos a hacer usos de las licencias por 4 meses, pagando $375 menusales
Licencia paquetería Office	Costo	1	$300/mes	-	Cotización	80%	La decisión, tomada en colaboración con el gestor del proyecto, fue no incluir el costo de estas licencias en los programas, dado que no están completamente involucradas en el proyecto y existe un contrato laboral con la empresa.
Licencia Bizagi	Costo	1	-	-	Cotización	80%	La decisión, tomada en colaboración con el gestor del proyecto, fue no incluir el costo de estas licencias en los programas, dado que no están completamente involucradas en el proyecto y existe un contrato laboral con la empresa.
Mail corporativo	Costo	1	-	-	Cotización	80%	La decisión, tomada en colaboración con el gestor del proyecto, fue no incluir el costo de estas licencias en los programas, dado que no están completamente involucradas en el proyecto y existe un contrato laboral con la empresa.
Plataforma Zoom	Costo	1	-	-	Cotización	80%	La decisión, tomada en colaboración con el gestor del proyecto, fue no incluir el costo de estas licencias en los programas, dado que no están completamente involucradas en el proyecto y existe un contrato laboral con la empresa.
Adobe Acrobat	Costo	1	-	-	Cotización	80%	La decisión, tomada en colaboración con el gestor del proyecto, fue no incluir el costo de estas licencias en los programas, dado que no están completamente involucradas en el proyecto y existe un contrato laboral con la empresa.
Adobe Illustrator	Costo	1	-	-	Cotización	80%	La decisión, tomada en colaboración con el gestor del proyecto, fue no incluir el costo de estas licencias en los programas, dado que no están completamente involucradas en el proyecto y existe un contrato laboral con la empresa.
Adobe Photoshop	Costo	1	-	-	Cotización	80%	La decisión, tomada en colaboración con el gestor del proyecto, fue no incluir el costo de estas licencias en los programas, dado que no están completamente involucradas en el proyecto y existe un contrato laboral con la empresa.
Tipo de Recursos: Materiales de Oficina							
Nombre del recurso	*Tipo de costo*	*Cantidad*	*Costo Unitario Estandar*	*Costo Unitario Adicional*	*Tipo Estimacion*	*Grado o Nivel de Exactitud*	*Bases de la Estimacion*
Laptop	Material	1	-	-	Cotización	80%	La decisión, tomada en colaboración con el gestor del proyecto, fue no incluir el costo de estos materiales en los programas, dado que no están completamente involucradas en el proyecto y existe un contrato laboral con la empresa.
Proyector	Material	1	-	-	Cotización	80%	La decisión, tomada en colaboración con el gestor del proyecto, fue no incluir el costo de estos materiales en los programas, dado que no están completamente involucradas en el proyecto y existe un contrato laboral con la empresa.
Tipo de Recursos: Reservas Contingencia (Riesgos)							
Nombre del recurso	*Tipo de costo*	*Cantidad*	*Costo Unitario Estandar*	*Costo Unitario Adicional*	*Tipo Estimacion*	*Grado o Nivel de Exactitud*	*Bases de la Estimacion*
Rotación del personal		1	$800	-	Cotización	80%	Contratación de un externo

Tabla 44. Estimación de los costos
Elaborado por: Autores

2.3.4.5.2. Costo de los recursos en Microsoft Project

En la **Ilustración 8** se presenta la visión general de costo de recursos en la herramienta Microsoft Project.



Nombre	Trabajo real	Costo real	Tasa estándar
Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta	2 hrs	$18.76	$9.38/hr
Camilo Burgos - Planificador Digital	0 hrs	$0.00	$5.00/hr
Facundo Blanco - Head Planner de Medios	0 hrs	$0.00	$7.50/hr
Fernando Gaona - Project Manager	54 hrs	$844.02	$15.63/hr
Giovanna Alava - Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados	8 hrs	$75.04	$9.38/hr
José Luis Quezada - Analista de Procesos y Proyectos	101.16 hrs	$537.16	$5.31/hr
José María Camacho - Director General Creativo	0 hrs	$0.00	$15.63/hr
Nicole Erazo - Supervisora de Cuenta	2 hrs	$22.50	$11.25/hr
Roger Mendieta - Diseñador Gráfico	0 hrs	$0.00	$5.00/hr
Steven Macías - Director Creativo	0 hrs	$0.00	$12.50/hr

Ilustración 8. Visión General Costos de Recursos
Elaborado por: Autores

2.3.4.1. Línea Base de Costos

2.3.4.1.1. Presupuesto en al menos 5 vistas

INFORMACIÓN GENERAL

COSTOS

LUN 31/7/23 9:00 - MIÉ 29/11/23 16:55

COSTO
$13.891.56

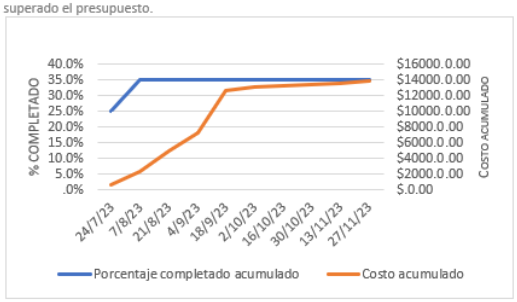
COSTO RESTANTE
$12.394.08

% COMPLETADO
35%

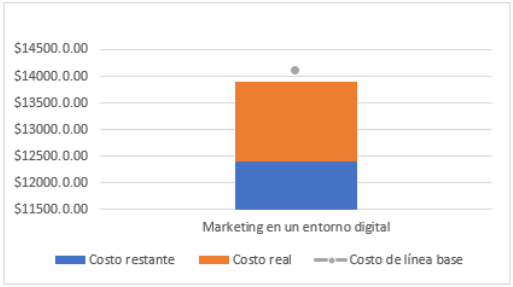
ESTADO DEL COSTO
Estado de costo de tareas de nivel superior.

Nombre	Costo real	Costo restante	Costo de línea base	Costo	Variación de costo
Marketing en un entorno digital	$1.497.48	$12.394.08	$14.084.20	$13.891.56	-$192.64

PROGRESO FRENTE A COSTO
Progreso realizado en comparación con el coste durante el proceso. Si el valor de la línea % completado está por debajo de la línea de coste acumulado, es posible que su proyecto haya superado el presupuesto.



ESTADO DE COSTO
Estado de costo de todas las tareas de nivel superior. ¿La línea base es cero?
Intente establecer una línea base



Nombre	Comienzo	Fin	% completado
Proyecto publicitario en el entorno digital - Serviplus	lun 31/7/23 9:00	mié 29/11/23 16:55	35%

2.3.4.1.2. Curva S

La gráfica representa visualmente el acumulado de costos de los paquetes de trabajo a lo largo del tiempo en un proyecto. Esta permite monitorear el rendimiento financiero del proyecto, identificando discrepancias entre los costos planificados y los reales. Es una herramienta crucial para la evaluación y gestión del presupuesto del proyecto, proporcionando datos fundamentales para la creación de la imagen.

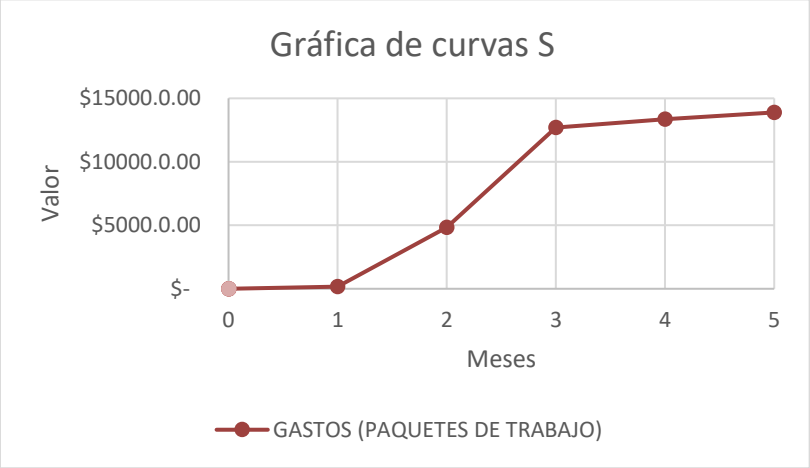


Ilustración 9. Gráfico de Curva S
Elaborado por: Autoras

2.3.4.1.3. Gráfico de las 3 curvas

El gráfico de las tres curvas, que incluye el Costo Acumulado, la Línea Base de Costo y el Presupuesto Total, ofrece una representación visual clara del progreso del proyecto. Este gráfico es esencial para seguir la evolución del desempeño financiero del proyecto, permitiendo una supervisión efectiva y un control riguroso a lo largo del tiempo.

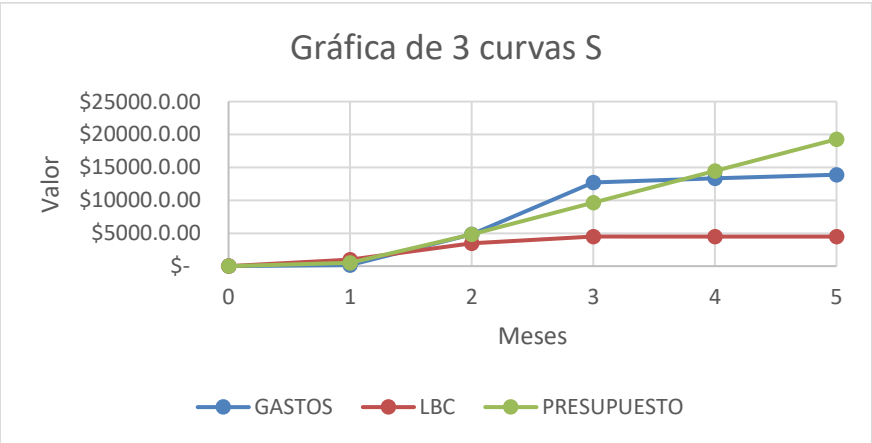


Ilustración 10. Gráfico de las 3 curvas
Elaborado por: Autoras

2.3.4.1.4. Reservas de Gestión y Contingencia

En la **Tabla 31** se presentan los valores de la reserva de gestión y de contingencia del proyecto. El cálculo de la reserva de contingencia se obtiene en base a la suma de las estimaciones de los impactos de los riesgos. Para la definición de la reserva de gestión se empleó un porcentaje del 10% del costo total del proyecto.

Resumen del presupuesto		
Gestión del Proyecto		$ 2.984,91
DeBrief		$ 988,27
Benchmark		$ 117,20
Nueva Imagen		$ 9.346,65
Instructivo PHVA		$ 454,53
COSTO	**C**	**$ 13.891,56**
RESERVA DE CONTINGENCIA	RC	$ 4.000,00
LINEA BASE DE COSTOS	C+RC	$ 17.891,56
RESERVA DE GESTION	RG	$ 1.389,16
PRESUPUESTO	**LBC+RG**	**$ 19.280,72**

Tabla 45. Reservas de gestión y contingencia
Elaborado por: Autores

2.3.5. Gestión de Calidad

2.3.5.1. Administrar Gestión de la Calidad

La Administración de la Calidad del Proyecto engloba las acciones que establecen los objetivos, estándares de calidad y compromisos de los integrantes para asegurar el adecuado progreso del proyecto.

2.3.5.1.1. Planificar la Calidad

El objetivo del proceso Planificar la Calidad es identificar los requisitos y entregables aplicables para el proyecto en base a la línea base de alcance, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos.

2.3.5.1.2. Gestionar la Calidad

Gestionar la Calidad consiste en transformar el plan de gestión de la calidad en actividades concretas que apliquen las políticas y directrices de calidad de la organización dentro del proyecto. Este proceso se mantiene activo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto y emplea la información proveniente del control de calidad para informar a los interesados sobre el estado general de la calidad. Su propósito principal es incrementar la probabilidad de cumplir con los objetivos de calidad y, de forma paralela, detectar procesos ineficientes o factores que provoquen deficiencias en el resultado final.

A continuación, se destacan los pilares y objetivos clave de Gestionar la Calidad:

Cumplimiento de Estándares: Implica convertir las políticas de calidad establecidas en acciones específicas, asegurando que el proyecto satisfaga o supere las necesidades y expectativas definidas por los interesados.

- **Mejora Continua**: No solo incluye la verificación y aseguramiento de la calidad, sino que también fomenta el rediseño de productos y la optimización de procedimientos, manteniendo un enfoque proactivo desde la planificación hasta la entrega.

- **Identificación y Resolución:** Al implementar procesos y herramientas de calidad, aumenta la posibilidad de alcanzar los objetivos planificados, al tiempo que se identifican y solucionan las causas de baja calidad antes de que afecten el resultado global del proyecto.

Apectos Esenciales:

- **Amplitud de proceso:** Aunque en ocasiones se hable de "Aseguramiento de Calidad", Gestionar la Calidad abarca un alcance mayor. Incluye no solo la efectividad de los procesos, sino también el diseño, la mejora continua y la confirmación de la eficacia de las actividades de calidad.
- **Cultura de Calidad:**Se promueve un entorno en el que la calidad sea una prioridad para todo el equipo, alentando una comunicación abierta sobre posibles problemas y celebrando los logros relacionados con su mejora.
- **Herramientas y Técnicas Específicas**: Entre ellas se cuentan las auditorías de calidad, los diagramas de Pareto, el diagrama de Ishikawa (o de espina de pescado) y las cartas de control. Estas metodologías ayudan a descubrir inconvenientes, analizar sus causas y supervisar la evolución de la calidad con el transcurso del tiempo.
- **Colaboración:** Gestionar la Calidad implica la participación de todos los involucrados en el proyecto, desde el director hasta los proveedores y el cliente, reconociendo que cada uno aporta una perspectiva y experiencia valiosas.
- **Evaluación de Riesgos y Capacitación Continua**: Identificar y mitigar riesgos relacionados con la calidad resulta fundamental para prevenir no conformidades. Al mismo tiempo, la formación permanente del equipo se hace necesaria para mantenerse al día en mejores prácticas y cambios tecnológicos.

En definitiva, Gestionar la Calidad es la práctica que asegura la incorporación sistemática de las políticas de calidad al proyecto, supervisando que cada producto o servicio cumpla con los criterios establecidos y fomentando la mejora constante de procesos. De esta forma, se incrementa la probabilidad de alcanzar o superar los objetivos de calidad, así como de detectar y corregir ineficiencias antes de que generen un impacto negativo en los resultados.

2.3.5.1.3. Controlar la Calidad

Controlar la Calidad es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente. El beneficio clave de este proceso es verificar que los entregables y el trabajo del proyecto cumplen con los requisitos especificados por los interesados clave para la aceptación final. El proceso Controlar la calidad determina si las salidas del proyecto

hacen lo que estaban destinadas a hacer. Esas salidas deben cumplir con todas los estándares, requisitos, regulaciones y especificaciones aplicables. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

2.3.5.2. Plan de Gestión de Calidad

2.3.5.2.1. Política de Calidad

La calidad va más allá de lo que vemos, es la base de nuestros Proyectos y se muestra en cada una de nuestras acciones.

Esta política se establece con el propósito de asegurar que nuestro proyecto pueda satisfacer las expectativas de nuestras partes interesadas en su totalidad, demostrando el compromiso en relación al cumplimiento del tiempo y uso de recursos establecidos en el alcance, nuestras acciones están fundamentadas en base a los siguientes valores:

Calidad: Nuestra principal convicción es la calidad. Diseñamos estrategias de marketing en el entorno digital, desarrollamos acciones preventivas para garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el acta de constitución y creemos profundamente que solo a través de un enfoque basado en la comunicación intrínseca con nuestros *stakeholders* podemos lograr la excelencia en cada proyecto.

Innovación: Estamos comprometidos a impulsar a nuestros clientes a incursionar en el mundo de las plataformas digitales mediante campañas y estrategias de marketing que generen experiencias digitales personalizadas mediante acciones que les permitan destacar en el ámbito digital y tecnológico en un mundo en plena transformación empresarial.

Integridad: Nuestros servicios como empresa y como individuos están marcados por un firme compromiso, honestidad y transparencia.

Atención al cliente: Generamos confianza de tal manera que nuestros clientes elijan seguir trabajando con nosotros, esto en base a la calidad, atención personalizada, mejora continua de los procesos y personal competente en constante capacitación sobre las últimas tendencias del marketing digital.

2.3.5.2.2. Objetivos de Calidad

Los objetivos de calidad en los que se fundamenta el Proyecto Marketing en un Entorno Digital son los siguientes:

OBJ 1. - Representar la identidad de la empresa, mediante la conceptualización del Logo y Manual de marca, desarrollados por un equipo de diseñadores gráficos seniors con experiencia en manejo de marcas automotrices de al menos de dos años.

OBJ 2. - Lograr posicionamiento de la empresa en redes sociales mediante el desarrollo de la conceptualización de la marca, lo cual representará la identidad de la organización, a través de encuestas de satisfacción internas del 100% de los criterios definidos.

OBJ 3. - Alcanzar resultados de alta calidad en todas las etapas del desarrollo del proyecto basados en la satisfacción del 100% de los hitos por parte del Patrocinador.

OBJ 4. - Mantener la retención del personal de marketing que participa durante todo el proyecto en un 80%, mediante la capacitación constante de nuevas tendencias publicitarias y la comunicación efectiva.

OBJ 5. - Contar con una aprobación de al menos el 90% de los *stakeholders* involucrados en las diferentes etapas del proyecto, respecto a las rondas de cambios en las estrategias de marketing Estaciónales y *Always on* o durante el periodo de desarrollo del proyecto.

OBJ 6. - Garantizar el cumplimiento de la ejecución de actividades en el tiempo acordado en el acta de constitución del proyecto, mediante reuniones de monitoreo y control con una frecuencia semanal.

2.3.5.2.3. Estándares de calidad que serán usados en su proyecto si aplicase

La **Tabla *46*.** Estándares de calidad, detalla la relevancia de los Estándares de calidad en aplicación al proyecto:

ESTÁNDAR	RELEVANCIA
PMBOK 6th Edition	Se utilizarán las mejores prácticas detalladas en el PMBOK 6th Edition en las diferentes área de conocimientos para los diferentes grupos de procesos de la Dirección de Proyectos, esta guía incluye prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión. Así también se utilizarán las herramientas de calidad, se definirán las actividades de gestión y de control de calidad.
ISO 9001:2015	Utilizaremos la norma ISO 9001: 2015 durante todo el desarrollo de este proyecto de marketing digital y es beneficioso por las siguientes razones clave: Mejora de procesos, eficiencia, enfoque en el cliente, toma de decisiones basada en datos, mejora de la calidad y ciclo de mejora PHVA
Normas Comunitarias de Instagram & Normas Comunitarias de Facebook - Internacionales	La red social Facebook es la compañía matriz de Instagram, ambas plataformas comparten normas de comunidad que son reglas para el comportamiento y contenido cruciales para asegurar la calidad en el desarrollo ya que cuentan con: Cumplimiento, reputación, visibilidad, autenticidad, coherencia y prevención de sanciones. Permiten construir una presencia exitosa y positiva.
Ley de Propiedad Intelectual - Ecuador	Ley de Propiedad Intelectual en Ecuador va a proteger el logotipo e imágenes empresariales que se generen en el proceso. Es esencial para resguardar los derechos exclusivos, construir una marca fuerte y diferenciada. Esta ley brinda respaldo en los siguientes puntos importantes: Protección Legal, consistencia y calidad.
Ley de Protección de Datos - Ecuador	La ley de protección de datos en Ecuador es esencial para proteger la privacidad de los clientes, cumplir con la normativa legal, ganar confianza, dirigir campañas más efectivas y mantener una imagen de marca positiva en el desarrollo de estrategias de marketing, ya que hace énfasis en los siguientes puntos: Privacidad del cliente, confianza del cliente, segmentación efectiva, personalización y reducción de riesgos.
ISO 10006: 2003	La norma ISO 10006:2003 es importante en las estrategias y campañas de marketing dentro del proyecto al promover la gestión de calidad, la mejora continua y la alineación con los objetivos estratégicos, lo que puede llevar a un marketing más efectivo, resultados positivos alineados con la visión y misión de la empresa en los siguientes puntos: Gestión de calidad, alineación estratégica, planificación y control, mejora continua y alineación estratégica.

Tabla 46. Estándares de calidad
Elaborado por: Autores

2.3.5.2.4. Roles y responsabilidades de la calidad

En este apartado se describen los roles claves que participan en la implementación y supervisión de la calidad del proyecto, junto con sus responsabilidades principales. Estas funciones son esenciales para garantizar que los estándares de calidad se cumplan y que los entregables satisfagan las expectativas del cliente y las partes interesadas, como se muestra en la tabla **Tabla *47.*** Roles y responsabilidades de la calidad.

ID	Nombre	Función en la Organización	Rol en el proyecto
1	Giovanna Álava	Project Manager	- Aprobar acciones para implementación de la mejora continua - Aprobar implementación de planes de acción correctivos y preventivos - Participar en la reunión de cierre de auditoría de cumplimiento de requisitos de los procesos - Participar en las reuniones de monitoreo y control del proyecto
2	Paulina Jama	Líder de Calidad	-Gestionar la Calidad - Realizar el check list de inspección - Examinar un producto de trabajo para garantizar que cumpla con los estándares - Generar los controles de calidad - Participar en la reunión de cierre de auditoría de cumplimiento de requisitos de los procesos - Participar en las reuniones de monitoreo y control del proyecto

3	Carolina Cadena	Líder de Mejora Continua	- Poner en práctica herramientas de Calidad en aplicabilidad al proyecto - Liderar reuniones de ISHIKAWA - Implementar la Mejora Continua - Participar en la reunión de cierre de auditoría de cumplimiento de requisitos de los procesos - Liderar las reuniones para Análisis de causa raíz mediante herramienta 5w de los resultados de auditoría - Participar en las reuniones de monitoreo y control del proyecto
4	José María Camacho	Director General Creativo	- Participar en la reunión de cierre de auditoría de cumplimiento de requisitos de los procesos - Aprobar análisis de causa raíz mediante herramienta 5w de los resultados de auditoría - Revisar implementación de planes de acción correctivos y preventivos - Participar en las reuniones de monitoreo y control del proyecto
5	Fernando Gaona	Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados	- Auditar el cumplimiento de requisitos de los procesos - Aprobar/ Rechazar planes de acciones correctivas (acciones sistémicas) y planes de acciones correctoras (acciones inmediatas) - Participar en las reuniones de monitoreo y control del proyecto
6	Nicole Erazo	Supervisora de cuentas	- Participar en la reunión de cierre de auditoría de cumplimiento de requisitos de los procesos - Revisar los planes de acción correctivos y preventivos planteados por el equipo
7	Andrea Béjar	Ejecutiva de cuentas	- Participar en reuniones de ISHIKAWA - Participar en la reunión de cierre de auditoría de cumplimiento de requisitos de los procesos - Participar en las reuniones para Análisis de causa raíz mediante herramienta 5w de los resultados de auditoría - Generar/ implementar acciones correctivas y preventivas - Participar en las reuniones de monitoreo y control del proyecto

8	Facundo Blanco	*Head Planner* de Medios	- Participar en reuniones de ISHIKAWA - Participar en la reunión de cierre de auditoría de cumplimiento de requisitos de los procesos - Participar en las reuniones para Análisis de causa raíz mediante herramienta 5w de los resultados de auditoría - Generar/ implementar acciones correctivas y preventivas - Participar en las reuniones de monitoreo y control del proyecto
9	José Luis Quezada	Analista de Procesos y Proyectos	- Participar en reuniones de ISHIKAWA - Participar en la reunión de cierre de auditoría de cumplimiento de requisitos de los procesos - Participar en las reuniones para Análisis de causa raíz mediante herramienta 5w de los resultados de auditoría - Generar/ implementar acciones correctivas y preventivas - Entregar al auditor evidencias de cierre de planes de acción - Participar en las reuniones de monitoreo y control del proyecto
10	Steven Macías	-Director Creativo	- Participar en la reunión de cierre de auditoría de cumplimiento de requisitos de los procesos - Implementar acciones de mejora continua - Implementar planes de acción correctivos y preventivos

Tabla 47. Roles y responsabilidades de la calidad
Elaborado por: Autoras

2.3.5.2.5. Entregables y procesos del proyecto Sujetos a revisión de calidad

La selección de entregables específicos dentro de un proyecto no implica que los demás procesos o productos no sean importantes, sino que busca priorizar aquellos que tienen un impacto crítico en la ejecución y el cumplimiento de los objetivos generales. Estos entregables suelen ser clave porque proporcionan estructura, dirección y control al proyecto, permitiendo una ejecución más eficiente y alineada con los estándares de calidad establecidos, como el PMBOK o las normativas ISO. Por ejemplo, documentos como el Acta de Constitución del Proyecto o el Plan para la Dirección del Proyecto se seleccionan debido a su rol fundamental en definir los objetivos, los criterios de aceptación y las responsabilidades clave.

Asimismo, esta priorización permite enfocar recursos y esfuerzos en los entregables que requieren mayor precisión técnica o supervisión directa de los interesados, asegurando que cumplan con las expectativas definidas desde el inicio. Esto no significa que los demás entregables no sean considerados; todos están sujetos a revisiones y controles para garantizar que se mantenga la calidad en todo el proceso. Sin embargo, al destacar ciertos entregables, se establece una base sólida que facilita la integración y el monitoreo de los demás elementos del proyecto.

Finalmente, este enfoque no solo asegura el éxito de los entregables seleccionados, sino que también beneficia al resto del proyecto, al proporcionar una guía clara y cohesionada. De esta manera, se garantiza que el proyecto avance de manera estructurada y que cada fase, entregable y actividad esté alineada con los objetivos estratégicos y las expectativas de los interesados. A continuación, se detallan los entregables en la **Tabla 48.** Entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión de calidad.

EDT	Entregable /Proceso	Estándar de Calidad	Actividad de prevención	Actividad de Control
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	PMBOK 6ª Edición	Revisión de objetivos y alcance. Validación del contenido con plantilla estándar.	Uso de listas de verificación para confirmar alineación con requisitos iniciales.
1.1.2	Plan para la Dirección del Proyecto	PMBOK 6ª Edición / ISO 10006:2003	Uso de plantillas aprobadas y capacitaciones previas sobre estándares PMBOK.	Validación progresiva con el equipo y el patrocinador en revisiones intermedias.
1.1.3	Reuniones de Monitoreo y Control	PMBOK 6ª Edición / ISO 10006:2003	Definición de agendas detalladas y participación de interesados clave.	Registro de acuerdos mediante minutas y acciones correctivas en actividades retrasadas.
1.1.4	Cierre del Proyecto	PMBOK 6ª Edición / ISO 10006:2003	Uso de un formato estándar para el informe final de cierre del proyecto.	Revisión de costos finales y conformidad con el presupuesto aprobado.
1.2	Debrief	Ley de Protección de Datos - Ecuador	Establecimiento de un formato para análisis y comparación de campañas.	Validación previa del contenido sensible con el equipo creativo.
1.3.1	Estudio de Inversión	Ley de Protección de Datos - Ecuador	Simulación de escenarios financieros para prever posibles variaciones.	Verificación cruzada de los datos con especialistas.

1.3.2	Estudio de Preferencias (TGI)	Normas de Redes Sociales	Definición de perfiles de público objetivo y validación de plataformas utilizadas.	Revisión de metodologías y cumplimiento de normativas internacionales.
1.4.1.1	Logo	Ley de Propiedad Intelectual - Ecuador	Pruebas de uso para verificar visualización en diferentes formatos y materiales.	Inspección del diseño gráfico y cumplimiento con la identidad de marca.
1.4.1.2	Manual de Marca	Ley de Propiedad Intelectual - Ecuador	Revisión iterativa de pautas con el equipo creativo para asegurar consistencia.	Pruebas prácticas para validar su aplicación en diferentes medios.
1.4.2.1	Campañas Estacionales	Ley de Propiedad Intelectual - Ecuador	Revisión previa de contenido y cronograma para cumplir con normativas comunitarias.	Control de segmentación para asegurar audiencias correctas.
1.4.2.2	Campañas Always On	Ley de Propiedad Intelectual - Ecuador	Definición de puntos de revisión mensual para ajustes continuos.	Monitoreo constante del rendimiento en tiempo real.
1.5	Instructivo PHVA	ISO 9001:2015	Definición de responsabilidades y pruebas piloto en equipos pequeños.	Revisión periódica y actualización según necesidades detectadas.

Tabla 48. Entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión de calidad

Elaborado por: Autoras

2.3.5.3. Herramientas de la calidad que se utilizarán en el proyecto

Se han identificado 9 principales herramientas de calidad que se utilizarán para la ejecución de las actividades enfocadas en la gestión de la calidad de los diferentes procesos (Planificar – Asegurar – Controlar):

2.3.5.3.1. Planificar la gestión de calidad

- ***Análisis de Datos: Análisis Costo-Beneficio***

  Se utilizará la herramienta de análisis de Costo Beneficio el cual dará una visión para estimar los costos de las fortalezas u oportunidades de los problemas que pueden presentarse en la ejecución del proyecto, esto a fin de determinar mejores alternativas mediante la toma de decisión.

- ***Toma de decisiones***

  En base a la identificación de fortalezas u oportunidades de los costos de calidad y no calidad asociados al proyecto se priorizarán de acuerdo a criterios definidos y se les asignará un peso de 1 a 5.

- ***Reuniones***

  El PM durante la etapa de planificación definirá en el cronograma actividades de revisión y monitoreo, estas reuniones tendrán una duración de 2 horas y participarán el Project Manager y el Patrocinador.

2.3.5.3.2. Aseguramiento de Calidad (Gestionar Calidad)

- ***Recopilación de datos: Cuestionario***

  La información clave para asegurar la calidad de los procesos se realizará en base a la información del *DeBrief*, este documento contiene información del cliente en base a preguntas cuya finalidad es el entendimiento general de los requisitos para el desarrollo de todas las etapas del proyecto.

- ***Auditorías***

  El evento de auditoría para este proyecto se ejecutará a la mitad del desarrollo del proyecto con la finalidad de verificar conformidades en los procesos que intervienen en el desarrollo del Proyecto, la misma generará un informe de resultados que será comunicado al Patrocinador y al Project Manager dentro de 5 días hábiles.

- ***Análisis de datos: Análisis de Causa Raíz***

  El equipo primario del proyecto compuesto por el Analista de Procesos y Proyectos y la Ejecutiva de cuentas generarán equipos multidisciplinarios para identificar la causa raíz de las no conformidades del resultado de la auditoría de procesos mediante la herramienta 5 Por qué.

2.3.5.3.3. Controlar la Calidad

- ***Recopilación de datos: Listas de Verificación***

  Serán utilizadas para verificar el cumplimiento de los requisitos del cliente y los objetivos de Marketing en cuanto al análisis de los resultados en el Estudio TGI KANTAR IBOPE (Preferencias) y en el Estudio de Inversión INFOMEDIA.

- ***Inspección***

  La inspección es una herramienta que se aplicará para garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad en los siguientes entregables:

  a) **Logo:** La inspección de este elemento ayuda a garantizar que sea reconocible, memorable y relevante para el público objetivo de la empresa.
  b) **Manual de marca**: La inspección de este documento ayuda a garantizar que el logotipo, los colores y los demás elementos se utilicen de manera consistente en todos los materiales de marketing.
  c) **Instructivo PHVA:** La inspección de este documento ayuda a garantizar que los procesos y procedimientos descritos contengan información relevante y de fácil entendimiento para los usuarios en cuanto a la correcta aplicación de las campañas de Marketing.

- ***Representación de datos: Diagrama de Causa Efecto***

  Se utilizará esta herramienta para identificar las causas de los problemas que surjan de las inspecciones de calidad, así como para identificar los posibles efectos de los errores en la calidad en los entregables del Proyecto.

2.3.5.4. Actividades para Gestionar la calidad (Enfoque a Procesos)

- Realizar una auditoría de conformidad de los requisitos de calidad en los procesos, esto puede incluir revisiones de contenido y análisis de datos de campañas. La auditoría debe realizarse mediante un auditor certificado, que adicionalmente que tenga conocimiento de las herramientas y técnicas mencionadas en el PMBOK.
- Verificar que las acciones correctivas y/o preventivas hayan sido efectuadas de manera oportuna.
- Recopilar datos sobre la calidad del trabajo realizado y solicitar retroalimentación de los clientes y partes interesadas. Utilizar esta información para realizar mejoras continuas en el proyecto.

- Proporcionar capacitación y recursos adecuados al equipo para que puedan cumplir con los estándares de calidad establecidos, esto puede incluir capacitación en herramientas y técnicas específicas de marketing digital.
- Realizar los cambios retroalimentados por el Patrocinador o PM que surjan de las reuniones de seguimiento y monitoreo dentro de los límites del triángulo Costo-Tiempo-Calidad.
- Mantener registros detallados de las actividades de gestión de la calidad, incluyendo resultados de revisiones, acciones tomadas y cambios implementados.
- Monitorear el desempeño de las métricas de calidad definidas.

2.3.5.5. Actividades para Controlar la Calidad (Enfoque a entregables)

- Realizar un análisis del cumplimiento de criterios de calidad mediante la lista de chequeo de los estudios TGI KANTAR IBOPE (Preferencias) e Inversión INFOMEDIA.
- Realizar inspecciones de los entregables que incluyan:
  - **Logo:** Verificación de la calidad visual del logo, resolución y el diseño gráfico.
  - **Manual de marca:** Asegurarse de que todas las directrices de diseño, colores, tipografía y uso de logotipos estén claramente especificadas.
  - **Instructivo PHVA:** Verificar que el instructivo esté completo y que incluya todos los pasos necesarios para planificar, hacer, verificar y actuar en las campañas de marketing estacionales y campañas *Always On*.
- Asegurarse de que todos los entregables estén alineados con los objetivos del proyecto y de la estrategia de marketing.
- Mantener registros detallados de todas las actividades de control de calidad, hallazgos y acciones tomadas.
- Utilizar los resultados del control de calidad para identificar áreas de mejora y optimizar los procesos para futuros proyectos.
- Realizar reuniones de ISHIKAWA con equipo multidisciplinario para identificar los efectos de los errores de calidad que surjan de las inspecciones.
- Asegurarse de que se hayan propuesto acciones correctivas adecuadas para abordar las causas potenciales de problemas.

2.3.5.6. Procedimientos

2.3.5.6.1. Generación de acciones correctivas y/o preventivas

Propósito

Asegurar una metodología que permita definir las acciones correctivas, preventivas o mejoras necesarias que eliminen la causa raíz de una no conformidad o no conformidades potenciales detectadas en el sistema, proceso o producto, con el objeto de prevenir su recurrencia u ocurrencia. Todas las acciones tomadas serán apropiadas a los efectos de las no conformidades y se confirmara su eficacia.

Alcance

Aplica a todos los procesos de la organización, incluye las desviaciones de requisitos de calidad identificados en auditorías e inspecciones.

Descripción

Las acciones correctivas y/o preventivas se generarán a partir de un análisis de Ishikawa y/o 5 Por qué de las desviaciones detectadas, estas acciones serán propuestas por un equipo multidisciplinario y aprobadas por el Project Manager, Supervisor de Sistemas Integrados de Gestión.

Una vez que se han identificado las causas, se definen las acciones correctivas, preventivas o de mejora a tomar, se designa a los responsables de la ejecución, establecen fechas de cumplimiento las mismas no pueden exceder a 15 días de su finalización.

Cuando se definen las acciones correctivas, preventivas o de mejora, antes que sean implementadas, re evalúan el riesgo y se detalla la revisión de la Matriz asociada, en caso que aplique.

La verificación de la eficacia de las acciones (corrección, acción correctiva, acción preventiva y/o proyecto de mejora), se realiza una vez que la implementación de las acciones ha concluido y la No conformidad está cerrada.

La fecha de verificación se acuerda entre el dueño del proceso afectado y el supervisor del SGI donde se establece un periodo mínimo para el análisis de datos que permitan verificar la eficacia.

El criterio para considerar una acción correctiva eficaz, y el cierre de la no conformidad, es la no recurrencia de los hallazgos detectados inicialmente. Si las no conformidades son recurrentes, quiere decir que el análisis de causa no ha sido completo, que las acciones tomadas no han sido efectivas y que es necesario realizar un nuevo Plan de Acción con un análisis de causa más profundo.

El criterio para considerar una acción preventiva eficaz es la no ocurrencia de la no conformidad potencial

La verificación de la eficacia del plan de acción, se puede realizar a través de:

- La revisión y evaluación de los resultados que se presentan en cartas de control, histogramas, cartas de tendencias.
- Inspecciones
- Entrevistas
- Análisis y pruebas

2.3.5.6.2. Flujo

A continuación, se presenta el flujo de tratamiento de hallazgos, de acuerdo a la I**lustración 11**.

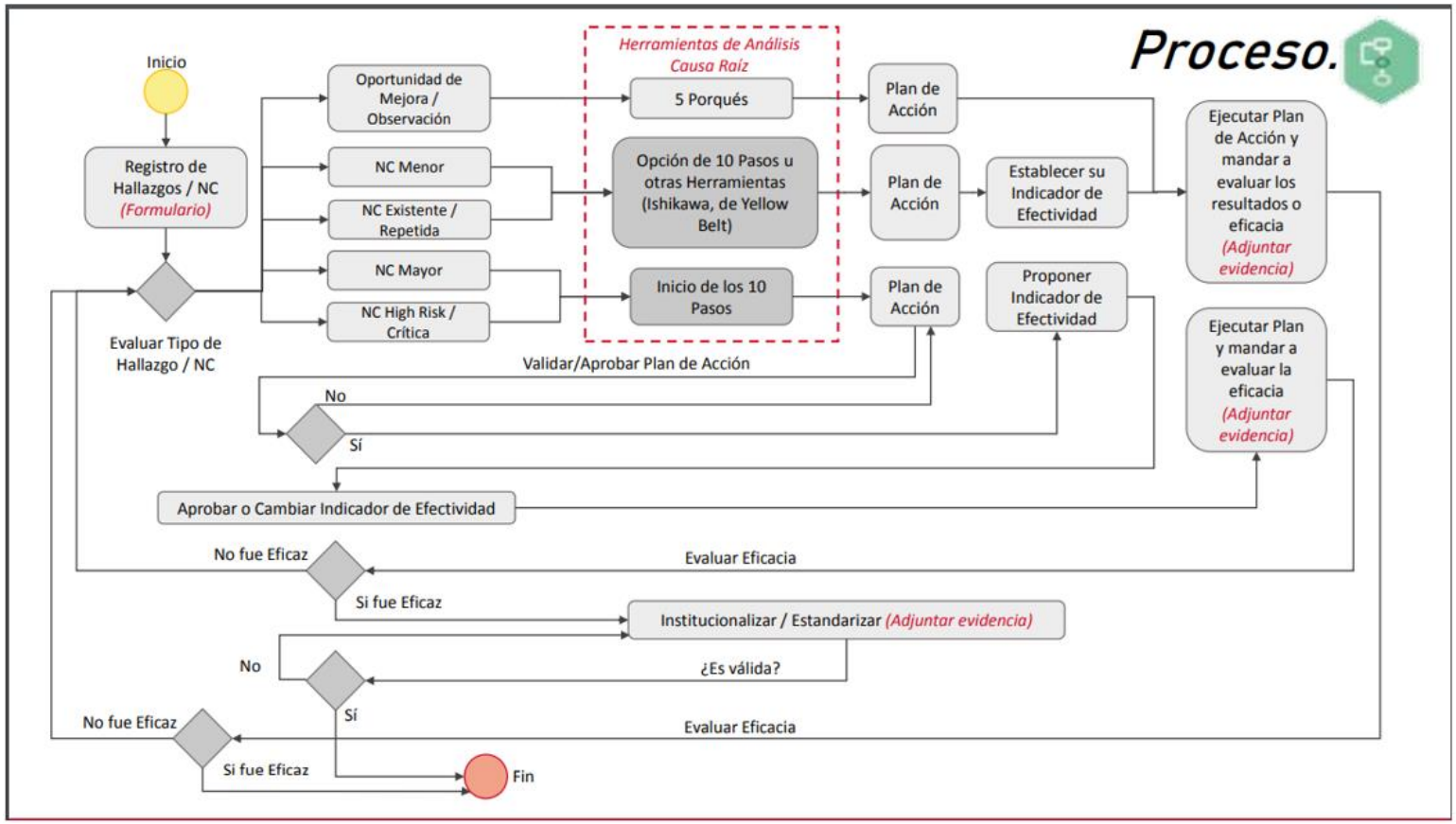


Ilustración 11. Flujo de tratamiento de hallazgos
Elaborado por: Autores

2.3.5.6.3. Métricas

A continuación, la Tabla **32** presenta los factores para medir el cumplimiento de las variables de calidad.

N°	FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	MÉTRICA A UTILIZAR	OBJETIVO DE CALIDAD	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	FUENTE DE DATOS
1	Entrega en Tiempo y Forma	Índice de Desempeño de Cronograma (SPI)	SPI >= 0.95	Frecuencia semanal	- Cronograma del Proyecto - Informes de Avance - Presupuesto y Plan de Costos
2	Control de Costos	Índice de Desempeño de Costos (CPI)	CPI >= 0.95	Frecuencia mensual	Linea Base de Costo
3	Cumplimiento de estándares en los entregables	Encuesta	Nivel de Cumplimiento >= 98%	Posterior al cumplimiento de cada Hito	Registros de Inspección y Auditorías de Calidad
4	Calidad del servicio	% personal capacitado (100%)	Personal Capacitado >= 0.95	Frecuencia bimensual	Registros de Inspección y Auditorías de Calidad
5	Satisfacción de los asistentes a las reuniones	Forms de satisfacción	Nivel de Cumplimiento >= 95%	Al finalizar las reuniones de seguimiento y control	Registros de Inspección y Auditorías de Calidad

Tabla 49. Métricas
Elaborado por: Autores

2.3.5.6.4. Lista de Verificación de Calidad

El Director de Proyectos utilizará una lista de verificación, presentada en formato de tabla, como una herramienta fundamental de aseguramiento y control de calidad. Esta lista, elaborada con aportes de expertos, se encarga de evaluar y confirmar que los entregables definidos cumplan los criterios de aceptación establecidos por la Directora de Proyectos.

Con el propósito de mantener coherencia y uniformidad en la evaluación de la calidad a lo largo de toda la iniciativa, se ha estandarizado la lista de verificación en la **Tabla 36**, en la cual se especifica los parámetros que deben satisfacerse para cada entregable, garantizando así que los objetivos de calidad sean alcanzados de manera consistente.

EDT	Entregable /Proceso	Estándar de Calidad	Criterios de Aceptación de los interesados	SI / NO	Observaciones
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	PMBOK 6th Edition	Descripción de alto nivel del proyecto. Objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido). Requisitos de alto nivel detallados para cada fase del proyecto. Supuestos, restricciones y riesgos de alto nivel. Resumen del cronograma con hitos clave. Resumen del presupuesto. Lista de interesados clave con roles y responsabilidades definidos. Requisitos de aprobación específicos para cada entregable. Asignación formal del director de proyecto. El documento debe estar digitalizado en formato PDF y almacenado en el repositorio digital seguro asignado al proyecto.		
1.1.2	Plan para la dirección del Proyecto	PMBOK 6th Edition ISO 10006: 2003	Objetivos del proyecto claramente definidos y alineados con la estrategia de la empresa. Desglose detallado de las etapas del proyecto con sus respectivas actividades y entregables. Asignación clara de recursos, roles y responsabilidades, aprobada por los interesados clave. Matriz de riesgos identificados con sus planes de respuesta correspondientes. Cronograma detallado con hitos, fechas de inicio y fin de cada actividad, y sus dependencias. Presupuesto detallado con desgloses por fase del proyecto. Plan de gestión de la calidad, comunicación y adquisiciones. El documento debe estar digitalizado en formato PDF y almacenado en el repositorio digital seguro asignado al proyecto. Plan de gestión de interesados, con enfoque en la comunicación y el nivel de participación requerido. Aprobación final del plan por el patrocinador y la alta dirección antes de la implementación		
1.1.3	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto	PMBOK 6th Edition ISO 10006: 2003	Las reuniones deben realizarse de manera regular, al menos una vez por semana, con la participación del equipo de proyecto y los interesados clave. Los resultados de cada reunión deben estar documentados en actas, incluyendo decisiones tomadas, acciones a seguir y responsables asignados. Las actas deben ser distribuidas a todos los participantes dentro de las 24 horas posteriores a la reunión. Los reportes de progreso y monitoreo deben estar actualizados y reflejar el estado real del proyecto. Las actas y reportes deben estar digitalizados en formato PDF y almacenados en el repositorio digital seguro asignado al proyecto. El alcance y las desviaciones detectadas en las reuniones se registran en el acta y/o registro de cambios correspondiente. Cualquier incidencia identificada debe tener un responsable asignado y fecha de resolución acordada. Las decisiones tomadas deben vincularse con el plan base del proyecto (cronograma, presupuesto, alcance). Se comunican los acuerdos de la reunión a todas las partes interesadas relevantes. En cada reunión se verifica el avance frente a los hitos clave, comparando el progreso real contra lo planificado.		

1.1.4	Cierre del Proyecto	PMBOK 6th Edition ISO 10006: 2003	Todos los entregables del proyecto deben estar completos y aprobados por el Director del Proyecto y el patrocinador. La documentación final debe incluir manuales de usuario, material de capacitación, reportes finales y cualquier otro documento necesario para el cierre del proyecto. Los contratos y acuerdos financieros deben estar finalizados, y todas las obligaciones deben estar cumplidas. Se realiza una reunión formal de cierre con la participación de todas las partes interesadas clave, donde se revisan logros, desafíos y lecciones aprendidas. La aceptación formal del cierre del proyecto debe quedar documentada y firmada por el patrocinador. Toda la documentación relacionada con el cierre del proyecto se almacena en formato PDF en el repositorio digital seguro asignado al proyecto. El equipo de proyecto completa un informe final que recoja las principales lecciones aprendidas. Se actualizan las métricas de desempeño del proyecto (tiempo, costo, calidad) en la base de datos de la organización. Todas las cuentas y facturas asociadas al proyecto deben quedar liquidadas. La transferencia de conocimiento al equipo de operaciones queda confirmada mediante un acta de traspaso o sesión de handover.		
1.2	Debrief	Ley de Protección de Datos - Ecuador	El Brief debe ser revisado en su totalidad por el Director Creativo y el equipo de proyecto. Las áreas de incertidumbre o falta de claridad deben ser identificadas y documentadas. Debe elaborarse un resumen ejecutivo que capture los puntos clave del Brief. El documento de resumen debe estar aprobado por el Director Creativo y el cliente. El resumen se digitaliza en formato PDF y se almacena en el repositorio oficial del proyecto. Se detalla la metodología utilizada durante el Debrief (preguntas, entrevistas, investigaciones, etc.). El Debrief incluye al menos dos sesiones de retroalimentación con el cliente para aclarar expectativas. Los objetivos del proyecto se definen con claridad a partir de la información recopilada. Las prioridades del cliente se documentan y ordenan según relevancia. Supuestos y restricciones identificados durante el Debrief deben quedar aprobados por el equipo y el cliente.		
1.3.1	Estudio de inversión	Ley de Protección de Datos - Ecuador	El estudio de inversión contempla exclusivamente la inversión en pauta para los medios digitales: META, Google Ads y TikTok. El estudio incluye la información de inversión consolidada respecto al año 2022. La información de inversión se presenta de forma comparativa entre los diferentes medios digitales. Se incluyen gráficos o tablas que reflejen los porcentajes monetarios asignados a cada medio. El estudio cuenta con referencias o fuentes de datos confiables (e.g., INFOMEDIA). La información presentada debe estar validada y firmada por el responsable del análisis. El informe final es revisado y aprobado por el Project Manager. La consolidación de datos se entrega en formato editable y en PDF, archivado en el repositorio del proyecto. Se estiman proyecciones de inversión a futuro basadas en tendencias de mercado (si aplica). Cualquier variación mayor al 10% en la inversión comparada con el plan inicial debe justificarse en el informe.		

1.3.2	Estudio TGI (preferencias)	Normas comunitarias de Instagram & Normas Comunitarias de Facebook Internacionales	Deben identificarse al menos 3 cargos con sus responsabilidades en las diferentes actividades relacionadas con el estudio. Las imágenes incluidas en el estudio cumplen lo establecido en el manual de marca. El estudio TGI detalla las plataformas digitales más utilizadas, con porcentajes de penetración en el público objetivo. Cada motivación y tensión se relaciona con la influencia potencial en la decisión de compra (e.g., vehículo, inversión). Los datos de conectividad especifican tipo de dispositivo (ordenadores, smartphones) y frecuencia de uso. El informe final se revisa y aprueba por el Project Manager y el Director Creativo. El documento se presenta en formato digital y se archiva en el repositorio del proyecto. El estudio incluye un capítulo de conclusiones y recomendaciones sobre las preferencias digitales del público objetivo. Las fuentes o bases de datos (KANTAR IBOPE TGI) se mencionan con fecha de actualización. Cualquier dato sensible se gestiona conforme a las políticas de protección de datos de la organización.		
1.4.1.1	Logo	Normas comunitarias de Instagram & Normas Comunitarias de Facebook Internacionales	Refleja la identidad y los valores de la marca de manera clara y efectiva. Incluye directrices de tipografía y combinaciones tipográficas coherentes. Presenta un diseño atractivo para el público objetivo. Mantiene su integridad y es efectivo tanto en formatos muy pequeños como muy grandes. Es de fácil lectura y reconocimiento a diferentes tamaños y en distintas plataformas. Se diferencia claramente de otros logos, especialmente de competidores en el mismo sector. El archivo final se entrega en formatos editables y vectoriales (AI, EPS) y en PNG/JPG de alta resolución. Es escalable sin perder calidad, garantizando legibilidad en distintos soportes. Se realiza una validación interna para asegurar coherencia con la marca. La versión final del logo cuenta con la aprobación del área de marketing y el patrocinador.		
1.4.1.2	Manual de marca	Ley de propiedad intelectual - Ecuador	Incluye el nuevo logo. Define tipografía y combinaciones tipográficas. Establece efectos y estilos (degradados, blancos, negros y superposiciones). Identifica elementos gráficos (iconos, vectores, subrayados). Muestra usos correctos e incorrectos. Especifica la paleta de colores. Describe el tono y la personalidad de la marca. Contiene directrices sobre la aplicación del logo y otros elementos en medios digitales e impresos. Incluye guías de dimensionamiento y zonas de protección para el logo. El documento final se revisa y aprueba por la Gerencia de Marketing		

1.4.2.1	Estacionales	Ley de propiedad intelectual - Ecuador	Desarrollo de 2 posts y 1 storie animado para la época de matriculación de vehículos. Desarrollo de 2 posts y 1 storie animado para la época de carnaval. Desarrollo de 2 posts y 1 storie animado para la época de pago de utilidades. Desarrollo de 2 posts y 1 storie animado para la época de regreso a clases en Guayaquil. Desarrollo de 2 posts y 1 storie animado para el Día del Padre. Desarrollo de 2 posts y 1 storie animado para la época navideña. Los mensajes y creatividades se alinean con la identidad de marca descrita en el Manual de Marca. Cada campaña estacional incluye un hashtag oficial para reforzar la comunicación en redes. Los artes finales se aprueban por el Director de Arte y el Director Creativo antes de publicarse. Se define un plan de seguimiento y medición de resultados para evaluar la efectividad de cada campaña.		
1.4.2.2	*Always On*	Ley de propiedad intelectual - Ecuador	Desarrollo de contenido de valor mensual relacionado con los servicios y beneficios del Tecnicentro (12 meses). Creación de 12 conceptos creativos y temáticas, uno por mes, acorde a la categoría de Tecnicentros. Elaboración de copy y captions para posteos orgánicos en Facebook e Instagram. Desarrollo de cronogramas de posteos para los próximos 12 meses. Generación de 2 piezas gráficas estáticas semanales (104 artes en 52 semanas). Creación de 104 stories adaptadas de las piezas gráficas, divididas en 52 semanas. Producción de 10 reels (videos) distribuidos a lo largo de las 52 semanas del año fiscal. Elaboración de 2 mecánicas o sorteos para interactuar con el público, repartidos en 52 semanas. Desarrollo de 10 cápsulas audiovisuales (mantenimientos en taller, testimoniales, etc.) y 10 reels audiovisuales corporativos. Implementación de un sistema de seguimiento y análisis de métricas (engagement, alcance, conversiones) para evaluar la eficacia de la estrategia Always On.		
1.5	Instructivo PHVA	ISO 9001: 2015	Incluye el nuevo logo. Define tipografía y combinaciones tipográficas. Establece efectos y estilos (degradados, blancos, negros y superposiciones). Identifica elementos gráficos (iconos, vectores, subrayados). Muestra usos correctos e incorrectos. Especifica la paleta de colores. Describe el tono y la personalidad de la marca. Contiene directrices sobre la aplicación del logo y otros elementos en medios digitales e impresos. Incluye guías de dimensionamiento y zonas de protección para el logo. El documento final se revisa y aprueba por la Gerencia de Marketing		

Tabla 50. Lista de Verificación de Calidad
Elaborado por: Autoras

2.3.6. Gestión de Recursos

En la fase de planificación de la Gestión de Recursos Humanos, se procede a la identificación de los roles desempeñados por los individuos involucrados en el proyecto, así como sus responsabilidades, tareas y vínculos de comunicación, quedando todo debidamente registrado. El Plan de Gestión de Recursos Humanos se compone de procesos destinados a administrar el equipo del proyecto. Es crucial reconocer que dicho equipo está compuesto por el personal que ostenta roles y responsabilidades específicas.

La herramienta utilizada en este proceso es la representación de datos mediante la Matriz RACI y reuniones con una frecuencia semanal.

2.3.6.1. Matriz RACI

La Matriz RACI constituye una herramienta de asignación de responsabilidades que visualiza las designaciones de recursos para los distintos paquetes de trabajo. En esta instancia, se emplea con la finalidad de discernir los roles y expectativas dentro del equipo, compuesto tanto por recursos internos como externos. En ella se especifica quién es responsable de la ejecución, quién debe ser consultado e informado, y quién asume la responsabilidad de concretar los entregables, tal como se muestra en la **Tabla 37**.

EDT	Entregable /EDT	ROLES													
		R= Responsible A= Accountable						C= Consulted I= Informed							
		Luis Carrera -	Giovanna Álava -	Camilo Burgos -	Carolina Cadena -	Facundo Blanco -	Andrea Béjar -	Fernando Gaona -	José Luis Quezada -	José María	Nicole Erazo -	Roger Mendieta -	Steven Macías -	Paulina Jama -	Daniel Park -
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	A	R	I	I	C	I	I	I	C	C	I	I	I	I
1.1.2	Plan para la dirección del Proyecto	I	R	I	I	C	I	C	I	C	C	I	I	I	I
1.1.3	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto	I	R	I	I	C	C	C	R	C	I	I	I	I	I
1.1.4	Cierre del Proyecto	A	R	I	I	C	I	I	I	C	C	I	I	I	I
1.2	*DeBrief*	C	C	C	I	I	R	I	C	A	A	C	I	I	I
1.3.1	Estudio de inversión	I	C	R	I	A	C	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.2	Estudio TGI (preferencias)	I	C	R	I	A	C	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.1.1	Logo	C	C	C	C	C	C	I	I	A	C	R	I	I	R
1.4.1.2	Manual de Marca	C	C	I	I	C	C	I	I	A	C	I	R	I	I
1.4.2.1	Campañas Estacionales	C	C	I	I	C	C	I	I	A	I	R	I	I	I
1.4.2.2	Campañas *Always On*	C	C	I	I	C	C	I	I	A	I	R	I	I	I
1.5	Instructivo PHVA	I	C	C	C	C	C	R	I	C	C	I	I	I	I

Tabla 51. Matriz RACI
Elaborado por: Autoras

2.3.6.2. Estimar Recursos

La estimación de recursos en la gestión de proyectos de marketing digital es esencial para planificar de manera efectiva la asignación de los elementos críticos para el éxito de las campañas. Al tratarse de un entorno digital dinámico, la identificación y evaluación anticipada de los recursos necesarios, como el personal, el tiempo y el presupuesto, se convierte en un proceso clave.

La estimación de recursos asegura que cada tarea y actividad esté respaldada por los recursos adecuados. Esto evita sorpresas y retrasos, permitiendo que el equipo se enfoque en la ejecución efectiva de las estrategias.

La herramienta utilizada en este proceso es el análisis de alternativas para la cual se realizó una estimación individual de los recursos de trabajo que se representan en la EDT.

La **Ilustración 12**, muestra la estimación de recursos para el proyecto.

FUENTE DE OBTENCIÓN DE RECURSOS	RECURSOS HUMANOS - PERSONAS	EQUIPAMIENTO - TECNOLOGÍA	MATERIALES CONSUMIBLES
Fuente Interna a la Organización Ejecutante	Director General Creativo	Licencia de Paquetería Office	Brief
	Director de Arte	Plataforma Zoom	Estretegia de Campaña Always On
	Supervisora de Cuentas	Licencia Bizagi	Estrategia de Campañas Estacionales
	Ejecutiva de Cuentas	Licencia Autorizada Infomedia	Manual de Funciones
	Head Planner de Medios Digitales	Licencia Autorizada Kantar Ibope Ecuador	Estructura Organizacional
	Planificador Digital	Mail Corporativo	Sillas
	Projet Manager	Licencia Autorizada Adobe Illustrator	Mesas
	Diseñador Gráfico	Licencia Autorizada Adobe Photoshop	Cable HDMI
		Licencia Autorizada Adobe Acrobat	Conexión Wifi
			Sala de Conferencias
			Laptop
Fuente Externa de la Organicación	Patrocinador	Mail Corporativo	Debrief
	Supervisora de Sistemas de Gestión	Plataforma Zoom	Conexión Wifi
	Líder de Mejora Continua	Licencia de Paquetería Office	Manual de Marca
	Analista de Procesos de Proyectos		Sillas
	Líder de Calidad		Mesas
			Cable HDMI
			Sala de conferencias
			Logo
			Laptop

Ilustración 12. Estimación de recursos
Elaborado por: Autoras

2.3.6.3. Estructura Organizacional y Asignaciones de personal al proyecto – Organigrama

Estructura organizacional del proyecto.

Se elabora la estructura organizacional del proyecto con el propósito de asignar a cada actividad un responsable específico y garantizar que los miembros del equipo estén conscientes de sus responsabilidades. En este contexto, se emplea un formato jerárquico para visualizar de manera gráfica los roles y las conexiones comunicativas entre ellos, de acuerdo con la **Ilustración 13**.

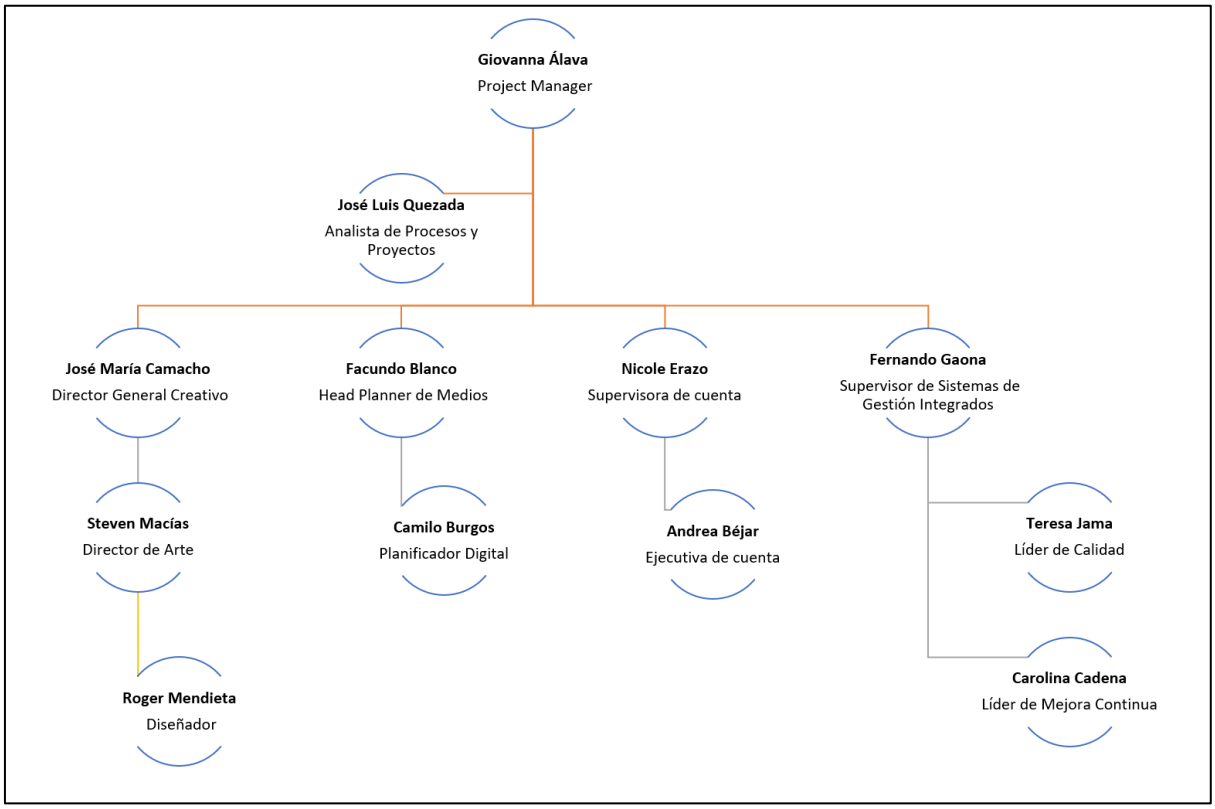


Ilustración 13. Estructura Organizacional del Proyecto
Elaborado por: Autoras

2.3.6.4. Asignaciones de personal al proyecto.

En este punto se presenta un desglose del personal involucrado en el desarrollo del proyecto, detallando sus responsabilidades, funciones, nivel de autoridad, a quién deben rendir informes, quién los supervisa, así como sus requisitos y si forman parte del equipo interno o son recursos externos.

La herramienta utilizada en este proceso es la estimación ascendente para la cual se realizó una estimación individual de los recursos de trabajo con un resultado del esfuerzo total que se representa en la EDT.

2.3.6.5. Análisis de interesados

En la Gestión de los Interesados, se realiza un análisis exhaustivo de las personas vinculadas al proyecto, identificando sus expectativas y evaluando los impactos que experimentaron durante su desarrollo. Este enfoque garantiza la implementación de estrategias apropiadas. Para ello, es esencial examinar detalladamente sus requisitos, asegurando su participación efectiva en las actividades del proyecto y estableciendo la satisfacción de sus expectativas como uno de los objetivos primordiales.

El análisis de los interesados implica la recopilación de información clave para entender sus necesidades, nivel de influencia, conexiones y expectativas en relación con los objetivos del proyecto, de acuerdo con la **Ilustración 14**.

Patrocinador	Proporcionar apoyo financiero y recursos para el proyecto. Revisar y aprobar cambios significativos en el alcance o presupuesto del proyecto
Project Manager	Planificar y ejecutar todas las actividades del proyecto. Gestionar el presupuesto y los recursos. Gestionar riesgos y problemas, tomando medidas correctivas cuando sea necesario.
Director General Creativo	Encargado de la estrategia creativa y la dirección gráfica del proyecto Supervisar y guiar la creación de contenido creativo, como campañas y piezas gráficas Asegurarse de que el contenido sea coherente con la marca y el mensaje del proyecto. Colaborar estrechamente con el equipo de diseño.
Director de Arte	Capacidad de liderar y dirigir equipos creativos. Conocimiento de Tendencias y Tecnologías Emergentes. Creatividad y Pensamiento Conceptual.
Supervisora de Cuentas	Coordinar la comunicación entre el cliente y el equipo de trabajo. Desarrollar y mantener relaciones sólidas con el cliente. Asegurarse de que los entregables cumplan con los estándares de calidad y se entreguen según lo acordado.
Ejecutiva de Cuenta	Conocimiento del Cliente y la Industria. Conocimiento de Herramientas y Plataformas de Marketing Digital. Entendimiento a fondo a los clientes, sus objetivos comerciales y la industria en la que operan.
Head Planner de Medios	Capacidad de identificar y comprender a las audiencias objetivo y aplicar estrategias efectivas de segmentación. Capacidad de adaptarse a nuevas tendencias, tecnologías y cambios en los algoritmos. Gestión eficiente de presupuestos publicitarios, asegurando un retorno positivo de la inversión.
Planificador de Medios Digitales	Capacidad de gestionar múltiples proyectos y campañas, asegurando que se cumplan los plazos y los entregables. Capacidad para colaborar de manera efectiva con otros miembros del equipo, como diseñadores, redactores y analistas. Capacidad para negociar tarifas publicitarias y acuerdos con proveedores de medios.
Líder de mejora continua	Identificar oportunidades de mejora en los procesos del proyecto. Recopilar datos y métricas para evaluar el rendimiento del proyecto. Desarrollar e implementar mejoras en la eficiencia y efectividad del proyecto.
Líder de Calidad	Definir estándares de calidad para el proyecto. Realizar pruebas y revisiones de calidad. Colaborar con otros miembros del equipo para mejorar la calidad en todas las etapas del proyecto.
Diseñador Gráfico	Habilidades sólidas en diseño gráfico, incluyendo el uso de herramientas como Adobe Creative Suite. Habilidad para pensar creativamente y desarrollar conceptos visuales sólidos. Capacidad de crear diseños que se alineen con la identidad visual de una marca.
Analista de Procesos y Proyectos	Capacidad para documentar procesos y procedimientos de manera clara y concisa. Capacidad para analizar datos y métricas relacionadas con proyectos y procesos. Capacidad para identificar problemas, analizar las causas subyacentes y proponer soluciones efectivas.

Ilustración 14. Análisis de interesados
Elaborado por: Autoras

2.3.6.6. Plan de involucramiento de interesados clave (incluye Matriz de evaluación participación interesados)

El propósito fundamental del Plan de Gestión de los Interesados es fomentar la participación efectiva de todas las partes involucradas en el desarrollo del proyecto. Esto se busca lograr a través del mantenimiento de relaciones excelentes tanto entre los interesados como con el equipo ejecutor del proyecto, con el objetivo principal de satisfacer plenamente sus necesidades. A continuación, se presenta la **Ilustración 15**.

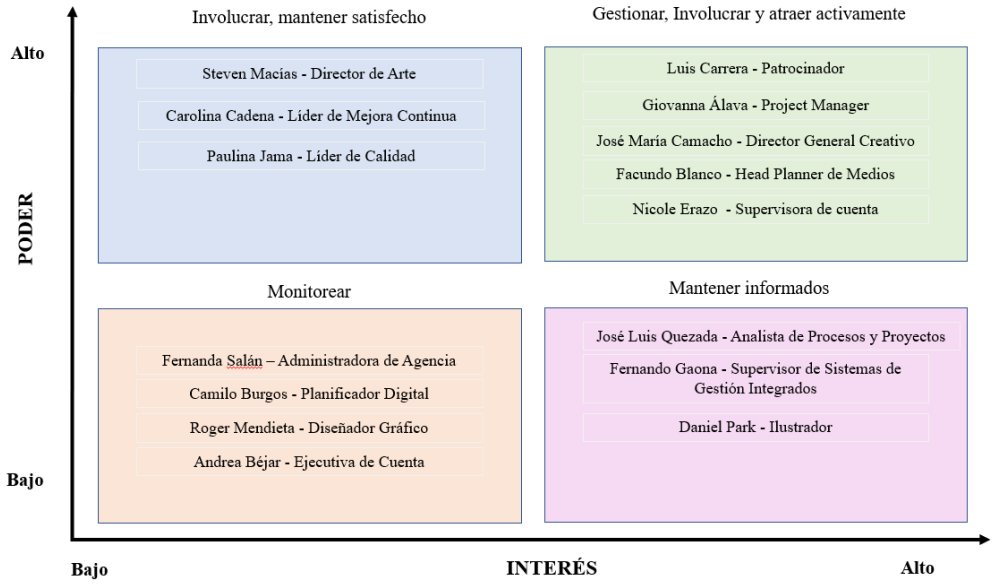


Ilustración 15. Involucramiento de los interesados
Elaborado por: Autores

2.3.6.6.1. Evaluación de participación de los Interesados

A continuación, se presenta la Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados en la **Tabla 38**.

Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados								
Datos de los Interesados			Nivel de Participación					Clasificación
ID	Nombres	Posición de la Organización	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder	
1	Luis Carrera	Gerente Propietario			C		D	Interno
2	Fernanda Salán	Administradora de agencia			C	D		Interno
3	Giovanna Álava	Project Manager					CD	Interno
4	José Luis Quezada	Analista de Procesos y Proyectos			C	D		Interno
5	José María Camacho	Director General Creativo				C	D	Interno
6	Steven Macías	Director de Arte				CD		Interno
7	Roger Mendieta	Diseñador Gráfico			C	D		Interno
8	Facundo Blanco	Head Planner de Medios			C	D		Interno
9	Camilo Burgos	Planificador Digital			C	D		Interno
10	Nicole Erazo	Supervisora de cuenta				CD		Interno
11	Andrea Béjar	Ejecutiva de cuenta			C	D		Interno
12	Fernando Gaona	Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados				CD		Interno
13	Paulina Jama	Líder de Calidad				CD		Interno
14	Carolina Cadena	Líder de Mejora Continua				CD		Interno
15	Daniel Park	Ilustrador	C			D		Externo

Tabla 52. Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados
Elaborado por: Autores

2.3.7. Gestión de Comunicaciones

2.3.7.1. Plan de Gestión de Comunicaciones

El Plan de Gestión de Comunicaciones para este proyecto de Marketing en un Entorno Digital establece los criterios de comunicación imprescindibles para un proyecto de estas características, así como la estrategia para la difusión de información a lo largo del desarrollo.

Este plan de gestión comunicativa establece un procedimiento para administrar eficazmente la comunicación durante el desarrollo del mismo, contemplará como anexo una Matriz de Comunicaciones donde se enumere a los interesados a lo largo del proyecto, se identificarán las necesidades de información de cada una de las partes involucradas y se establecerá un plan de comunicación que defina la frecuencia y los canales a utilizar.

La matriz de comunicaciones la elaborará el Analista de Procesos y Proyectos, será revisada por el Project Manager y aprobada por el Patrocinador, la matriz se desarrollará mediante el siguiente formato presentado en la **Plantilla 16**:

TECNICENTRO SERVI PLUS	Matriz de Gestión de Comunicaciones										Código: DO-CO-DIG-F-001 Versión: 01
Referencia EDT	**Entregable /EDT**	**¿Qué comunicamos?**	**¿Por qué?**	**Destinatario**	**Tipo de Influencia**	**Estrategia de Involucramiento**	**Método de Comunicación**	**Tecnología**	**Idioma**	**Formato**	**Frencuencia**
[ID de la EDT]	*[Nombre del entregable]*	*[Información a informar]*	*[Motivo de la comunicación]*	*[Receptor de la información]*	*[Nivel de influencia del receptor]*	*[Detallar si corresponde a una estrategia:Identificar, Comprender, Analizar, Priorizar, Involucrar, Monitorear]*	*[Detallar si corresponde a un método Interactivo, PUSH, PULL]*	*[Medio por el que se va a realizar la comunicación]*	*[Idioma en el que se va a realizar la comunicación]*	*[Tipo de formato en el que se va a realizar la comunicación]*	*[Periodicidad de la comunicación]*
1. Observaciones											
1.1.											
1.2.											
Firmas											
Elaborado por:				*Revisado por:*				*Aprobado por:*			

Plantilla 1. Matriz de Gestión de Comunicaciones
Elaborado por: Autores

Las herramientas y técnicas que se utilizarán en este proceso se basan en los métodos de comunicación: Interactivo, PUSH y PULL.

Los formatos en los que se presentarán la información son los siguientes:
Para reuniones: Presencial y virtual
Para informes: Físicos y digitales

El plan de gestión de comunicación incluirá los siguientes formatos:

Reporte de Desempeño DO-CO-IN-F-001
Indicadores de Gestión de las Comunicaciones DO-CO-IN-F-002
Solicitud de Cambio del Plan de Gestión de las Comunicaciones DO-CO-IN-F-003
Identificación de Riesgos de las Comunicaciones DO-CO-IN-F-004
Informe de Avances (Microsoft Project)
Informe de Costos (Microsoft Project)
Informe de Riesgos (Microsoft Project)

2.3.7.2. Gestionar las Comunicaciones

La gestión de las comunicaciones en este proyecto asegura que la información fluya de manera efectiva entre los interesados y que los mensajes lleguen a los destinatarios adecuados. Este proceso también abarca la resolución de conflictos y la retroalimentación, garantizando que todos los participantes estén alineados con los objetivos del proyecto. A continuación, se detallan los medios y herramientas seleccionados para gestionar las comunicaciones en este entorno digital:

- Correo electrónico (Office 365): Se utilizará como el principal canal para enviar comunicaciones formales y documentar decisiones importantes. Los mensajes deberán ser claros y precisos para evitar malentendidos.
- Grupos de WhatsApp: La Ejecutiva de Cuenta será responsable de crear y gestionar un grupo, destinado a coordinar detalles inmediatos y alinear criterios antes de solicitar cambios al equipo de diseño.
- Videoconferencias (Teams): Se emplearán para reuniones virtuales con una duración máxima de 45 minutos, permitiendo la participación de interesados clave en ubicaciones remotas.
- Repositorios en la nube: Toda la documentación del proyecto será almacenada en carpetas organizadas por entregables en plataformas como OneDrive o Google Drive. Este sistema garantiza el acceso y consulta de información en cualquier momento.
- Contact Reports: Se elaborará un formato tipo minuta al finalizar cada reunión, detallando las decisiones tomadas y el estatus de las actividades. Estos documentos se enviarán en formato PDF por correo electrónico.

Para gestionar las comunicaciones de manera efectiva, se emplearán las siguientes herramientas y técnicas:

Habilidades de Comunicación:

Escucha activa: Garantiza que los mensajes sean comprendidos y que las respuestas sean claras y oportunas.

Facilitación: Ayuda a conducir reuniones productivas que cumplan sus objetivos dentro del tiempo establecido.

Tecnologías de la Comunicación:

- WhatsApp para comunicaciones instantáneas y coordinación de criterios.
- Teams para reuniones virtuales y videoconferencias.
- Office 365 para correos formales y seguimiento de documentos.

Gestión de Proyectos de Información:

Repositorios en la nube para organizar y distribuir información clave del proyecto.

Gestión de Presentaciones:

Utilización de presentaciones claras y visuales durante reuniones presenciales y virtuales para garantizar que los mensajes sean comprendidos.

Gestión de Reuniones:

- Uso de agendas y objetivos predefinidos.
- Elaboración de actas al finalizar cada reunión para mantener un registro de las decisiones y compromisos asumidos.

Frecuencia y organización de las comunicaciones:

- Reuniones presenciales: Tendrán una duración máxima de 45 minutos y se ejecutarán según la frecuencia acordada en la agencia de marketing.

- Reuniones virtuales: Se programarán con la misma frecuencia y duración que las presenciales, utilizando Teams como plataforma.

- Actualización continua: Los interesados detallados en la **Ilustracion 16** recibirán actualizaciones periódicas según la matriz de comunicaciones, asegurando que la información

relevante sea entregada a tiempo.

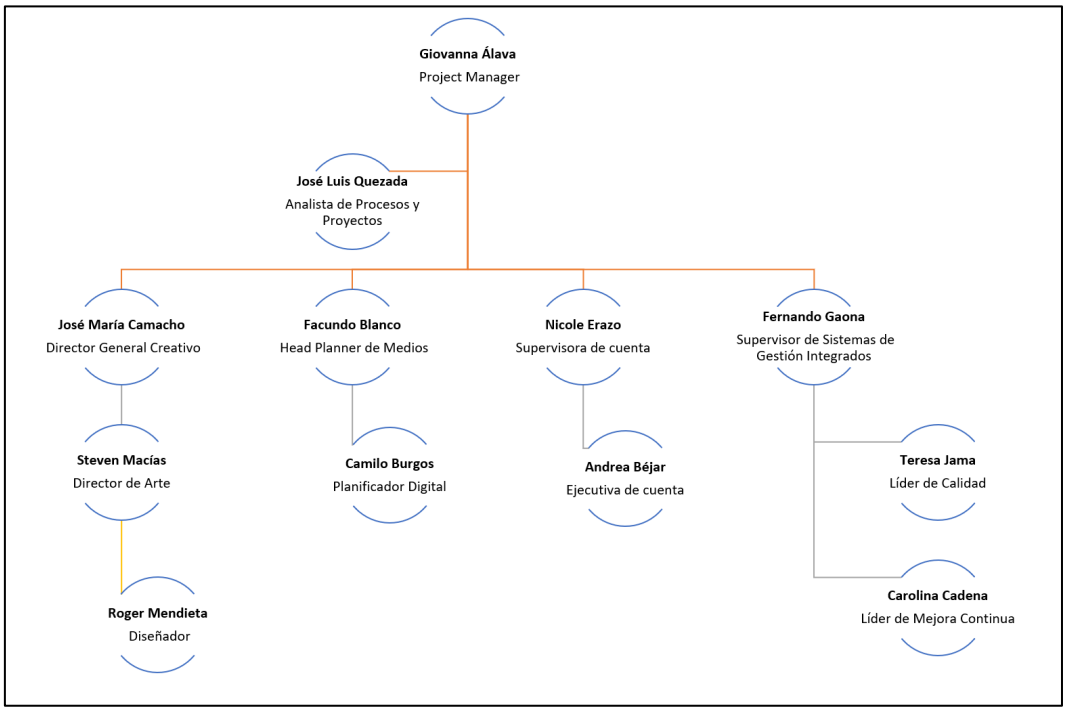


Ilustración 16. *Estructura Organizacional del Proyecto*
Elaborado por: Autores

2.3.7.3. Monitorear las comunicaciones

El monitoreo de las comunicaciones tiene como objetivo garantizar que los métodos y canales utilizados satisfagan las necesidades de los interesados y que los mensajes se reciban y comprendan de manera clara. Este proceso permite identificar problemas de comunicación a tiempo y ajustar estrategias para garantizar el éxito del proyecto. El Project Manager supervisará estas actividades y cualquier solicitud de cambio resultante será presentada al Patrocinador en formato PDF a través de correo electrónico.

La información del proyecto será monitoreada utilizando los siguientes medios y herramientas:

- ClickUp: Esta herramienta de gestión de tareas permite organizar y monitorear el tráfico de actividades, dividiéndolas por departamentos como creatividad, diseño y contenido. Su funcionalidad ayuda a identificar tareas pendientes y asignaciones críticas, asegurando un flujo de trabajo constante y ordenado.
- Reuniones presenciales: Tendrán una duración máxima de 30 minutos y se llevarán a cabo dos veces por semana dentro de la agencia de marketing. Estas reuniones permitirán la revisión directa de tareas críticas y problemas operativos, utilizando agendas predefinidas.
- Reuniones virtuales (Teams): También con una duración máxima de 30 minutos y una frecuencia de dos veces por semana, estas reuniones servirán para alinear al equipo en tareas

clave y abordar incidentes remotos, facilitando la interacción de miembros en diferentes ubicaciones.

- Microsoft Project: Generará informes quincenales que incluirán tareas críticas, tareas retrasadas, recursos sobreasignados y evolución del proyecto. Estos informes se presentarán en reuniones para tomar decisiones oportunas.
- Google Forms: Se aplicarán encuestas de 10 preguntas a los interesados para evaluar la claridad y efectividad de las comunicaciones. Estas retroalimentaciones serán clave para implementar mejoras en el proyecto.

Para garantizar un monitoreo efectivo, se emplearán las siguientes herramientas y técnicas:

Análisis de la Información:

- Evaluar que los mensajes enviados sean precisos, claros y lleguen a los interesados correctos.
- Analizar la eficacia de los canales y ajustar su uso según los resultados obtenidos.

Sistemas de Retroalimentación:

- Implementar encuestas y sesiones de revisión con los interesados para recopilar sus opiniones sobre la calidad de las comunicaciones.

Tecnologías de la Comunicación:

- ClickUp: Para monitorear las tareas y asignaciones de manera eficiente.
- Teams: Para reuniones virtuales y videoconferencias regulares.
- Microsoft Project: Para generar reportes detallados sobre el avance del proyecto.

Gestión de Reuniones:

- Uso de agendas predefinidas para reuniones presenciales y virtuales.
- Elaboración de actas al finalizar cada reunión para registrar acuerdos y compromisos.

Gestión del Desempeño:

- Supervisión continua del progreso del proyecto y desempeño de las comunicaciones mediante informes y retroalimentación de los interesados.
- Con estas herramientas y técnicas, el monitoreo de las comunicaciones permitirá evaluar y garantizar que los métodos empleados contribuyan a la claridad y eficacia en la interacción entre los interesados.

El Project Manager será responsable de garantizar que los métodos de las comunicaciones realizadas satisfagan a todos los interesados y los mensajes se recepten de manera clara con la finalidad que se puedan abordar problemas de comunicación a medida que surgen, contribuyendo así al éxito del proyecto. Las solicitudes de cambios productos del monitoreo, deberán ser presentadas al Patrocinador para su aprobación. El formato de presentación es en PDF mediante correo electrónico.

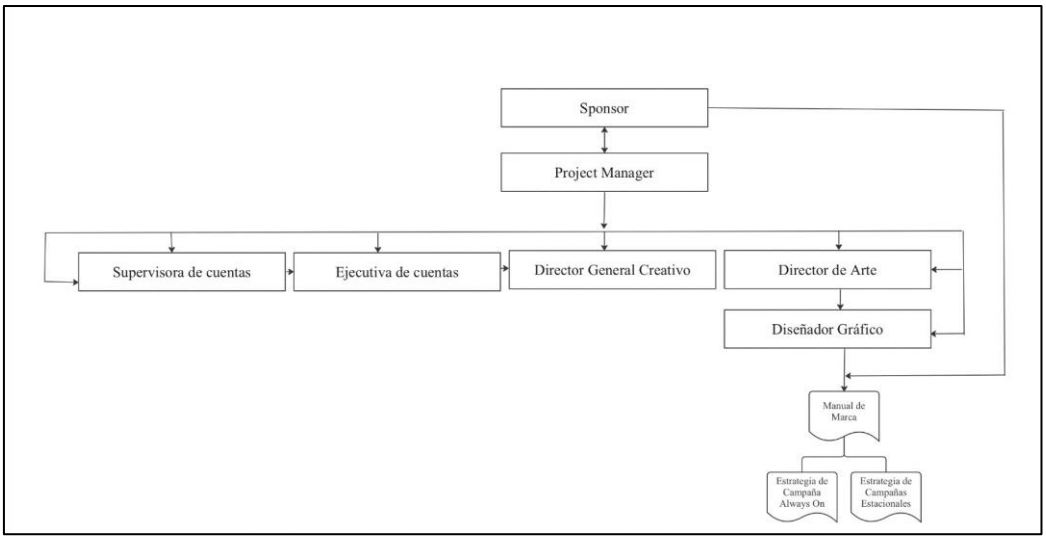


Ilustración 17. Diagrama de Flujo de la información
Elaborado por: Autores

La información del proyecto, se monitorearán mediante los siguientes medios y herramientas:

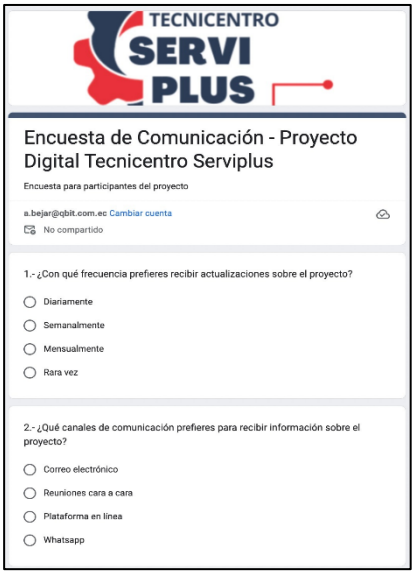
***Microsoft Project*:** Se generarán informes para presentación en reuniones con frecuencia quincenal respecto a: tareas críticas, tareas retrasadas, recursos sobreasignados, evolución del proyecto, etc.; esto con la finalidad de tomar decisiones oportunas respecto a la ejecución del proyecto.

***ClickUp*:** Herramienta usada en el mundo publicitario para el manejo de tareas o "task management" para organizar y monitorear el tráfico y las tareas pendientes divididas en departamentos como: Creatividad, diseño, contenido, etc.

Reuniones presenciales: No deberán superar 30 minutos, se ejecutarán dentro de la agencia de marketing, con una frecuencia de 2 veces a la semana.

Reuniones virtuales: No deberán superar 30 minutos, se ejecutarán vía teams con una frecuencia de 2 veces a la semana.

Para medir el desempeño de las comunicaciones se emplearán encuestas a los interesados, mediante la herramienta *Google forms*, esta encuesta comprende 10 preguntas de opción múltiple, la misma se muestra a continuación:



TECNICENTRO SERVI PLUS

Encuesta de Comunicación - Proyecto Digital Tecnicentro Serviplus

Encuesta para participantes del proyecto

a.bejar@qbit.com.ec Cambiar cuenta

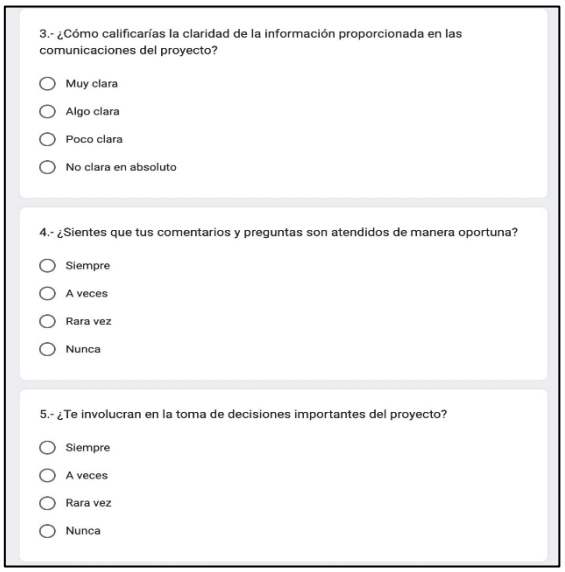
No compartido

1.- ¿Con qué frecuencia prefieres recibir actualizaciones sobre el proyecto?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Rara vez

2.- ¿Qué canales de comunicación prefieres para recibir información sobre el proyecto?

- Correo electrónico
- Reuniones cara a cara
- Plataforma en línea
- Whatsapp



3.- ¿Cómo calificarías la claridad de la información proporcionada en las comunicaciones del proyecto?

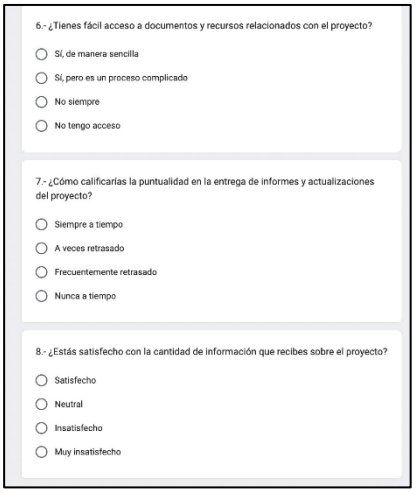
- Muy clara
- Algo clara
- Poco clara
- No clara en absoluto

4.- ¿Sientes que tus comentarios y preguntas son atendidos de manera oportuna?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

5.- ¿Te involucran en la toma de decisiones importantes del proyecto?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca



6.- ¿Tienes fácil acceso a documentos y recursos relacionados con el proyecto?

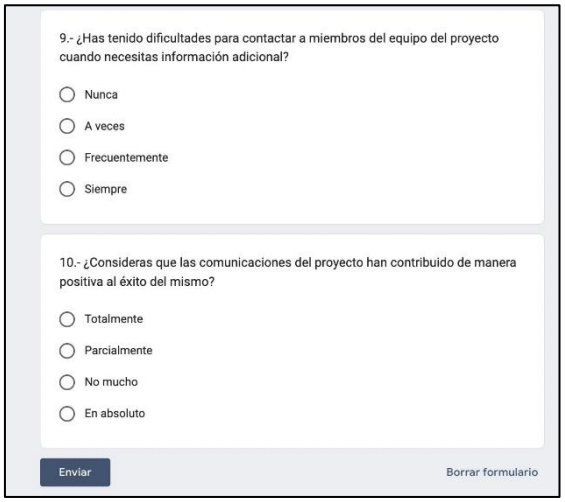
- Sí, de manera sencilla
- Sí, pero es un proceso complicado
- No siempre
- No tengo acceso

7.- ¿Cómo calificarías la puntualidad en la entrega de informes y actualizaciones del proyecto?

- Siempre a tiempo
- A veces retrasado
- Frecuentemente retrasado
- Nunca a tiempo

8.- ¿Estás satisfecho con la cantidad de información que recibes sobre el proyecto?

- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho



9.- ¿Has tenido dificultades para contactar a miembros del equipo del proyecto cuando necesitas información adicional?

- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

10.- ¿Consideras que las comunicaciones del proyecto han contribuido de manera positiva al éxito del mismo?

- Totalmente
- Parcialmente
- No mucho
- En absoluto

Enviar Borrar formulario

2.3.7.4. Información de desempeño del trabajo

Con el propósito de unificar los informes de desempeño que se han entregado en otras áreas de conocimiento, se ha diseñado el formato Reporte de Desempeño detallado en la **Plantilla 17**, este informe resume el progreso en la ejecución del proyecto en términos de costos, plazos, comunicación, calidad y alcance y se presentará al Patrocinador cada 15 días.

Reporte de Desempeño				**Versión: 01**
Fecha de emsión	**# Reporte**	**Elaborado por**	**Aprobado por**	**Dirigdo a**
[*Indicar la fecha de emisión del reporte*]	*[Numeración secuencial respecto a la generación de solicitudes de cambio]*	[*Indicar la fecha de comunicación de la necesidad del cambio*]	*[Detallar nombre del interesado que comunica necesidad del cambio]*	*[Detallar nombre del interesado que elabora la solicitud]*
1. Estatus del Proyecto				
[Indicar a detalle el estatus actual del proyecto en base al informe obtenido de la herramienta Microsoft Project]				
2. Cronograma				
[Descripción de los beneficios que generaría el cambio solicitado en cualquiera de las etapas del proyecto]				
3. Costos				
[Descripción de los resultados de los indicadores de costo]				
4. Efectividad de la comunicación				
[Descripción de los resultados de los indicadores de gestión de la comunicación]				
5. Conflictos potenciales				
5.1. [Descripción de los conflictos potenciales identificados]				
5.2. [Descripción de los conflictos potenciales identificados]				
6. Hechos importantes que reportar				
6.1. [Descripción de los hechos relevantes identificados]				
6.2. [Descripción de los hechos relevantes identificados]				

Plantilla 2. Reporte de Desempeño
Elaborado por: Autores

2.3.7.5. Matriz de Comunicaciones de Interesados

A continuación, se presenta la Matriz de comunicaciones de interesados, de acuerdo con la **Tabla 39**.

TECNICENTRO SERVI PLUS	Matriz de Gestión de Comunicaciones									Código: DO-CO-DIG-F-001 Versión: 01
Referencia EDT	**Entregable /EDT**	**¿Qué comunicamos?**	**¿Por qué?**	**Destinatario**	**Tipo de Influenci**	**Estrategia de Involucramiento**	**Método de Comunicación**	**Tecnología**	**Idioma**	**Formato**	**Frencuencia**
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	El objetivo del proyecto y todos los requerimientos que necesitan los interesados, incluyendo todos los recursos	Porque es la persona encargada de aprobar el ACP	Luis Carrera - Patrocinador	Partidario	Priorizar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		Requisitos de alto nivel, supuestos, restricciones, presupuesto, riesgos asociados	Porque es la persona que se encargará de realizar los estudios de inversión y preferencias.	Facundo Blanco - Head Planner de Medios	Neutral	Priorizar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		Requisitos de alto nivel, supuestos, restricciones, presupuesto, riesgos asociados, hitos	Porque es la persona que se encarga de velar por el cumplimiento del cronograma del proyecto alineado a los objetivos del proyecto y requisitos de los interesados.	José Luis Quezada - Analista de Procesos y Proyectos	Neutral	Monitorear	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		El tipo de empresa, el contrato acordado y los requrimientos del cliente.	Porque es la perosna encargada de supervisar el cumplimiento y nivel de satisfacción del patrocinador.	Nicole Erazo - Supervisora de cuenta	Líder	Priorizar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		El tipo de empresa, sus necesidades con respecto a la imagen y marketing a aplicar.	Porque es la persona encargada de realizar el manual de marca juanto a las estrategias de contenido estacional y *always on.*	José María Camacho - Director General Creativo	Líder	Priorizar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		Requisitos de alto nivel, supuestos, restricciones, presupuesto, requisito de aprobación del proyecto	Porque es el responsable de brindar recomendaciones y supervisión para mantener el ACP alineado con las metas y los objetivos de la organización.	Fernando Gaona - Project Manager	Líder	Priorizar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		Propósito y Justificación, objetivo del proyecto y todos los requerimientos que necesitan los interesados, incluyendo todos los recursos	Porque es la encargada de coordinar la comunicación entre el cliente y el equipo de trabajo	Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta	Neutral	Monitorear	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		riesgos asociados, Objetivos del proyecto	Porque es la persona que aprobará/ rechazará planes de acciones correctivas (acciones sistémicas) y planes de acciones correctoras (acciones inmediatas)	Giovanna Álava - Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados	Neutral	Priorizar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez

TECNICENTRO SERVI PLUS	Matriz de Gestión de Comunicaciones										Código: DO-CO-DIG-F-001 Versión: 01
Referencia EDT	**Entregable /EDT**	**¿Qué comunicamos?**	**¿Por qué?**	**Destinatario**	**Tipo de Influenci**	**Estrategia de Involucramiento**	**Método de Comunicación**	**Tecnología**	**Idioma**	**Formato**	**Frencuencia**
1.1.2	Plan para la dirección del Proyecto	Definir el objetivo del proyecto y todos los requerimientos que necesitan los interesados	Porque es el beneficiario final del proyecto	Luis Carrera - Patrocinador	Partidario	Priorizar	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		Línea Base del Proyecto: Alcance del Proyecto, Tiempo del Proyecto, Costos del Proyecto	Porque es la persona que se encargará de realizar los estudios de inversión y preferencias.	Facundo Blanco - Head Planner de Medios	Neutral	Priorizar	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		Línea Base del Proyecto: Alcance del Proyecto, Tiempo del Proyecto, Costos del Proyecto	Porque es la persona que se encarga de velar por el cumplimiento del cronograma del proyecto alineado a los objetivos del proyecto y requisitos de los interesados.	José Luis Quezada - Analista de Procesos y Proyectos	Neutral	Monitorear	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		Línea Base del Proyecto: Alcance del Proyecto, Tiempo del Proyecto, Costos del Proyecto	Porque es la perosna encargada de supervisar el cumplimiento y nivel de satisfacción del patrocinador.	Nicole Erazo - Supervisora de cuenta	Líder	Priorizar	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		Línea Base del Proyecto: Alcance del Proyecto, Tiempo del Proyecto, Costos del Proyecto	Porque es la persona encargada de realizar el manual de marca juanto a las estrategias de contenido estacional y *always on.*	Giovanna Álava - Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados	Líder	Priorizar	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		Línea Base del Proyecto: Alcance del Proyecto, Tiempo del Proyecto, Costos del Proyecto	Porque es el responsable de brindar recomendaciones y supervisión para mantener el ACP alineado con las metas y los objetivos de la organización.	José María Camacho - Director General Creativo	Líder	Priorizar	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		Línea Base del Proyecto: Alcance del Proyecto, Tiempo del Proyecto, Costos del Proyecto	Porque es la encargada de coordinar la comunicación entre el cliente y el equipo de trabajo	Fernando Gaona - Project Manager	Neutral	Monitorear	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		Línea Base del Proyecto: Alcance del Proyecto, Tiempo del Proyecto, Costos del Proyecto, Métodos en los que se realizará el trabajo.	Porque es la persona que aprobará/ rechazará planes de acciones correctivas (acciones sistémicas) y planes de acciones correctoras (acciones inmediatas)	Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta	Neutral	Priorizar	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez

.

TECNICENTRO SERVI PLUS	Matriz de Gestión de Comunicaciones										Código: DO-CO-DIG-F-001 Versión: 01
Referencia EDT	**Entregable /EDT**	**¿Qué comunicamos?**	**¿Por qué?**	**Destinatario**	**Tipo de Influenci**	**Estrategia de Involucramiento**	**Método de Comunicación**	**Tecnología**	**Idioma**	**Formato**	**Frencuencia**
1.1.3	Reuniones de monitoreo y control del Proyecto	Avances y novedades que surjan del proyecto	Porque es el beneficiario final del proyecto	Luis Carrera - Patrocinador	Partidario	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Quincenal
		Gestión del desempeño de Línea Base del Proyecto: Alcance del Proyecto, Tiempo del Proyecto, Costos del Proyecto.	Porque es el que monitoreará la ejecución y resultados del estudio de mercado	Facundo Blanco - Head Planner de Medios	Neutral	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Online	Semanal
		Avances de las diferentes del proyecto	Porque es el responsable de generar informes, actualziaciones de información y es el responsable de monitorerar la generación de solicitudes de cambio	José Luis Quezada - Analista de Procesos y Proyectos	Neutral	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Online	Semanal
		Gestión del desempeño de Línea Base del Proyecto: Alcance del Proyecto, Tiempo del Proyecto, Costos del Proyecto.	Porque es la encargada de que se asegure que se cumplan todas las expectativas del Patrocinador para garantizar la permanencia de la cuenta en la agencia.	Nicole Erazo - Supervisora de cuenta	Líder	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Online	Semanal
		Gestión del desempeño de Línea Base del Proyecto: Alcance del Proyecto, Tiempo del Proyecto, Costos del Proyecto.	Porque es la persona encargada de presentar los avances del proyecto al cliente.	José María Camacho - Director General Creativo	Líder	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Online	Semanal
		Gestión del desempeño de Línea Base del Proyecto: Alcance del Proyecto, Tiempo del Proyecto, Costos del Proyecto.	Porque es el responsable que se cumplen todas las expectativas de los interesados.	Fernando Gaona - Project Manager	Líder	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Online	Semanal
		Cambios o ajustes solicitados por el cliente	Porque es la encarga de ejecutar los requerimientos del cliente	Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta	Neutral	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Online	Semanal
		Gestión del desempeño de Línea Base del Proyecto: Alcance del Proyecto, Tiempo del Proyecto, Costos del Proyecto.	Porque es la persona que aprobará/ rechazará planes de acciones correctivas (acciones sistémicas) y planes de acciones correctoras (acciones inmediatas)	Giovanna Álava - Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados	Neutral	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Online	Semanal

TECNICENTRO SERVI PLUS	Matriz de Gestión de Comunicaciones									Código: DO-CO-DIG-F-001 Versión: 01
Referencia EDT	**Entregable /EDT**	**¿Qué comunicamos?**	**¿Por qué?**	**Destinatario**	**Tipo de Influenci**	**Estrategia de Involucramient**	**Método de Comunicación**	**Tecnología**	**Idioma**	**Formato**	**Frencuencia**
1.1.4	Cierre del Proyecto	Acta de Cierre del proyecto Lecciones Aprendidas	Porque es el beneficiario final del proyecto	Luis Carrera - Patrocinador	Partidario	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		Acta de Cierre del proyecto Lecciones Aprendidas	Porque es el que monitoreará la ejecución y resultados del estudio de mercado	Facundo Blanco - Head Planner de Medios	Neutral	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		Acta de Cierre del proyecto Lecciones Aprendidas	Porque es el responsable de generar informes, actualziaciones de información y es el responsable de monitorerar la generación de solicitudes de cambio	José Luis Quezada - Analista de Procesos y Proyectos	Neutral	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		Acta de Cierre del proyecto Lecciones Aprendidas	Porque es la encargada de que se asegure que se cumplan todas las expectativas del Patrocinador para garantizar la permanencia de la cuenta en la agencia.	Nicole Erazo - Supervisora de cuenta	Líder	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		Acta de Cierre del proyecto Lecciones Aprendidas	Porque es la persona encargada de presentar los avances del proyecto al cliente.	José María Camacho - Director General Creativo	Líder	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		Acta de Cierre del proyecto Lecciones Aprendidas	Porque es el responsable que se cumplen todas las expectativas de los interesados.	Fernando Gaona - Project Manager	Líder	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		Acta de Cierre del proyecto Lecciones Aprendidas	Porque es la encarga de ejecutar los requerimientos del cliente	Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta	Neutral	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez
		Acta de Cierre del proyecto Lecciones Aprendidas	Porque es la persona que aprobará/ rechazará planes de acciones correctivas (acciones sistémicas) y planes de acciones correctoras (acciones inmediatas)	Giovanna Álava - Supervisora de Sistemas de Gestión Integrados	Neutral	Involucrar	Interactivo	Reunión	Español	Presencial	Una sola vez

.

TECNICENTRO SERVI PLUS	Matriz de Gestión de Comunicaciones									Código: DO-CO-DIG-F-001 Versión: 01
Referencia EDT	**Entregable /EDT**	**¿Qué comunicamos?**	**¿Por qué?**	**Destinatario**	**Tipo de Influencia**	**Estrategia de Involucramiento**	**Método de Comunicación**	**Tecnología**	**Idioma**	**Formato**	**Frencuencia**
1.2	Debrief	Preguntas del *Debrief*	Porque debe responder las preguntas planteadas por la agencia de publicidad con respecto al *Brief* entregado.	Luis Carrera - Patrocinador	Neutral	Analizar	Interactivo	Reunión	Español	Online	Una sola vez
		Documento del *Debrief* con las preguntas resueltas por el Patrocinador.	Porque es la persona encargada de que el Patrocinador resuelva las preguntas planteadas por el equipo creativo.	Nicole Erazo - Supervisora de cuenta	Líder	Inolucrar	PULL	Office 365	Español	Nube - repositorio	Una sola vez
		Recibir inquietudes por parte del equipo creativo.	Porque es la intermediaria entre el Patrocinador y la agencia de publicidad	Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta	Neutral	Inolucrar	Interactivo	Reunión	Español	Online	Una sola vez
		Preguntas contestadas por parte del patrocinador.	Porque debe revisar todas las preguntas sobre aquello que no quedó claro en el *Brief* presentado por el patrocinador.	José María Camacho - Director General Creativo	Líder	Inolucrar	Interactivo	Reunión	Español	Online	Una sola vez
1.3.1	Estudio de inversión	Resultados del *Debrief* de la marca	Porque es la persona encargada solicitar los estudios de inversión	Facundo Blanco - Head Planner de Medios	Líder	Monitorear	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		El target y objetivo específico de la marca	Porque es la persona encargada de elaborar los estudios de inversión.	Camilo Burgos - Planificador Digital	Partidario	Monitorear	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		Solicitud de estudio de Inversión.	Porque es la persona de encargada de solicitar al departamento de Planificación los estudios para las estrategias de marketing	Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta	Partidario	Monitorear	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		Informe de resultados de estudio de inversión	Porque es la persona encargada de realizar las estrategias de contenido y la campañas en los medios obtenidos del estudio.	José María Camacho - Director General Creativo	Partidario	Monitorear	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez

TECNICENTRO SERVI PLUS	Matriz de Gestión de Comunicaciones									Código: DO-CO-DIG-F-001 Versión: 01
Referencia EDT	**Entregable /EDT**	**¿Qué comunicamos?**	**¿Por qué?**	**Destinatario**	**Tipo de Influencia**	**Estrategia de Involucramiento**	**Método de Comunicación**	**Tecnología**	**Idioma**	**Formato**	**Frencuencia**
1.3.2	Estudio TGI (preferencias)	Resultados del *Debrief* de la marca	Porque es la persona encargada solicitar los estudios de inversión	Facundo Blanco - Head Planner de Medios	Líder	Monitorear	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		El target y objetivo específico de la marca	Porque es la persona encargada de elaborar los estudios de inversión.	Camilo Burgos - Planificador Digital	Partidario	Monitorear	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		Solicitud de estudio de preferencias.	Porque es la persona de encargada de solicitar al departamento de Planificación los estudios para las estrategias de marketing	Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta	Partidario	Monitorear	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
		Informe de resultados de estudio de preferencias	Porque es la persona encargada de realizar las estrategias de contenido y la campañas en los medios obtenidos del estudio.	José María Camacho - Director General Creativo	Partidario	Monitorear	Pull	Mail	Español	Digital PDF	Una sola vez
1. Observaciones											
1.1.											
1.2.											
Firmas											
Elaborado por:			*Revisado por:*				*Aprobado por:*				

Tabla 53. Matriz de Gestión de Comunicaciones
Elaborado por: Autores

2.3.7.6. Gobierno y Reuniones

Todas las solicitudes o convocatorias para informar incidentes o accidentes, reuniones de tipo informativo o solicitar cambios se deberán realizar a través de la vía correo electrónico, de acuerdo con el formato establecido en el asunto “Denominación de las Comunicaciones” del Encabezado para envío de Información vía Correo Electrónico del Proyecto.

De acuerdo a la estructura organizacional estas convocatorias deben ser realizadas por el Analista de Procesos y Proyectos.

Gobierno y reuniones: Cualquier solicitud o convocatoria relacionada con la notificación de incidentes o accidentes, reuniones informativas o cambios necesarios deberá llevarse a cabo a través de la comunicación por correo electrónico, siguiendo el formato especificado en el campo "Denominación de las Comunicaciones" del Encabezado para el Envío de Información a través del Correo Electrónico del Proyecto.

2.3.7.7. Escalamiento de Conflictos Segmentación por nivel de riesgo de conflicto

Para el manejo de conflictos que se puedan suscitar en el proyecto, se realizará un análisis de incidentes o controversias con el equipo de trabajo para posterior notificar a los interesados de la situación para conocimiento y retroalimentación de la situación, para lo cual se deberá realizar el envío de toda la información analizada y tratada.

De acuerdo con los lineamientos definidos por la organización, todo tipo de comunicación para el trato de polémicas o controversias se deberá realizar vía correo electrónico, notificando el problema inmediatamente después de analizado y dirigido al principal involucrado de situación, con este procedimiento, se esperan las respuestas de los involucrados, así como las opiniones y sugerencias de los miembros del equipo de proyecto.

En el proceso de escalado (**Ilustración 18**) se visualiza la estructura jerárquica utilizada para la gestión de situaciones que los miembros de niveles inferiores en la jerarquía del proyecto no pueden resolver por sí mismos.

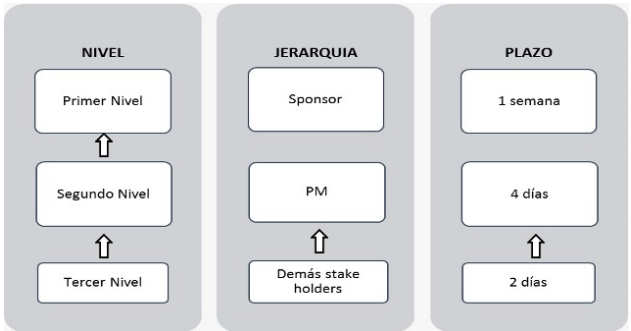


Ilustración 18. Proceso de escalamiento de conflictos
Elaborado por: Autores

2.3.7.8. Formatos y Plantillas de Informe

A continuación, se detallan los formatos mencionados en el proceso de Planificación de las comunicaciones, en los mismos se exponen el método de obtención de información.

El reporte de desempeño se realizará de acuerdo a la información presentada en la **Plantilla 18:**

TECNICENTRO SERVI PLUS	**Reporte de Desempeño**			**Código: DO-CO-IN-F-001**
				Versión: 01
Fecha de emsión	**# Reporte**	**Elaborado por**	**Aprobado por**	**Dirigdo a**
[*Indicar la fecha de emisión del reporte*]	*[Numeración secuencial respecto a la generación de solicitudes de cambio]*	[*Indicar la fecha de comunicación de la necesidad del cambio*]	*[Detallar nombre del interesado que comunica necesidad del cambio]*	*[Detallar nombre del interesado que elabora la solicitud]*
1. Estatus del Proyecto				
[Indicar a detalle el estatus actual del proyecto en base al informe obtenido de la herramienta Microsoft Project]				
2. Cronograma				
[Descripción de los beneficios que generaría el cambio solicitado en cualquiera de las etapas del proyecto]				
3. Costos				
[Descripción de los resultados de los indicadores de costo]				
4. Efectividad de la comunicación				
[Descripción de los resultados de los indicadores de gestión de la comunicación]				
5. Conflictos potenciales				
5.1.				
5.2.				
6. Hechos importantes que reportar				
6.1.				
6.2.				

Plantilla 3. Reporte de Desempeño
Elaborado por: Autores

El indicador de efectividad de las comunicaciones se realizará de acuerdo a la información presentada en la **Plantilla 19:**

TECNICENTRO SERVI PLUS	**Indicador de Efectividad de Comunicaciones**				**Código: DO-CO-IN-F-002** **Versión: 01**
Referencia	**Indicador**	**Cálculo**	**Objetivo**	**Meta**	**Instrumento**
[*Numeración secuencial del indicador*]	*[Nombre del indicador]*	*[Desarrollo de cálculo]*	[*Indicar la finalidad del indicador*]	*[Indicar la meta el nivel deseado de resultado del indicador]*	*[Medio a obtener los resultados medidos]*
1. Observaciones					
1.1.					
1.2.					

Plantilla 4. Indicadores de Gestión de las Comunicaciones
Elaborado por: Autores

Los cambios del Plan de Gestión de las Comunicaciones deben documentarse en la **Plantilla 20:**

TECNICENTRO SERVI PLUS	**Solicitud de Cambio del Plan de Gestión de las Comunicaciones**				**Código: DO-CO-IN-F-003** **Versión: 01**
# Solicitud	**Fecha de solicitud**	**Solicitado por**	**Elaborado por**	**Aprobado por**	**Fecha de aprobación**
[Numeración secuencial respecto a la generación de solicitudes de cambio]	[*Indicar la fecha de comunicación de la necesidad del cambio*]	*[Detallar nombre del interesado que comunica necesidad del cambio]*	*[Detallar nombre del interesado que elabora la solicitud]*	*[Detallar nombre de la persona que aprueba la solicitud]*	[*Indicar la fecha de aprobación de la solicitud*]
Descripción del cambio					
[Indicar a detalle el cambio a realizar]					
Impactos en el desarrollo del proyecto					
[Descripción de posibles impactos negativos en cualquiera de las etapas del proyecto]					
Beneficios para el proyecto					
[Descripción de los beneficios que generaría el cambio solicitado en cualquiera de las etapas del proyecto]					
Afectación en el cronograma			**Impactos en el desarrollo del proyecto**		
[De qué manera afecta al cronograma establecido]			*[El costo que conlleva la ejecución del cambio solicitado]*		
Firmas					
Solicitado por:			*Aprobado por:*		

Plantilla 5. Solicitud de Cambio del Plan de Gestión de las Comunicaciones
Elaborado por: Autores

Cuando suscite un riesgo, el equipo debe realizar el Informe de Riesgo de acuerdo con la información presentada en la **Plantilla 21:**

TECNICENTRO SERVI PLUS	Informe de Riesgos						Código: DO-CO-IN-F-004 Versión: 01
Referencia	**Descripción del riesgo**	**Fecha**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Clasificación del Riesgo**	**Respuesta**	**Responsable**
[Numeración secuencial del indicador]	*[Breve descripción]*	*[Fecha en la que se identifica el riesgo]*	*[Probabilidad de ocurrencia]*	*[Grado de afectación al materializarse el riesgo]*	*[Valor cualitativo de Probabilidad x Impacto]*	*[Acción a implementar de acuerdo a la clasificación]*	*[Responsable de dar respuesta frente al riesgo]*
1. Observaciones							
1.1.							
1.2.							
Firmas							
Elaborado por:		*Revisado por:*			*Aprobado por:*		

Plantilla 6. Informe de Riesgos
Elaborado por: Autores

Así también, se detallan los formatos para envío de información del proyecto vía correo electrónico y Plataforma para gestión de comunicaciones con equipo interno del proyecto mencionados en el proceso de Gestionar las comunicaciones, de acuerdo con la **Ilustración 19** e **Ilustración 20**.

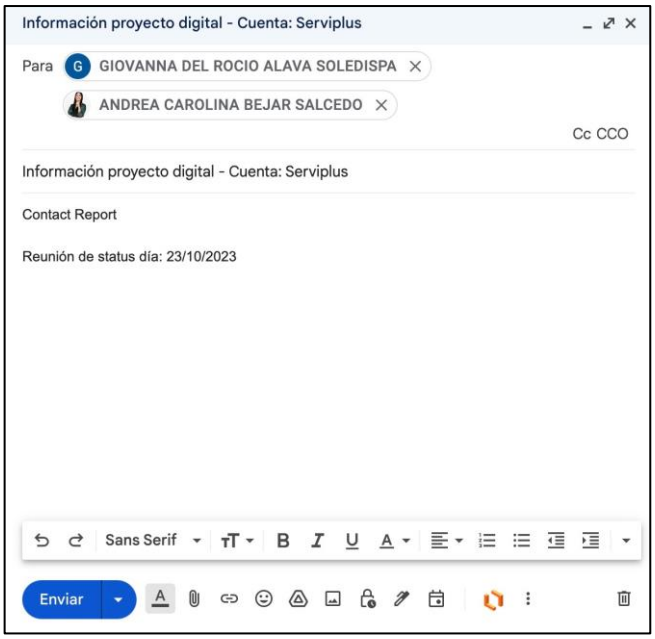


Ilustración 19. Encabezado de correo para envío de información relacionada al proyecto
Elaborado por: Autores

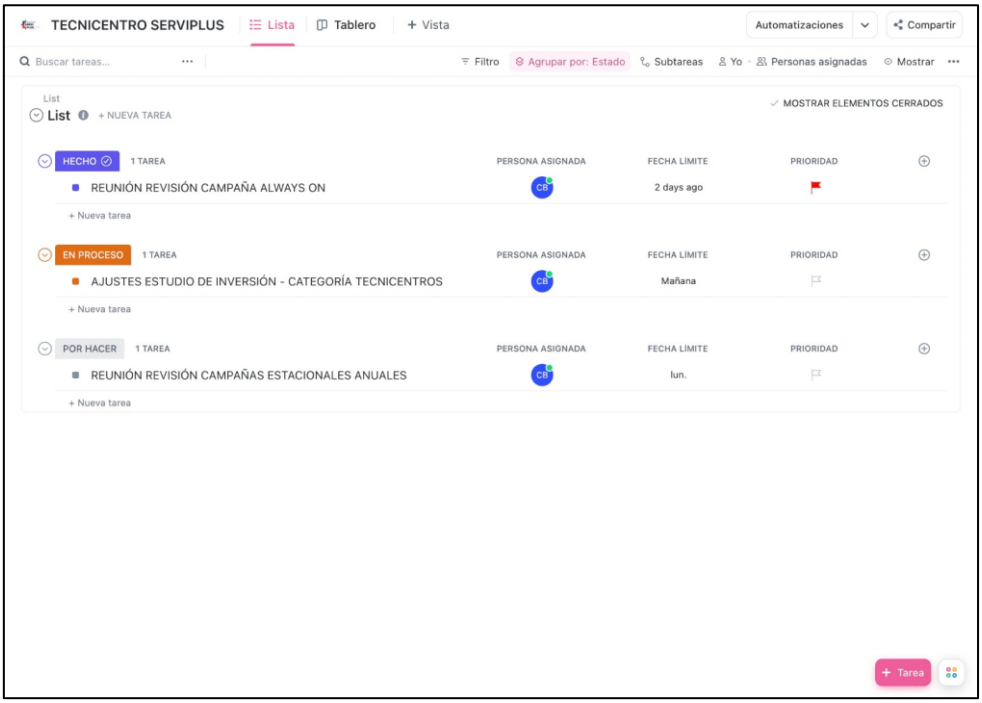


Ilustración 20. Plataforma para gestión de comunicaciones con equipo interno del proyecto
Elaborado por: Autores

En el proceso Monitoreo de las Comunicaciones se presenta el formato para ejecución de encuesta a los interesados, de acuerdo con la **Ilustración 21**.

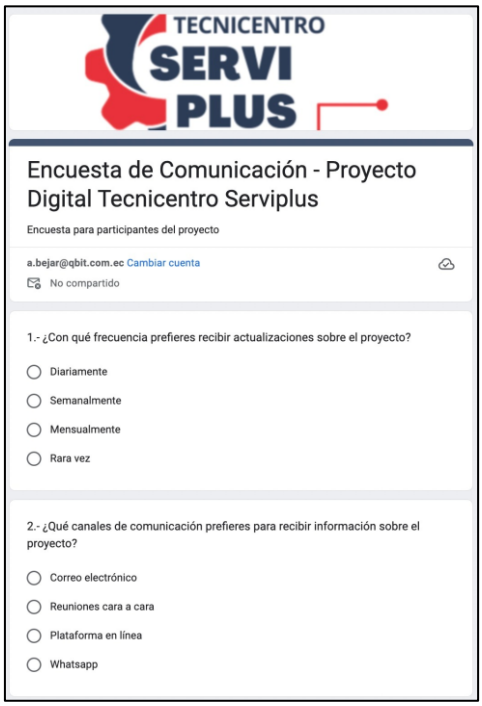


Ilustración 21. Encuesta a los interesados
Elaborado por: Autores

2.3.7.9. Gestión de cambio

Este procedimiento aplica en cada cambio que suceda en los procesos de gestión de la comunicación que generen impactos en el proyecto. En este punto se define el procedimiento para revisar y actualizar el Plan de Gestión de Comunicaciones, por lo tanto, el Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que se presenten las siguientes situaciones:

- Solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.
- Acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los involucrados.
- Altas y bajas de personal en el proyecto.
- Cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto.
- Cambios en la matriz autoridad versus influencia de los involucrados.
- Solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.
- Quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.
- Evidencias de resistencia al cambio.
- Evidencias de deficiencias de comunicación interna o externa.

Para tal efecto, se deberá proceder teniendo en cuenta las siguientes consideraciones generales:

- Identificación y clasificación de los interesados.
- Determinación de requerimientos de información.
- Elaboración de la Matriz de Comunicaciones del Proyecto.
- Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- Aprobación del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- Difusión del nuevo Plan de Gestión de las Comunicaciones.

2.3.8. Gestión de Riesgos

2.3.8.1. Plan de Gestión de Riesgos

Este proceso constituye una parte esencial para estructurar y realizar las actividades relacionadas con la gestión de riesgos. El plan generado por el director del proyecto y su equipo define la metodología necesaria para identificar, analizar y gestionar los riesgos de manera efectiva.

Este plan establece cómo se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos, abarcando la identificación temprana de posibles obstáculos y la planificación de respuestas adecuadas. Las fases de gestión de riesgos, según las mejores prácticas del PMBOK, son las siguientes:

- Planificación de la gestión de riesgos.
- Identificación de riesgos.
- Análisis cualitativo de riesgos.
- Análisis cuantitativo de riesgos.
- Planificación de respuestas a los riesgos.
- Implementación de las respuestas planificadas.
- Monitoreo y control continuo de los riesgos durante todo el proyecto.

Este enfoque no solo se orienta a mitigar los riesgos negativos (amenazas), sino también a aprovechar los riesgos positivos (oportunidades) para incrementar las probabilidades de éxito del proyecto. El plan de gestión de riesgos se convierte en una herramienta clave para el director del proyecto, al proporcionar lineamientos claros para abordar situaciones adversas y capitalizar oportunidades, lo que mejora el desempeño y la calidad del proyecto.

2.3.8.1.1. Objetivos del plan de gestión de riesgos

1. **Identificación integral de riesgos**
   Objetivo: Reconocer todos los riesgos que puedan afectar las líneas base de alcance, tiempo y costo del proyecto.
   Efecto: Evitar cambios no planificados, garantizando la estabilidad del proyecto.

2. **Determinación de causas raíz**
   Objetivo: Comprender las causas fundamentales de los riesgos para prevenir su impacto.
   Efecto: Facilitar una gestión más efectiva y una toma de decisiones bien informada.

3. **Priorización y políticas de gestión**
   Objetivo: Establecer prioridades en la gestión de riesgos y definir políticas claras.
   Efecto: Optimizar recursos y esfuerzos para tratar los riesgos más críticos y alinear la gestión con los objetivos del proyecto.

4. **Desarrollo de planes de respuesta**
   Objetivo: Crear planes de acción para mitigar o evitar riesgos, asegurando una gestión proactiva ante posibles impactos.
   Efecto: Mejorar la capacidad de respuesta frente a situaciones adversas.

5. **Obtención de información estratégica**
   Objetivo: Obtener datos relevantes sobre los riesgos para facilitar la evaluación financiera.
   Efecto: Garantizar decisiones económicas fundamentadas y un uso eficiente de los recursos.

6. **Establecimiento de indicadores de seguimiento**
   Objetivo: Diseñar indicadores que midan la efectividad de las estrategias de gestión de riesgos.
   Efecto: Promover la evaluación y mejora continua de dichas estrategias.

7. **Plan de contingencia de línea base**
   Objetivo: Definir planes de contingencia para abordar riesgos significativos.
   Efecto: Mantener la integridad de la planificación y la respuesta eficiente ante imprevistos.

8. **Gestión de recursos asociados a cambios**
   Objetivo: Administrar eficazmente los recursos para responder a las dinámicas del proyecto.
   Efecto: Reducir interrupciones y conflictos al adaptarse a nuevas condiciones y requisitos.

9. **Socialización del estado de riesgo**
   Objetivo: Informar al equipo y a los interesados sobre los riesgos identificados y las acciones correctivas.
   Efecto: Fomentar una comprensión compartida y una respuesta coordinada.

10. **Retroalimentación para la toma de decisiones**
    Objetivo: Proveer observaciones válidas que respalden decisiones informadas.
    Efecto: Refinar las estrategias de gestión de riesgos en función de las lecciones aprendidas.

2.3.8.2. Metodología

2.3.8.2.1. Identificación de Riesgos

Cómo se realiza: Para identificar los riesgos del proyecto, se implementa un proceso estructurado que incluye sesiones de trabajo, recopilación de información, análisis detallado de datos y consulta a expertos. Cada etapa se orienta a identificar y registrar los riesgos potenciales, clasificarlos y priorizarlos de manera efectiva.

Herramientas y técnicas utilizadas:

1. Análisis de Documentación

Técnica utilizada: Revisión de los documentos clave del proyecto, como el plan de gestión del proyecto, el acta de constitución, y los registros de interesados.

Responsables:
- Giovanna Álava (Project Manager): Liderar la revisión de los documentos para identificar riesgos iniciales.
- Fernando Gaona (Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados): Revisar los documentos relacionados con la calidad y los sistemas de gestión.

2. Juicio de Expertos

- **Técnica utilizada:** Consulta con expertos del equipo del proyecto para identificar riesgos potenciales, utilizando su experiencia en sus áreas específicas.
- **Responsables:**
  - Facundo Blanco (Head Planner de Medios): Evaluar riesgos relacionados con la planificación de medios.
  - Camilo Burgos (Planificador Digital): Identificar riesgos técnicos y relacionados con plataformas digitales.

- José María Camacho (Director General Creativo): Detectar riesgos asociados a la dirección creativa.

3. Reuniones de Trabajo

- **Técnica utilizada:** Sesiones colaborativas con el equipo para identificar riesgos y planificar respuestas.
- **Responsables:**
  - Luis Carrera (Gerente Propietario): Representar riesgos estratégicos y empresariales.
  - Giovanna Álava (Project Manager): Facilitar las reuniones y documentar las conclusiones.
  - Steven Macías (Director de Arte): Identificar riesgos relacionados con el diseño y producción creativa.

4. Análisis de Supuestos

- **Técnica utilizada:** Evaluación de los supuestos del proyecto para identificar riesgos asociados a su incumplimiento.
- **Responsables:**
  - Paulina Jama (Líder de Calidad): Analizar los supuestos relacionados con la calidad del proyecto.
  - José Luis Quezada (Analista de Procesos y Proyectos): Validar supuestos vinculados con procesos y metodologías.

5. Registro de Riesgos

- **Técnica utilizada:** Creación de un registro estructurado para documentar riesgos identificados, sus causas, efectos y respuestas planificadas.
- **Herramienta:** Hoja de cálculo con columnas como Ítem, Causa, Evento/Riesgo, Efecto, Probabilidad, Impacto y Respuesta Planificada.
- **Responsables:**
  - Nicole Erazo (Supervisora de Cuentas): Mantener el registro actualizado.
  - Andrea Béjar (Ejecutiva de Cuentas): Apoyar en la documentación de los riesgos y el seguimiento.

6. Matriz de Impacto-Probabilidad

- **Técnica utilizada:** Clasificación cualitativa de riesgos según probabilidad e impacto para priorizar su tratamiento.
- **Herramienta:** Matriz 3x3 o 5x5 para categorizar los riesgos.
- **Responsables:**
  - Giovanna Álava (Project Manager): Coordinar el diseño y llenado de la matriz.

- Fernando Gaona (Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados): Validar riesgos relacionados con la calidad.

7. Diagramas de Causa-Efecto

- **Técnica utilizada:** Uso del diagrama de Ishikawa para analizar las causas raíz de los riesgos.
- **Herramienta:** Diagrama manual o software de diagramación.
- **Responsables:**
  - Carolina Cadena (Líder de Mejora Continua): Facilitar la creación del diagrama.
  - Daniel Park (Ilustrador): Diseñar el diagrama visualmente.

8. Lecciones Aprendida

- **Técnica utilizada:** Revisión de registros de riesgos y gestión de proyectos anteriores para identificar patrones y estrategias.
- **Herramienta:** Documentos históricos o bases de datos internas.
- **Responsables:**
  - José Luis Quezada (Analista de Procesos y Proyectos): Recuperar y analizar información relevante.
  - Facundo Blanco (Head Planner de Medios): Comparar con proyectos similares en la industria.

Documento generado: Registro de identificación de riesgos en formato Excel.

El documento deseado es el registro de identificación de riesgos, el cual se confeccionará en formato Excel y se detalla a continuación en la Plantilla:

Ítem: Identificación única asignada al riesgo.
Causa: Fundamento, motivo, origen y principio del riesgo.
Evento/Riesgo: Acción que afecta adversamente la capacidad de una organización de obtener sus objetivos y/o implementar sus estrategias.
Efecto: Resultado o consecuencia que se deriva de una causa.
Principio del formulario

ITEM	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO

Plantilla 7. Identificación de riesgo.
Elaborado por: Autores

Se emplearán como herramientas los archivos históricos de proyectos, el registro de interesados y los planes de gestión de proyecto. La información y aprobación serán responsabilidad del Patrocinador y el Project Manager.

2.3.8.2.2. Análisis Cualitativo de Riesgos

El análisis cualitativo de riesgos, alineado con las mejores prácticas del *PMBOK*, es un proceso clave que permite evaluar de manera estratégica la naturaleza y el posible impacto de los riesgos identificados en un proyecto. Este análisis, liderado por el equipo responsable de la gestión de riesgos, se centra en estudiar tanto la probabilidad de ocurrencia como las consecuencias que cada riesgo podría tener sobre la organización en caso de que se materialice.

Se utilizará el listado de riesgos identificados durante la etapa de identificación de riesgos, asegurando la participación de los miembros del equipo del proyecto y otros interesados clave para obtener una visión integral. En esta etapa, se procederá a definir la probabilidad e impacto de cada riesgo. La probabilidad de ocurrencia será evaluada utilizando una escala predefinida (por ejemplo, de 1 a 5, donde 1 representa una probabilidad muy baja y 5 muy alta), mientras que el impacto potencial será calificado en términos cualitativos como bajo, medio o alto. Para garantizar la precisión en esta evaluación, se recurrirá al juicio de expertos, convocando al equipo del proyecto y a especialistas relevantes para discutir y documentar las evaluaciones basadas en su experiencia y conocimiento colectivo. Este proceso permitirá establecer prioridades entre los riesgos identificados, así como identificar oportunidades y amenazas potenciales que puedan influir en el éxito del proyecto.

Herramientas y técnicas utilizadas:

Herramientas:

Evaluación cualitativa de riesgos en términos de probabilidad e impacto (escala de 1 a 5).

Matrices de probabilidad-impacto específicas para riesgos negativos y positivos, como las que muestras.

Técnicas:

Juicio de expertos: Identificar probabilidades e impactos con base en experiencia.

Clasificación de riesgos: Uso de categorías claras (bajo, medio, alto).

Responsables:

Giovanna Álava (Project Manager): Supervisar la creación y priorización de riesgos.

Fernando Gaona (Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados): Validar riesgos relacionados con calidad.

Registro de Riesgos

Herramientas:

Tablas como las que muestras, incluyendo columnas como ítem, causa, evento/riesgo, efecto, probabilidad, impacto, respuesta, y responsable.

Técnicas:

Reuniones con el equipo: Identificación y consenso sobre riesgos y asignación de responsables.

Actualización continua: Asegurar que el registro sea dinámico y refleje cambios.

Responsables:

Nicole Erazo (Supervisora de Cuentas): Mantener el registro actualizado.

Andrea Béjar (Ejecutiva de Cuentas): Asegurar que se documente la información correctamente.

Matriz de Impacto-Probabilidad

Herramientas:

Uso de una matriz de riesgo para visualizar las prioridades (muy alto, alto, medio, bajo).

Diferenciación entre riesgos positivos y negativos, como lo reflejas en tus matrices.

Técnicas:

Asignación de niveles de probabilidad e impacto mediante discusión grupal.

Uso de criterios claros para asignar colores (verde, amarillo, rojo) en la matriz.

Responsables:

Giovanna Álava (Project Manager): Liderar la creación de la matriz.

Camilo Burgos (Planificador Digital): Aportar información sobre riesgos específicos de plataformas digitales.

Lecciones Aprendidas

Herramientas:

Consulta de proyectos anteriores y análisis de riesgos similares.

Base de datos de lecciones aprendidas que puedas implementar.

Técnicas:

Benchmarking: Comparar con estándares y proyectos similares.

Responsables:

Facundo Blanco (Head Planner de Medios): Incorporar datos de experiencias previas.

Steven Macías (Director de Arte): Revisar riesgos recurrentes en entregables creativos

Para evaluar la probabilidad e impacto y establecer un ranking de importancia, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Convocar a una reunión con el Project Manager y los miembros del equipo del proyecto.
- Definir y evaluar la valoración de probabilidad e impacto de los riesgos.
- Ponderar las amenazas y oportunidades.
- Priorizar los riesgos basándose en los objetivos del proyecto.

El documento que se busca obtener es la evaluación cualitativa, la cual se elaborará en formato Excel y se describe a continuación en la **Plantilla 22**:

Ítem: Identificación única asignada al riesgo.

Causa: Fundamento, motivo, origen y principio del riesgo.

Evento/Riesgo: Acción que afecta adversamente la capacidad de una organización para obtener sus objetivos y/o implementar sus estrategias.

Efecto: Resultado o consecuencia que se deriva de una causa.

Probabilidad: Indica el nivel de probabilidad según el criterio de la matriz de probabilidad e impacto.

Impacto: Indica el nivel de impacto según el criterio de la matriz de probabilidad e impacto.

Valor de Riesgo: Es el resultado de la multiplicación de la probabilidad con el impacto.

Momento: Instante en que sucede el riesgo, ya sea positivo o negativo.

Ítem	CAUSA	EVENTO/ RIESGO	EFECTO	Probabilidad	Impacto	Valor de Riesgo	Momento

Plantilla 8. Evaluación Cualitativa
Elaborado por: Autores

2.3.8.2.3. Análisis Cuantitativo de Riesgos

El análisis cuantitativo de riesgos consiste en realizar una evaluación numérica de las probabilidades y los impactos asociados a los riesgos identificados durante el análisis cualitativo. Generalmente, se lleva a cabo como un paso posterior al análisis cualitativo, aunque puede ejecutarse de manera independiente o simultánea según las necesidades del proyecto. En algunos escenarios, este análisis puede no ser requerido para diseñar respuestas efectivas a los riesgos.

El propósito principal de este análisis es medir la exposición del proyecto a los riesgos, permitiendo determinar las reservas de contingencia necesarias, ya sea en términos de tiempo o costo, para mitigar los posibles efectos adversos sobre el proyecto.

Heramientas y técnicas utilizadas:

Análisis de Valor Monetario Esperado (VME)

- **Propósito:** Evaluar financieramente los riesgos multiplicando la probabilidad por el impacto monetario para priorizar los riesgos con mayor peso económico.
- **Responsables:**
  - Giovanna Álava (Project Manager): Supervisar los cálculos y definir prioridades.
  - Paulina Jama (Líder de Calidad): Validar los impactos financieros asociados a los riesgos.
  - Nicole Erazo (Supervisora de Cuentas): Actualizar los valores en las tablas.

2. Matriz de Probabilidad-Impacto Numérica

- **Propósito:** Priorizar riesgos combinando valores numéricos de probabilidad e impacto para facilitar decisiones estratégicas.
- **Responsables:**
  - Andrea Béjar (Ejecutiva de Cuentas): Asegurar la correcta asignación de valores en la matriz.
  - Giovanna Álava (Project Manager): Validar los riesgos priorizados.

Para evaluar en base a una formula un valor que cuantifique el impacto de los riesgos sobre los costos y el cronograma, se realizarán las siguientes actividades:

Reunión entre el Project Manager y Equipo del Proyecto.
Definir y evaluar la valoración en base al cálculo de VME.

El documento por obtener es la evaluación cuantitativa, que se realizará en formato Excel y que se detalla a continuación ilustrados en la **Plantilla 23**:

Ítem: Identificación única asignada al riesgo.

Causa: Fundamento, motivo, origen y principio de riesgo.

Evento/Riesgo: Acción que afecta adversamente la capacidad de una organización de obtener sus objetivos y/o implementar sus estrategias.

Efecto: Resultado o consecuencia que se deriva de una causa.

Probabilidad: Es la probabilidad/calificación numérica de la matriz de probabilidad de impacto, en porcentaje siendo de 10% al 100%.

Extras Costos: Costo adicional que se extiende más allá de lo que normalmente la empresa hubiera gastado.

Multas: Sanción que consiste en pagar una cantidad de dinero, impuesta por haber infringido una ley o haber cometido ciertas fallas.

No Calidad: Gastos que debe realizar la empresa cuando no se han cumplido los requisitos de calidad exigidos.

Ingresos Extras: Ingresos adicionales por el riesgo acontecido que beneficia al proyecto.

Beneficios: Ganancia monetaria por el riesgo acontecido que beneficia al proyecto.

Comisiones: Ganancia extra que obtiene una empresa por el riesgo acontecido que beneficia al proyecto.

Total: Sumatoria del impacto en dólares.

VME: Es el valor monetario esperado, que se obtiene de multiplicar el impacto en dólares con la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Ítem	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	Probabilidad	Impacto	Valor de Riesgo	Momento

Plantilla 9. Evaluación Cuantitativa
Elaborado por: Autores

Se emplearán como herramientas los registros de riesgos y el plan de gestión de riesgos, y la información y aprobación serán responsabilidad del Patrocinador y del Project Manager.

2.3.8.2.4. Planificación de Respuesta a Riesgos y Plan de Contingencia

La planificación de la respuesta a los riesgos consiste en diseñar estrategias y desarrollar planes específicos para gestionar tanto los riesgos negativos como las oportunidades dentro de un proyecto. Entre las actividades principales se incluyen la selección de estrategias adecuadas, la preparación de planes de contingencia, la asignación de recursos necesarios y garantizar una comunicación efectiva. Para ello, se emplean herramientas como la matriz de respuestas a riesgos, el análisis costo-beneficio y el juicio de expertos. Este proceso es liderado por la Unidad de Gestión de Riesgos y requiere la aprobación del director del proyecto.

Se establecerá un plan de respuesta específico para los riesgos negativos identificados en los cuadrantes rojos de la matriz de calor de amenazas.

Herramientas y técnicas utilizadas:

Matriz de Respuestas a Riesgos

- **Propósito:** Organizar las estrategias de respuesta para cada riesgo, asignando acciones específicas, responsables, y recursos requeridos.
- **Responsables:**
  - Giovanna Álava (Project Manager): Supervisar la implementación de las estrategias.
  - Nicole Erazo (Supervisora de Cuentas): Documentar las estrategias y actualizaciones.

Plan de Contingencia

Propósito: Establecer acciones específicas para minimizar el impacto de riesgos críticos en caso de que estos se materialicen, garantizando la continuidad del proyecto y reduciendo efectos negativos en los objetivos.

Responsables:

Giovanna Álava (Project Manager): Liderar la creación y supervisión de los planes de contingencia, asegurando que sean viables y estén alineados con los objetivos del proyecto.

Luis Carrera (Gerente Propietario): Aprobar los planes estratégicos que involucren decisiones financieras o de alto impacto en el proyecto.

Nicole Erazo (Supervisora de Cuentas): Documentar y actualizar los planes en las matrices de riesgos para su seguimiento.

Fernando Gaona (Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados): Proponer soluciones técnicas y validar los recursos necesarios para riesgos relacionados con sistemas o plataformas.

Los documentos a obtener son la planificación de respuesta a los riesgos y el plan de contingencia, los cuales se elaborarán en formato Excel y se detallan de la siguiente manera ilustrados en la **Plantilla 24**:

Riesgo: Descripción de cada riesgo, redactada considerando la causa, evento e impacto.

Estrategia de Respuesta: Indica la estrategia según el PMBOK, ya sea evitar, transferir, mitigar, aceptar, explotar, mejorar o compartir.

Acción de Respuesta: Indica las acciones a llevar a cabo una vez que el riesgo se ha materializado.

Costo de la Respuesta: Costo estimado en dólares por el Project Manager para aplicar el plan de contingencia al riesgo.

Responsable: Persona encargada de llevar a cabo la estrategia definida.

Riesgo	Estrategia de Respuesta	Acción de Respuesta	Costo de la Respuesta	Quién es el responsable	Probabilidad	Impacto	Causa	Evento	Efecto

Plantilla 10. Plan de Respuesta
Elaborado por: Autores

Riesgo: Descripción de cada riesgo, formulada teniendo en cuenta la relación causa-evento-impacto. Desencadenante: Elemento que indica la realización del riesgo.

Plan de Contingencia: Descripción detallada de las acciones a llevar a cabo después de que el riesgo se haya concretado, con el objetivo de minimizar su impacto.

Costo del Plan de Contingencia: Estimación del gasto en dólares por parte del Project Manager para implementar el plan de contingencia asociado al riesgo.

Encargado: Persona responsable de ejecutar la estrategia definida.

A continuación, se ilustra en la **Plantilla 25**:

Riesgo	Disparador	Plan de Contingencia	Costo de Plan de Contingencia	Quién es el responsable

Plantilla 11. Plan de Contingencia**.**
Elaborado por: Autores

Se emplearán como instrumentos la matriz de probabilidad e impacto, junto con los documentos de registro de riesgos y el plan de gestión de riesgos, siendo la información y aprobación responsabilidad del Patrocinador y del Project Manager.

2.3.8.2.5. Seguimiento y Control de Riesgos

El seguimiento y control de riesgos es un proceso continuo diseñado para garantizar que los riesgos identificados se gestionen de manera efectiva, se monitoreen las amenazas emergentes, y se evalúe el desempeño de las estrategias de respuesta implementadas. Este proceso es liderado por el equipo de gestión de riesgos en colaboración con el *Project Manager* y los responsables asignados.

Herramientas y técnicas utilizadas:

- I**terativa revisión del análisis cualitativo de riesgos**

  - **Responsable(s):**
    - **Giovanna Álava (Project Manager):** Liderar la revisión periódica del análisis cualitativo, asegurando que refleje las condiciones actuales del proyecto.
    - **José Luis Quezada (Analista de Procesos y Proyectos):** Proveer análisis detallado y documentar los cambios en la categorización de riesgos.

- **Presentar solicitudes de cambio**

  - **Responsable(s):**
    - **Nicole Erazo (Supervisora de Cuentas):** Documentar las solicitudes de cambio relacionadas con riesgos y enviarlas para su evaluación.
    - **Luis Carrera (Gerente Propietario):** Aprobar o rechazar las solicitudes de cambio con impacto significativo en el alcance o presupuesto.

- **Evaluar la implementación de contingencias**

  - **Responsable(s):**
    - **Paulina Jama (Líder de Calidad):** Validar que las contingencias implementadas cumplen con los estándares de calidad del proyecto.
    - **Fernando Gaona (Supervisor de Sistemas de Gestión Integrados):** Asegurar que las medidas de contingencia se alineen con los sistemas y procesos integrados.
    - **Giovanna Álava (Project Manager):** Supervisar el proceso y liderar ajustes en las estrategias de contingencia según los resultados de la evaluación.

Con el fin de supervisar la ocurrencia de riesgos, verificar la ejecución de respuestas y detectar la aparición de nuevos riesgos, se realizarán las siguientes acciones:

Se mantendrá un registro en formato Excel para el seguimiento y control de riesgos, como se ilustra a continuación en la **Plantilla 26**:

Formato de monitoreo de riesgos	
Fecha	
Riesgo motivo de revisión	
Propietario del riesgo	
Novedades de los riesgos existentes	
El riesgo se materializó	SI NO
La implementación de la respuesta al riesgo se ejecutó acorde a lo planificado	SI NO
En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea negativa justificar	
Acciones a tomar	
Nuevo Riesgo Identificado	
Nuevo riesgo identificado	
Responsable de actualizar registro de riesgos	
Responsable de actualizar plan de respuesta al riesgo	
Firma: Gestor de adquisiciones	Firma: Directora del Proyecto

Plantilla 12. M monitoreo de riesgos
Elaborado por: Autores

Se emplearán instrumentos como la valoración de riesgos, encuentros, registro de riesgos y plan de dirección del proyecto. La información y la aprobación serán llevadas a cabo por el Patrocinador y el Project Manager.

2.3.8.2.6. Roles y responsabilidades

Para garantizar un plan de gestión de riesgos efectivo, el Project Manager ha asignado responsabilidades relacionadas con esta gestión a diversos miembros del equipo como se detalla en la **Tabla 27**, asegurando su cumplimiento tanto en la fase de planificación como en el desarrollo del proyecto.

Rol	Actividades	Responsable
Gerente de Riesgos	- Gestionar los riesgos mediante políticas de ejecución, procedimientos y planes. - Asegurar las actividades de los subprocesos de riesgo sean ejecutados. - Revisar periódicamente los riesgos que se presentan en su área, puede identificar los riesgos adicionales y evaluar las estrategias de riesgos.	Patrocinador

Propietario del Riesgo	- Asume la responsabilidad de la planificación y ejecución adecuada de la respuesta de riesgo. - Responsable de que las funciones de gestión de riesgo se lleven a cabo.	Jefe de cada área
Identificador de Riesgos	- Identifica los riesgos del proyecto, podría ser cualquiera de las partes interesadas (internos o externos). - Colabora en la planificación del riesgo, la mitigación y la ejecución del plan. - Identifica e informa cualquier riesgo potencial.	Miembros del equipo de proyecto
Auditor de Riesgo	- Analiza los riesgos, evaluación, respuesta y control de riesgos. - Valida, aprueba y asigna la propiedad de los riesgos. - Realiza análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos. - Planea una respuesta para cada riesgo - Evalúa la eficacia de la respuesta ejecutada. - Realiza y supervisa el registro de riesgos.	Project Manager
Comité de Gestión de Riesgos	- Revisa todos los riesgos dentro del proyecto. - Aprueba o rechaza las estrategias de mitigación y planes de contingencia. - Determina si se requiere estrategia de mitigación y contingencias adicionales.	Project Manager - Patrocinador

Plantilla 13. Roles y Responsabilidades de Gestión de Riesgos
Elaborado por: Autores

2.3.8.2.7. Categorías de Riesgos

La **Ilustración 22** presenta las categorías de riesgos relacionadas al proyecto:

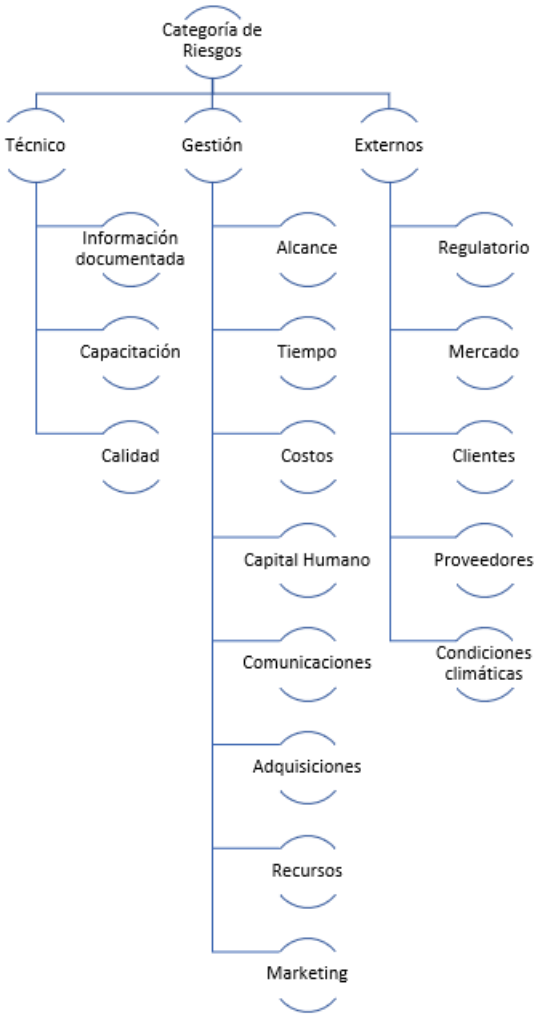


Ilustración 22. Categoría de Riesgos
Elaborado por: Autores

2.3.8.2.8. Reportes

Los formatos realizados para el proceso de gestión de riesgos permitirán definir la manera de cómo documentar, analizar y comunicar los resultados del proceso de gestión de riesgos de acuerdo con la **Tabla 40**:

Proceso	Momento de Ejecución	Entregable	Periodicidad de Ejecución
Planificación de Gestión de Riesgos.	Al inicio del proyecto y durante su planificación	Plan de Gestión del Proyecto.	Una vez

Identificación de Riesgos.	Inicio, planificación y ejecución del proyecto	Plantilla de Identificación de Riesgos.	Quincenal
Análisis Cualitativo de Riesgos.	Inicio, planificación y ejecución del proyecto. Plan de Gestión de riesgo del Proyecto.	Plantilla de Evaluación Cualitativa de Riesgos.	Quincenal
Análisis Cuantitativo de Riesgos.	Inicio, planificación y ejecución del proyecto. Plan de Gestión de riesgo del Proyecto.	Plantilla de Evaluación Cuantitativa de Riesgos.	Quincenal
Planificación de Respuesta a los Riesgos y Plan de Contingencia.	Inicio, planificación y ejecución del proyecto. Plan de Gestión de riesgo del Proyecto.	Plantilla de Plan de Respuesta y Plan de Contingencia.	Una vez al mes
Seguimiento y Control de Riesgos.	Para cada entregable del proyecto	Plantilla de Informe de Monitoreo de Riesgos - Plantilla de Solicitud de Cambio	Una vez al mes

Tabla 54. Reportes de Gestión de Riesgos
Elaborado por: Autores

El Patrocinador y el Project Manager, son los responsables de revisar los reportes del Plan de Gestión de Riesgos, el cual será recopilado por el Analista de procesos y proyectos, siguiendo la estructura de la **Plantilla 28**.

Formato de monitoreo de riesgos	
Fecha	
Riesgo motivo de revisión	
Novedades de los riesgos existentes	
Proceso	SI NO
Acciones a tomar	
Novedades	
Firma: PM	Firma: Directora del Proyecto

Plantilla 14. Monitoreo de Riegos
Elaborado por: Autores

2.3.8.2.9. Tolerancia de riesgo de los interesados

La tolerancia de riesgo de los interesados se refiere a los límites aceptables de riesgo que una empresa o proyecto puede manejar sin comprometer sus objetivos y resultados deseados. Este límite se determina considerando diversos factores, como los objetivos del proyecto, la capacidad financiera, los recursos disponibles y las expectativas de los interesados.

La **Plantilla 29** proporciona una referencia visual que ayuda a identificar y clasificar el nivel de tolerancia de cada interesado.

ID: Este campo proporciona un número secuencial asignado a cada interesado, la identificación única facilita el seguimiento y la gestión de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Nombre: Identifica al interesado en cuestión. Puede ser el nombre del individuo, grupo o entidad interesada.

Posición en la organización: Puesto que desempeña dentro de la organización.

Nivel de la Tolerancia a los riesgos: Representado de acuerdo a la **Tabla 41.**

Valor	Descripción
1 al 3	Baja
4 al 7	Moderada
8 al 10	Alta

Tabla 55. Clasificación de la Tolerancia a los riesgos
Elaborado por: Autores

Tolerancia de riesgo de los interesados			
ID	**Nombre**	**Posición en la organización**	**Nivel de Toleracia (Adverso- Neutral - Tolerante)**

Plantilla 15. Tolerancia de riesgo de los interesados
Elaborado por: Autores

2.3.8.2.10. Seguimiento y auditoria

Seguimiento:

El proceso de monitoreo y control se realizará a través de reuniones quincenales para el seguimiento del desempeño del proyecto definidas en el cronograma, en estas reuniones se implementará planes de respuesta a los riesgos para asegurar su cumplimiento, gestionar el plan de contingencia, identificar riesgos adicionales y generar respuestas a los riesgos, revaluar las líneas base del proyecto y verificar impactos en otras áreas y comunicar a los interesados sobre los riesgos del proyecto.

En estas reuniones estarán presente el Sponsor, Project Manager y miembros del equipo, se usará el formato de Seguimiento de Control de Riesgos en caso de que se actualice un riesgo o se descubra uno nuevo.

Los cambios que se presenten durante el proceso de revisión de los riesgos se deben gestionar hasta 48 horas laborables seguido de su identificación y estos serán expuestos en la siguiente reunión con todos los involucrados del proyecto.

El Sponsor y el Project Manager, son los responsables del seguimiento y auditoría del plan de gestión del riesgo.

Auditoría:

Cuando se apruebe el plan de mitigación y control de riesgos, el auditor de calidad se encargará 1 vez al mes de revisar con el objetivo de verificar que se cumplan las fases del proyecto, según el cronograma y presupuesto valorado, para esto se reunirá con el Sponsor y el Project Manager y los jefes de cada área con el fin de comunicarles las novedades encontradas, usara el formato de Seguimiento de Control de Riesgos en conjunto con un informe de auditoría que será enviado a los involucrados con el fin de tenerlos comunicados.
El Auditor de Calidad es el responsable del realizar un informe en que detalle las anomalías que encuentre en la auditoria, junto con un plan de acción que presentara al Sponsor y Project Manager.

2.3.8.2.11. Definición de Probabilidad

En la gestión de riesgos del proyecto "Diseño de una Estrategia Publicitaria en el Entorno Digital", la probabilidad representa la incertidumbre asociada a posibles eventos que pueden impactar su ejecución. Se expresa en rangos o porcentajes y permite evaluar el nivel de riesgo de cada evento, ya sea positivo o negativo. Esta evaluación es clave para anticipar escenarios, asignar recursos y tomar decisiones estratégicas que minimicen amenazas o potencien oportunidades en el desarrollo del proyecto y se realiza según lo indicado en la **Tabla 42.**

Definición de Probabilidad		
Expresión Verbal	**Probabilidad %**	**Calificación**
Muy Alta	81 - 100	5
Alta	61 - 80	4
Media Alta	41 - 60	3
Bajo	21 - 40	2
Muy Bajo	0 -20	1

Tabla 56. Definición de Probabilidad
Elaborado por: Autores

2.3.8.2.12. Definición de Impacto

El impacto se refiere a las consecuencias que un riesgo puede generar en el tiempo, costo, alcance o calidad del proyecto. Su evaluación permite comprender la magnitud de los posibles efectos negativos o positivos, facilitando la toma de decisiones para mitigar daños o aprovechar oportunidades que influyan en el éxito del proyecto. En la gestión de riesgos del proyecto "Diseño de una Estrategia Publicitaria en el Entorno Digital" emplearemos la identificación en base a la **Tabla 43**.

	Alcance	**Calidad**	**Tiempo**	**Costo**
Muy Alto (5)	Modificación de más de 4 entregables	> 20% de desviaciones de parámetros requeridos por los proveedores y la empresa.	> 30 días de aumento del tiempo.	> $4000 de aumento en el presupuesto.
Alto (4)	Modificación de 4 entregables	15% al 20%de desviaciones de parámetros requeridos por los proveedores y la empresa.	20 a 30 días de aumento del tiempo.	Entre $2500 a $4000 de aumento en el presupuesto
Medio (3)	Modificación de 3 entregables	10% al 15% de desviaciones de parámetros requeridos por los proveedores y la empresa.	10 a 20 días de aumento del tiempo.	Entre $1500 a $2500 de aumento en el presupuesto.
Bajo (2)	Modificación de 2 entregables	<10% del cumplimiento de parámetros requeridos por los proveedores y la empresa.	5 a 10 días de aumento del tiempo.	Entre $500 a $1500 de aumento en el presupuesto.
Muy bajo (1)	Modificación de 1 entregables	<5% del cumplimiento de parámetros requeridos por los proveedores y la empresa.	< 5 días de aumento de tiempo.	< $500 de aumento en el presupuesto

Tabla 57. Definición de Impacto
Elaborado por: Autores

2.3.8.2.13. Matriz de probabilidad - impacto de riesgos negativos (amenazas)

Se presenta la matriz para análisis del riesgo negativo en base a las variables probabilidad e impacto en una matriz 5x5, como se muestra en la **Ilustración 23**.

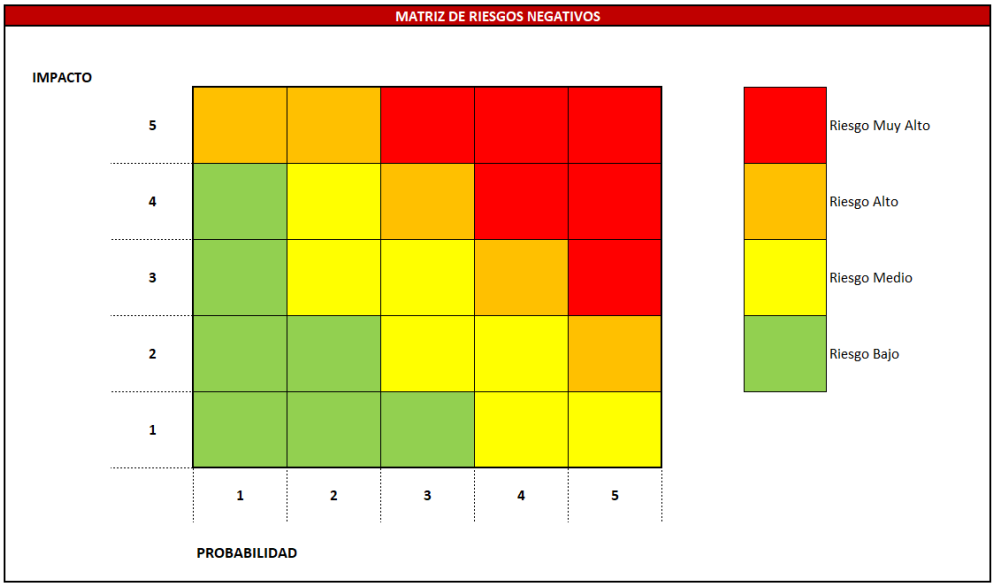


Ilustración 23. Matriz de riesgos negativos
Elaborado por: Autores

2.3.8.2.14. Matriz de probabilidad - impacto de riesgos positivos (oportunidades)

Se presenta la matriz para análisis del riesgo positivo en base a las variables probabilidad e impacto en una matriz 5x5, como se muestra en la **Ilustración 24**.

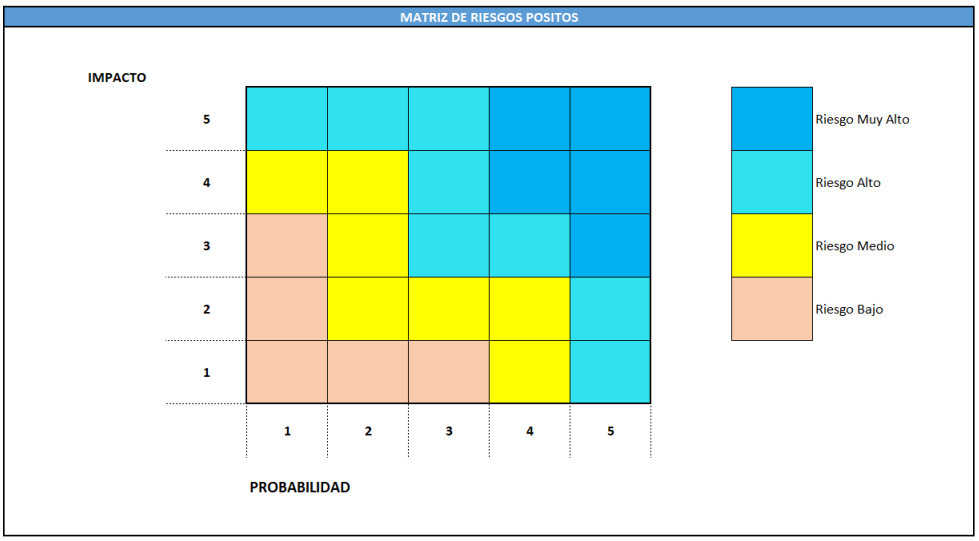


Ilustración 24. Matriz de riesgos positivos
Elaborado por: Autores

2.3.8.3. Registro de Riesgos

2.3.8.3.1. Identificación de Riesgos

En la Tabla 70 se presenta la identificación de los riesgos.

Identificación de Riesgos			
ITEM	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**
A01	Cliente no manejaba redes sociales y las tenía inactivas, decide incursionar en en el marketing digital por primera vez y hacer cambios significativos en su comunicación.	Cliente presenta resistencia al cambio de concepto e imagen de marca	Retraso en el cronograma del proyecto
A02	Debido al volumen de entregables y tiempos	Extensión en el tiempo de presentación del nuevo concepto e imagen de la marca junto a la estrategia de marketing digital	Afectación a la ruta crítica del proyecto
A03	Cliente con desconocimiento en tendencias de marketing y redes sociales	Cliente reactivo a la adaptación de las estrategias de marketing digital *Always On*.	Inconformidad por parte del cliente y retraso en el cronograma del proyecto
A04	El proveedor tiene recursos asigandos a varias actividades simultáneas dentro del cronograma	No cumplimiento de los hitos debidos a la no identificación de tareas con sobrecargas.	Retraso en el cronograma del proyecto
A05	Debido a la mala categorización de los tipos de recursos	El costo real del proyecto es mayor que el presupuestado	Retraso en el cronograma del proyecto e incremento en el monto de inversión del proyecto por recursos no presupuestados
A06	Personal no tiene claro los conceptos de marketing asignados al cronograma	La mala categorización de los tipos de recursos (trabajo, material, costo) dentro de la gestión de cronograma	Retraso en el cronograma del proyecto e incremento en el monto de inversión del proyecto por recursos no presupuestados

A07	No se consideraron tareas de monitoreo y control en la gestión del cronograma	Tareas del cronograma atrasadas	Costos adicionales por pago de horas extras al personal o crashing
A08	Planificación inicial del proyecto insuficiente	No se consideraron tareas de monitoreo y control en la gestión del cronograma	Retraso en el cronograma del proyecto
A09	Debido a la no inclusión de juicio de expertos en la planificación del cronograma	Subestimación de las actividades en la ruta crítica	Retraso en el cronograma del proyecto
A10	Debido a la omisión de actividades importantes por parte del equipo para cumplir con los plazos	Retraso en el cronograma del proyecto	Omisión de actividades importantes para cumplir con los plazos
A11	Las estimaciones iniciales de tiempo para las tareas o actividades no fueron realistas	Cumplimiento del cronograma del proyecto SPI menor a 0.95	Retraso en la entrega del proyecto
A12	Cambios en el alcance sin ajustes de presupuesto	Cumplimiento del costo del proyecto CPI menor a 0.95	Rentabilidad del proyecto afectada negativamente
A13	Deficencia en la identificación de las habilidades o conocimientos necesarios del equipo del proyecto	Equipo del proyecto no tiene las competencias requeridas debido a la falta de capacitación	Retraso en el cronograma del proyecto e incremento en el monto de inversión del proyecto por recursos no presupuestados
A14	Falta de claridad en el levantamiento de los requerimientos de los interesados en cuanto a estrategias de marketing	Desarrollo de estrategias de marketing no conformes a las necesidades del cliente	Hitos no cumplen con los estándares requeridos por los interesados
A15	Políticas y estándares de calidad poco claros en el proyecto de marketing	Gestión inoportuna de calidad del Manual de Marca	Entregables con baja calidad y aumento de retrabajo de piezas gráficas
A16	Debido a la sobreasignación en diferentes proyectos publicitarios	Alta rotación del personal de Diseño gráfico para la conceptualización del Logo	Pérdida de tiempo en capacitación a nuevo personal

A17	Comunicación deficiente sobre las expectativas del proyecto	Insatisfacción del cliente respecto al *DeBrief* del proyecto	Retraso en la entrega del proyecto
A18	Comunicación deficiente sobre las expectativas del concepto de la marca	Insatisfacción del cliente respecto al Logo del proyecto	Afectación a la reputación de la agencia encargada del proyecto
A19	Debido a que no se especificaron las expectativas de los interesados en el Acta de Constitución del Proyecto	Comunicación deficiente sobre las expectativas del proyecto	Reducción en la proactividad y calidad del trabajo en el proyecto
A20	Ambigüedad en roles y responsabilidades de los miembros del equipo	Conflictos de autoridad debido la falta de definición de jerarquía dentro de la estructura organizacional del proyecto para las estrategias de marketing	Retraso en la entrega del proyecto
A21	No se definieron claramente los roles y responsabilidades de los interesados en la Matriz de interesados	Ambigüedad en roles y responsabilidades de los miembros del equipo	Personal con baja predisposición para ejecutar las actividades del cronograma
A22	Debido a la falta de compromiso por parte del equipo de marketing	Retrasos en la ejecución de las actividades relacionadas a la estrategia de marketing (Estacionales, *Always On*)	Conflictos interdepartamentales
A23	Agencia maneja clientes que pertenecen a la misma categoría de servicentros	Conflictos de interés por objetivos no alineados con todos los interesados	Afectación a la reputación de la agencia encargada del proyecto
A24	Poco entendimiento del Patrocinador respecto al contenido presentado en las campañas *Always On* y Estacionales	Desconexión en el involucramiento del Patrocinador y el equipo de proyecto	Entregables no conformes del Proyecto
A25	El equipo de la agencia de marketing no presenta un mensaje de fácil entendimiento para sus interesados	Poco entendimiento del Patrocinador respecto al contenido presentado en las campañas *Always On* y Estacionales	Retrasos en las aprobaciones de entregables

A26	Debido a la inoportuna identificación de interesados del proyecto	Equipo del proyecto no cuenta con acceso al repositorio de lecciones aprendidas y estudios TGI (Preferencias) e Inversión	Retraso en la ejecución de las actividades del cronograma
A27	Debido a la ineficiente declaración de los criterios de aceptación del servicio de ilustración	Proveedor de servicio de ilustración de Logo no cumple con las expectativas y demandas del proyecto	Retrabajo en la ilustración del Logo
A28	Debido a fallos técnicos en el servidor de Infomedia	Problemas en la actualización de data referente al estudio de inversión de mercado	Retraso en la entrega de Data de Estudio de Inversión
A29	Debido a la dependencia de un único proveedor para la elbaoración del Manual de Marca	La agencia carece de control sobre la calidad de la elaboración del Manual de Marca	Retrabajo en la elaboración del Manual de Marca
A30	Alta rotación del personal de Diseño gráfico para la conceptualización del Logo	Carencia de recursos con habilidades específicas en ilustración de logos	Costos adicionales por subcontratación de personal con las competencias requeridas
A31	Debido a que no está definido un proceso de gobierno y reuniones en la agencia de marketing	No se gestionan oportunamente los incidentes que suscitan en el proceso de Conceptualización entre el equipo creativo	Entrega de piezas gráficas no conformes a la estrategia realizada
A32	Falta de comprensión por parte del Patrocinador respecto a los procesos de aplicación de campañas Estacionales y *Always On* propuestos	Flujograma del proceso de aplicación de campañas Estacionales y *Always On* no estén aprobadas por el Patrocinador	Retraso en el desarrollo del Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital
A33	Por entrega tardía de la estrategia de Marketing estacional por parte de la Ejecutiva de cuentass	Retraso en el desarrollo del Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	Retraso en la finalización del proyecto

A34	Uso de tecnicismo de marketing digital desconocido por el cliente	Flujograma del proceso de aplicación de campañas Estacionales y *Always On* no posee actividades descritas de manera clara	Inconformidad por parte del cliente y retraso en el cronograma del proyecto
A35	Debido al corto tiempo de capacitación al cliente establecido en el cronograma respecto al Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	Campañas digitales no aplicadas correctamente por parte del cliente	Afectación a la reputación de la agencia encargada del proyecto
O1	Debido a una correcta planificación de gestión de la calidad de los entregables del proyecto	Identificación oportuna de procesos ineficaces	Eliminación de reprocesos y entrega a tiempo del proyecto
O2	Debido a la experiencia del equipo de diseñadores gráficos en manejo de marcas automotrices	Representar la identidad de la empresa, mediante la conceptualización del Logo y Manual de marca	Superar los requisitos los requisitos del Patrocinador
O3	Alcanzar resultados de alta calidad en todas las etapas del desarrollo del proyecto	Satisfacción del 100% de los hitos por parte del Patrocinador	Adelanto en la fecha de culminación del proyecto.
O4	Contratación de personal con experiencia a fin las tendencias de maketing digital	Desarrollo de estrategias eficaces de marketing digital en la categoría de servicentros	Superar los requisitos los requisitos del Patrocinador
O5	Debido a una culminación exitosa del proyecto de marketing digital	Fortalecimiento de relaciones comerciales con el Patrocinador	Opotunidad participar en nuevos proyectos de marketing digital con el Patrocinador
O6	Fomentar un ambiente donde se genere innovación en las estrategias de marketing	Participación activa por parte del equipo creativo de la agencia de marketing	Superar los requisitos los requisitos del Patrocinador
O7	Debido al uso de herramientas como ISHIKAWA y 5W	Identificación oportuna de Acciones de implementación de mejora continua	Adelanto en la fecha de culminación del proyecto.

O8	Debido a un *DeBrief* correctamente justificado por el Patrocinador	Coherente conceptualización de logo y manual de marca con estrategias de marketing exitosas	Superar los requisitos los requisitos del Patrocinador
O9	Debido a un *feeback* claro por parte del Patrocinador para la elaboración de la nueva imagen de la empresa	Logo y manual de marca disruptivos, acorde a las necesidades para la nueva imagen de la empresa	Superar los requisitos los requisitos del Patrocinador
O10	Debido a tendencia del mercado automotriz	Correcto planteamiento del *benchmark* respecto a las inversiones de la competencia directa del Patrocinador y la preferencia del target	Comunicación efectiva hacia el público directo

Tabla 58. Identificación de Riesgos
Elaborado por: Autores

2.3.8.3.2. Análisis Cualitativo

A continuación, la **Tabla 45** presenta en análisis cualitativo de los riesgos identificados.

ANÁLISIS CUALITATIVO							
Item	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Valor de Riesgo**	**Momento EDT**
A01	Cliente no manejaba redes sociales y las tenía inactivas, decide incursionar en en el marketing digital por primera vez y hacer cambios significativos en su comunicación.	Cliente presenta resistencia al cambio de concepto e imagen de marca	Retraso en el cronograma del proyecto	3	4	12	1.4.1. Conceptualización
A02	Debido al volumen de entregables y tiempos	Extensión en el tiempo de presentación del nuevo concepto e imagen de la marca junto a la estrategia de marketing digital	Afectación a la ruta crítica del proyecto	4	1	4	1.1.4. Cierre del Proyecto
A03	Cliente con desconocimiento en tendencias de marketing y redes sociales	Cliente reactivo a la adaptación de las estrategias de marketing digital Always On.	Inconformidad por parte del cliente y retraso en el cronograma del proyecto	2	3	6	1.4.2.1. Estacionales
A04	El proveedor tiene recursos asigandos a varias actividades simultáneas dentro del cronograma	No cumplimiento de los hitos debidos a la no identificación de tareas con sobrecargas.	Retraso en el cronograma del proyecto	2	5	10	1.1.4. Cierre del Proyecto
A05	Debido a la mala categorización de los tipos de recursos	El costo real del proyecto es mayor que el presupuestado	Retraso en el cronograma del proyecto e incremento en el monto de inversión del proyecto por recursos no presupuestados	4	5	20	1.1.4. Cierre del Proyecto
A06	Personal no tiene claro los conceptos de marketing asignados al cronograma	La mala categorización de los tipos de recursos (trabajo, material, costo) dentro de la gestión de cronograma	Retraso en el cronograma del proyecto e incremento en el monto de inversión del proyecto por recursos no presupuestados	3	4	12	1.1.2 Plan para la Dirección del Proyecto
A07	No se consideraron tareas de monitoreo y control en la gestión del cronograma	Tareas del cronograma atrasadas	Costos adicionales por pago de horas extras al personal o crashing	3	4	12	1.1.2 Plan para la Dirección del Proyecto
A08	Planificación inicial del proyecto insuficiente	No se consideraron tareas de monitoreo y control en la gestión del cronograma	Retraso en el cronograma del proyecto	4	4	16	1.1.2 Plan para la Dirección del Proyecto
A09	Debido a la no inclusión de juicio de expertos en la planificación del cronograma	Subestimación de las actividades en la ruta crítica	Retraso en el cronograma del proyecto	3	4	12	1.1.2 Plan para la Dirección del Proyecto
A10	Debido a la omisión de actividades importantes por parte del equipo para cumplir con los plazos	Retraso en el cronograma del proyecto	Omisión de actividades importantes para cumplir con los plazos	4	3	12	1.1.2 Plan para la Dirección del Proyecto
A11	Las estimaciones iniciales de tiempo para las tareas o actividades no fueron realistas	Cumplimiento del cronograma del proyecto SPI menor a 0.95	Retraso en la entrega del proyecto	3	5	15	1.1.2 Plan para la Dirección del Proyecto
A12	Cambios en el alcance sin ajustes de presupuesto	Cumplimiento del costo del proyecto CPI menor a 0.95	Rentabilidad del proyecto afectada negativamente	1	3	3	1.1.1. Acta de Constitución del Proyecto
A13	Deficencia en la identificación de las habilidades o conocimientos necesarios del equipo del proyecto	Equipo del proyecto no tiene las competencias requeridas debido a la falta de capacitación	Retraso en el cronograma del proyecto e incremento en el monto de inversión del proyecto por recursos no presupuestados	3	5	15	1.1.2 Plan para la Dirección del Proyecto
A14	Falta de claridad en el levantamiento de los requerimientos de los interesados en cuanto a estrategias de marketing	Desarrollo de estrategias de marketing no conformes a las necesidades del cliente	Hitos no cumplen con los estándares requeridos por los interesados	1	3	3	1.4.2. Estrategias de MKT
A15	Políticas y estándares de calidad poco claros en el proyecto de marketing	Gestión inoportuna de calidad del Manual de Marca	Entregables con baja calidad y aumento de retrabajo de piezas gráficas	3	5	15	1.4.1.2. Manual de Marca

.

ANÁLISIS CUALITATIVO					CÓDIGO: DO-RI-IN-F-002		
Item	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Valor de Riesgo**	**Momento EDT**
A16	Debido a la sobreasignación en diferentes proyectos publicitarios	Alta rotación del personal de Diseño gráfico para la conceptualización del Logo	Pérdida de tiempo en capacitación a nuevo personal	5	5	25	1.4.1.1. Logo
A17	Comunicación deficiente sobre las expectativas del proyecto	Insatisfacción del cliente respecto al Debrief del proyecto	Retraso en la entrega del proyecto	2	5	10	1.2. Debrief
A18	Comunicación deficiente sobre las expectativas del concepto de la marca	Insatisfacción del cliente respecto al Logo del proyecto	Afectación a la reputación de la agencia encargada del proyecto	3	5	15	1.4.1.1. Logo
A19	Debido a que no se especificaron las expectativas de los interesados en el Acta de Constitución del Proyecto	Comunicación deficiente sobre las expectativas del proyecto	Reducción en la proactividad y calidad del trabajo en el proyecto	3	4	12	1.1.2 Plan para la Dirección del Proyecto
A20	Ambigüedad en roles y responsabilidades de los miembros del equipo	Conflictos de autoridad debido la falta de definición de jerarquía dentro de la estructura organizacional del proyecto para las estrategias de marketing	Retraso en la entrega del proyecto	5	5	25	1.1.3. Reuniones de monitoreo y control del Proyecto
A21	No se definieron claramente los roles y responsabilidades de los interesados en la Matriz de interesados	Ambigüedad en roles y responsabilidades de los miembros del equipo	Personal con baja predisposición para ejecutar las actividades del cronograma	3	4	12	1.1.2 Plan para la Dirección del Proyecto
A22	Debido a la falta de compromiso por parte del equipo de marketing	Retrasos en la ejecución de las actividades relacionadas a la estrategia de marketing (Estacionales, Always On)	Conflictos interdepartamentales	4	4	16	1.4.2. Estrategias de MKT
A23	Agencia maneja clientes que pertenecen a la misma categoría de servicentros	Conflictos de interés por objetivos no alineados con todos los interesados	Afectación a la reputación de la agencia encargada del proyecto	2	3	6	1.4.1. Conceptualización
A24	Poco entendimiento del Sponsor respecto al contenido presentado en las campañas Always On y Estacionales	Desconexión en el involucramiento del Sponsor y el equipo de proyecto	Entregables no conformes del Proyecto	5	5	25	1.4.2. Estrategias de MKT
A25	El equipo de la agencia de marketing no presenta un mensaje de fácil entendimiento para sus interesados	Poco entendimiento del Sponsor respecto al contenido presentado en las campañas Always On y Estacionales	Retrasos en las aprobaciones de entregables	5	3	15	1.4.2. Estrategias de MKT

ANÁLISIS CUALITATIVO					CÓDIGO: DO-RI-IN-F-002		
Item	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Valor de Riesgo**	**Momento EDT**
A26	Debido a la inoportuna identificación de interesados del proyecto	Equipo del proyecto no cuenta con acceso al repositorio de lecciones aprendidas y estudios TGI (Preferencias) e Inversión	Retraso en la ejecución de las actividades del cronograma	2	4	8	1.3. Benchmark
A27	Debido a la ineficiente declaración de los criterios de aceptación del servicio de ilustración	Proveedor de servicio de ilustración de Logo no cumple con las expectativas y demandas del proyecto	Retrabajo en la ilustración del Logo	3	5	15	1.4.1.1. Logo
A28	Debido a fallos técnicos en el servidor de Infomedia	Problemas en la actualización de data referente al estudio de inversión de mercado	Retraso en la entrega de Data de Estudio de Inversión	1	3	3	1.3.1. Estudio de Inversión
A29	Debido a la dependencia de un único proveedor para la elbaoración del Manual de Marca	La agencia carece de control sobre la calidad de la elaboración del Manual de Marca	Retrabajo en la elaboración del Manual de Marca	4	5	20	1.4.1.2. Manual de Marca
A30	Alta rotación del personal de Diseño gráfico para la conceptualización del Logo	Carencia de recursos con habilidades específicas en ilustración de logos	Costos adicionales por subcontratación de personal con las competencias requeridas	4	3	12	1.4.1.1. Logo
A31	Debido a que no está definido un proceso de gobierno y reuniones en la agencia de marketing	No se gestionan oportunamente los incidentes que suscitan en el proceso de Conceptualización entre el equipo creativo	Entrega de piezas gráficas no conformes a la estrategia realizada	3	3	9	1.4. Nueva Imagen
A32	Falta de comprensión por parte del Sponsor respecto a los procesos de aplicación de campañas Estacionales y Always On propuestos	Flujograma del proceso de aplicación de campañas Estacionales y Always On no estén aprobadas por el Sponsor	Retraso en el desarrollo del Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	2	3	6	1.5. Instructivo PHVA
A33	Por entrega tardía de la estrategia de Marketing estacional por parte de la Ejecutiva de Cuentas	Retraso en el desarrollo del Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	Retraso en la finalización del proyecto	3	3	9	1.5. Instructivo PHVA
A34	Uso de tecnicismo de marketing digital desconocido por el cliente	Flujograma del proceso de aplicación de campañas Estacionales y Always On no posee actividades descritas de manera clara	Inconformidad por parte del cliente y retraso en el cronograma del proyecto	2	3	6	1.5. Instructivo PHVA
A35	Debido al corto tiempo de capacitación al cliente establecido en el cronograma respecto al Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	Campañas digitales no aplicadas correctamente por parte del cliente	Afectación a la reputación de la agencia encargada del proyecto	1	5	5	1.5. Instructivo PHVA

.

ANÁLISIS CUALITATIVO					CÓDIGO: DO-RI-IN-F-002		
Item	**CAUSA**	**EVENTO/RIESGO**	**EFECTO**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Valor de Riesgo**	**Momento EDT**
O1	Debido a una correcta planificación de gestión de la calidad de los entregables del proyecto	Identificación oportuna de procesos ineficaces	Eliminación de reprocesos y entrega a tiempo del proyecto	4	4	16	1.1.2 Plan para la Dirección del Proyecto
O2	Debido a la experiencia del equipo de diseñadores gráficos en manejo de marcas automotrices	Representar la identidad de la empresa, mediante la conceptualización del Logo y Manual de marca	Superar los requisitos los requisitos del Sponsor	4	5	20	1.4. Nueva Imagen
O3	Alcanzar resultados de alta calidad en todas las etapas del desarrollo del proyecto	Satisfacción del 100% de los hitos por parte del sponsor	Adelanto en la fecha de culminación del proyecto.	5	5	25	1.1.4. Cierre del Proyecto
O4	Contratación de personal con experiencia a fin las tendencias de maketing digital	Desarrollo de estrategias eficaces de marketing digital en la categoría de servicentros	Superar los requisitos los requisitos del Sponsor	4	4	16	1.4.2. Estrategias de MKT
O5	Debido a una culminación exitosa del proyecto de marketing digital	Fortalecimiento de relaciones comerciales con el Sponsor	Opotunidad participar en nuevos proyectos de marketing digital con el Sponsor	4	5	20	1.1.4. Cierre del Proyecto
O6	Fomentar un ambiente donde se genere innovación en las estrategias de marketing	Participación activa por parte del equipo creativo de la agencia de marketing	Superar los requisitos los requisitos del Sponsor	4	5	20	1.4.2. Estrategias de MKT
O7	Debido al uso de herramientas como ISHIKAWA y 5W	Identificación oportuna de Acciones de implementación de mejora continua	Adelanto en la fecha de culminación del proyecto.	3	4	12	1.5. Instructivo PHVA
O8	Debido a un Debrief correctamente justificado por el Sponsor	Coherente conceptualización de logo y manual de marca con estrategias de marketing exitosas	Superar los requisitos los requisitos del Sponsor	4	5	20	1.2. Debrief
O9	Debido a un feeback claro por parte del Sponsor para la elaboración de la nueva imagen de la empresa	Logo y manual de marca disruptivos, acorde a las necesidades para la nueva imagen de la empresa	Superar los requisitos los requisitos del Sponsor	4	5	20	1.4.1. Conceptualización
O10	Debido a tendencia del mercado autmotriz	Correcto plantemiento del benchmark respecto a las inversiones de la competencia directa del Sponsor y la preferencia del target	Comunicación efectiva hacia el público directo	4	5	20	1.3. Benchmark

Tabla 59. Análisis Cualitativo
Elaborado por: Autores

2.3.8.3.1. Análisis Cuantitativo

A continuación, la **Tabla 46** presenta en análisis cuantitativo de los riesgos identificados.

Item	CAUSA	EVENTO/RIESGO	EFECTO	Probabilidad	Extras Costos	Multas	No Calidad	Ingresos Extras	Beneficios	Comisiones	Total	VME
A01	Cliente no manejaba redes sociales y las tenía inactivas, decide incursionar en en el marketing digital por primera vez y hacer cambios significativos en su comunicación.	Cliente presenta resistencia al cambio de concepto e imagen de marca	Retraso en el cronograma del proyecto	50%	$ 1000.						$ - 1000..	$ - 500..
A02	Debido al volumen de entregables y tiempos	Extensión en el tiempo de presentación del nuevo concepto e imagen de la marca junto a la estrategia de marketing digital	Afectación a la ruta crítica del proyecto	65%	$ 1000.						$ - 1000..	$ - 650..
A03	Cliente con desconociemiento en tendencias de marketing y redes sociales	Cliente reactivo a la adaptación de las estrategias de marketing digital Always On.	Inconformidad por parte del cliente y retraso en el cronograma del proyecto	40%	$ 300.						$ - 300..	$ - 120..

.

A04	El proveedor tiene recursos asigandos a varias actividades simultáneas dentro del cronograma	No cumplimiento de los hitos debidos a la no identificación de tareas con sobrecargas.	Retraso en el cronograma del proyecto	35%	$ 700.						$ - 700..	$ - 245..
A05	Debido a la mala categorización de los tipos de recursos	El costo real del proyecto es mayor que el presupuestado	Retraso en el cronograma del proyecto e incremento en el monto de inversión del proyecto por recursos no presupuestados	70%	$ 400.	$ 125.	$ 200.				$ - 725..	$ - 507.5.
A06	Personal no tiene claro los conceptos de marketing asignados al cronograma	La mala categorización de los tipos de recursos (trabajo, material, costo) dentro de la gestión de cronograma	Retraso en el cronograma del proyecto e incremento en el monto de inversión del proyecto por recursos no presupuestados	50%	$ 1000.		$ -				$ - 1000..	$ - 500..
A07	No se consideraron tareas de monitoreo y control en la gestión del cronograma	Tareas del cronograma atrasadas	Costos adicionales por pago de horas extras al personal o crashing	40%	$ 500.		$ 1600.				$ - 2100..	$ - 840..

A08	Planificación inicial del proyecto insuficiente	No se consideraron tareas de monitoreo y control en la gestión del cronograma	Retraso en el cronograma del proyecto	65%	$ 800.		$ 1600.				$ 2400..	$ 1560..
A09	Debido a la no inclusión de juicio de expertos en la planificación del cronograma	Subestimación de las actividades en la ruta crítica	Retraso en el cronograma del proyecto	60%	$ 800.		$ 1500.				$ - 2300..	$ - 1380..
A10	Debido a la omisión de actividades importantes por parte del equipo para cumplir con los plazos	Retraso en el cronograma del proyecto	Omisión de actividades importantes para cumplir con los plazos	70%	$ 800.						$ - 800..	$ - 560..
A11	Las estimaciones iniciales de tiempo para las tareas o actividades no fueron realistas	Cumplimiento del cronograma del proyecto SPI menor a 0.95	Retraso en la entrega del proyecto	50%		$ 625.					$ - 625..	$ - 312.5.

.

A12	Cambios en el alcance sin ajustes de presupuesto	Cumplimiento del costo del proyecto CPI menor a 0.95	Rentabilidad del proyecto afectada negativamente	10%		$ 625.					$ - 625..	$ - 62.5.
A13	Deficencia en la identificación de las habilidades o conocimientos necesarios del equipo del proyecto	Equipo del proyecto no tiene las competencias requeridas debido a la falta de capacitación	Retraso en el cronograma del proyecto e incremento en el monto de inversión del proyecto por recursos no presupuestados	45%	$ 800.	$ 625.	$ 1500.				$ - 2925..	$ - 1316.3.
A14	Falta de claridad en el levantamiento de los requerimientos de los interesados en cuanto a estrategias de marketing	Desarrollo de estrategias de marketing no conformes a las necesidades del cliente	Hitos no cumplen con los estándares requeridos por los interesados	15%	$ 800.	$ 625.	$ 700.				$ - 2125..	$ - 318.8.
A15	Políticas y estándares de calidad poco claros en el proyecto de marketing	Gestión inoportuna de calidad del Manual de Marca	Entregables con baja calidad y aumento de retrabajo de piezas gráficas	45%		$ 625.	$ 900.				$ - 1525..	$ - 686.3.

A16	Debido a la sobreasignación en diferentes proyectos publicitarios	Alta rotación del personal de Diseño gráfico para la conceptualización del Logo	Pérdida de tiempo en capacitación a nuevo personal	85%		$ 615.	$ 1200.				$ 1815..	$ 1542.8.
A17	Comunicación deficiente sobre las expectativas del proyecto	Insatisfacción del cliente respecto al Debrief del proyecto	Retraso en la entrega del proyecto	30%		$ 625.	$ 800.				$ - 1425..	$ - 427.5.
A18	Comunicación deficiente sobre las expectativas del concepto de la marca	Insatisfacción del cliente respecto al Logo del proyecto	Afectación a la reputación de la agencia encargada del proyecto	45%	$ 600.	$ 600.	$ 1405.				$ - 2605..	$ - 1172.3.
A19	Debido a que no se especificaron las expectativas de los interesados en el Acta de Constitución del Proyecto	Comunicación deficiente sobre las expectativas del proyecto	Reducción en la proactividad y calidad del trabajo en el proyecto	85%	$ 1000.	$ 625.					$ - 1625..	$ - 1381.3.

.

A20	Ambigüedad en roles y responsabilidades de los miembros del equipo	Conflictos de autoridad debido la falta de definición de jerarquía dentro de la estructura organizacional del proyecto para las estrategias de marketing	Retraso en la entrega del proyecto	85%		$ 625.	$ 3000.				$ - 3625..	$ - 3081.3.
A21	No se definieron claramente los roles y responsabilidades de los interesados en la Matriz de interesados	Ambigüedad en roles y responsabilidades de los miembros del equipo	Personal con baja predisposición para ejecutar las actividades del cronograma	50%		$ 625.	$ 3000.				$ - 3625..	$ - 1812.5.
A22	Debido a la falta de compromiso por parte del equipo de marketing	Retrasos en la ejecución de las actividades relacionadas a la estrategia de marketing (Estacionales, Always On)	Conflictos interdepartamentales	65%	$ 1200.	$ 625.	$ 2400.				$ - 4225..	$ - 2746.3.
A23	Agencia maneja clientes que pertenecen a la misma categoría de servicentros	Conflictos de interés por objetivos no alineados con todos los interesados	Afectación a la reputación de la agencia encargada del proyecto	30%			$ 10000.				$ - 10000..	$ - 3000..

A24	Poco entendimiento del Sponsor respecto al contenido presentado en las campañas Always On y Estacionales	Desconexión en el involucramiento del Sponsor y el equipo de proyecto	Entregables no conformes del Proyecto	90%	$ 3000.	$ 625.					$ - 3625..	$ - 3262.5.
A25	El equipo de la agencia de marketing no presenta un mensaje de fácil entendimiento para sus interesados	Poco entendimiento del Sponsor respecto al contenido presentado en las campañas Always On y Estacionales	Retrasos en las aprobaciones de entregables	95%	$ 1500.	$ 625.	$ 2400.				$ - 4525..	$ - 4298.8.
A26	Debido a la inoportuna identificación de interesados del proyecto	Equipo del proyecto no cuenta con acceso al repositorio de lecciones aprendidas y estudios TGI (Preferencias) e Inversión	Retraso en la ejecución de las actividades del cronograma	30%	$ 600.	$ 625.					$ - 1225..	$ - 367.5.
A27	Debido a la ineficiente declaración de los criterios de aceptación del servicio de ilustración	Proveedor de servicio de ilustración de Logo no cumple con las expectativas y demandas del proyecto	Retrabajo en la ilustración del Logo	45%	$ 800.	$ 625.	$ 1700.				$ - 3125..	$ - 1406.3.

.

A28	Debido a fallos técnicos en el servidor de Infomedia	Problemas en la actualización de data referente al estudio de inversión de mercado	Retraso en la entrega de Data de Estudio de Inversión	20%	$ 1200.	$ 625.					$ - 1825..	$ - 365..
A29	Debido a la dependencia de un único proveedor para la elbaoración del Manual de Marca	La agencia carece de control sobre la calidad de la elaboración del Manual de Marca	Retrabajo en la elaboración del Manual de Marca	80%	$ 800.		$ 1635.				$ - 2435..	$ - 1948..
A30	Alta rotación del personal de Diseño gráfico para la conceptualización del Logo	Carencia de recursos con habilidades específicas en ilustración de logos	Costos adicionales por subcontratación de personal con las competencias requeridas	60%	$ 500.	$ 625.					$ - 1125..	$ - 675..
A31	Debido a que no está definido un proceso de gobierno y reuniones en la agencia de marketing	No se gestionan oportunamente los incidentes que suscitan en el proceso de Conceptualización entre el equipo creativo	Entrega de piezas gráficas no conformes a la estrategia realizada	45%	$ 500.	$ 625.					$ - 1125..	$ - 506.3.

A32	Falta de comprensión por parte del Sponsor respecto a los procesos de aplicación de campañas Estacionales y Always On propuestos	Flujograma del proceso de aplicación de campañas Estacionales y Always On no estén aprobadas por el Sponsor	Retraso en el desarrollo del Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	30%	$ 700.	$ 625.					$ - 1325..	$ - 397.5.
A33	Por entrega tardía de la estrategia de Marketing estacional por parte de la Ejecutiva de Cuentas	Retraso en el desarrollo del Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	Retraso en la finalización del proyecto	25%	$ 600.	$ 625.					$ - 1225..	$ - 306.3.
A34	Uso de tecnicismo de marketing digital desconocido por el cliente	Flujograma del proceso de aplicación de campañas Estacionales y Always On no posee actividades descritas de manera clara	Inconformidad por parte del cliente y retraso en el cronograma del proyecto	5%	$ 800.		$ 200.				$ - 1000..	$ - 50..
A35	Debido al corto tiempo de capacitación al cliente establecido en el cronograma respecto al Instructivo PHVA de Correcto uso de Campañas de Marketing en un entorno digital	Campañas digitales no aplicadas correctamente por parte del cliente	Afectación a la reputación de la agencia encargada del proyecto	20%	$ 1200.		$ 200.				$ - 1400..	$ - 280..

.

O1	Debido a una correcta planificación de gestión de la calidad de los entregables del proyecto	Identificación oportuna de procesos ineficaces	Eliminación de reprocesos y entrega a tiempo del proyecto	80%				$ 3000.			$ 3000..	$ 2400..
O2	Debido a la experiencia del equipo de diseñadores gráficos en manejo de marcas automotrices	Representar la identidad de la empresa, mediante la conceptualización del Logo y Manual de marca	Superar los requisitos los requisitos del Sponsor	75%					$ 800.		$ 800..	$ 600..
O3	Alcanzar resultados de alta calidad en todas las etapas del desarrollo del proyecto	Satisfacción del 100% de los hitos por parte del sponsor	Adelanto en la fecha de culminación del proyecto.	90%				$ 3000.			$ 3000..	$ 2700..
O4	Contratación de personal con experiencia a fin las tendencias de maketing digital	Desarrollo de estrategias eficaces de marketing digital en la categoría de servicentros	Superar los requisitos los requisitos del Sponsor	75%				$ 3000.			$ 3000..	$ 2250..

O5	Debido a una culminación exitosa del proyecto de marketing digital	Fortalecimiento de relaciones comerciales con el Sponsor	Opotunidad participar en nuevos proyectos de marketing digital con el Sponsor	80%				$ 12500.			$ 12500..	$ 10000..
O6	Fomentar un ambiente donde se genere innovación en las estrategias de marketing	Participación activa por parte del equipo creativo de la agencia de marketing	Superar los requisitos los requisitos del Sponsor	70%				$ 3000.			$ 3000..	$ 2100..
O7	Debido al uso de herramientas como ISHIKAWA y 5W	Identificación oportuna de Acciones de implementación de mejora continua	Adelanto en la fecha de culminación del proyecto.	60%				$ 3000.			$ 3000..	$ 1800..
O8	Debido a un Debrief correctamente justificado por el Sponsor	Coherente conceptualización de logo y manual de marca con estrategias de marketing exitosas	Superar los requisitos los requisitos del Sponsor	70%				$ 3000.	$ 800.		$ 3800..	$ 2660..

.

O9	Debido a un feeback claro por parte del Sponsor para la elaboración de la nueva imagen de la empresa	Logo y manual de marca disruptivos, acorde a las necesidades para la nueva imagen de la empresa	Superar los requisitos los requisitos del Sponsor	65%				$ 3000.			$ 3000..	$ 1950..
O10	Debido a tendencia del mercado autmotriz	Correcto plantemiento del benchmark respecto a las inversiones de la competencia directa del Sponsor y la preferencia del target	Comunicación efectiva hacia el público directo	60%						$ 3200.	$ 3200..	$ 1920..
											TOTAL	**$ 4000.**

Tabla 60. Análisis Cualitativo
Elaborado por: Autores

2.3.8.3.2. Mapa de calor

A continuación, la **Tabla 47** presenta el mapa de calor de los riesgos negativos identificados.

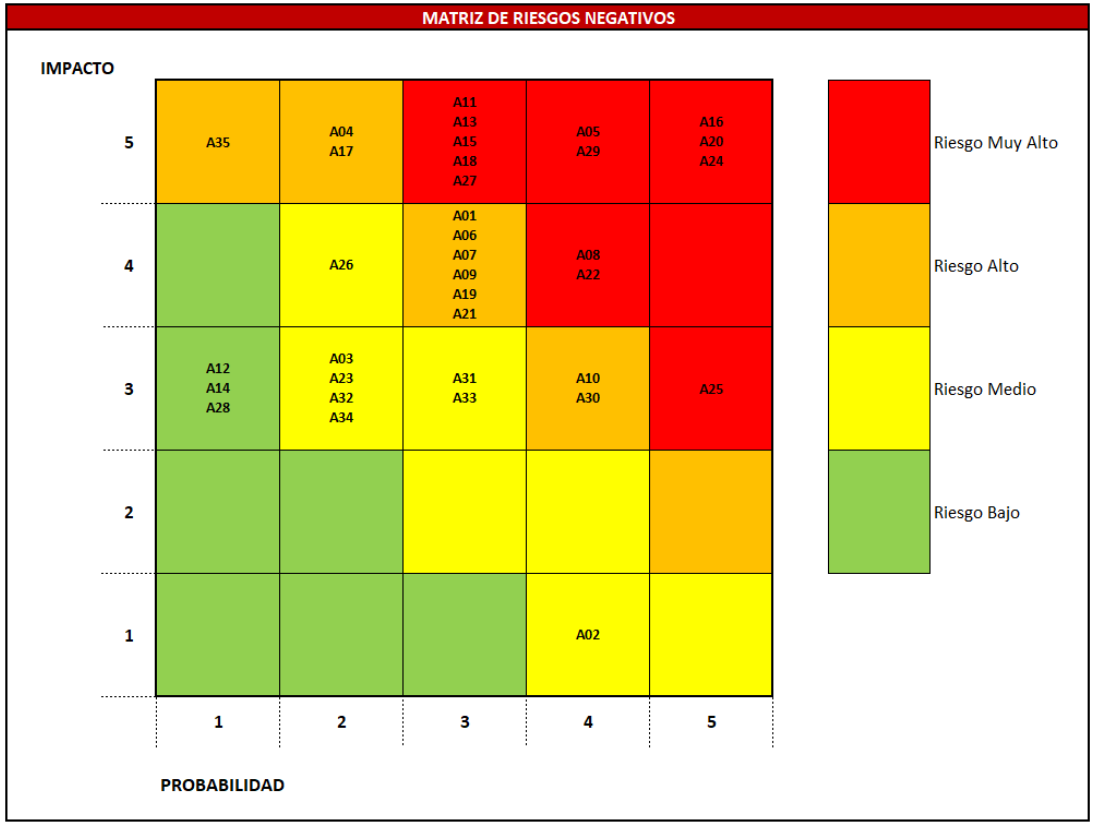


Tabla 61. Mapa de calor riesgos negativos
Elaborado por: Autores

A continuación, la **Tabla 48** presenta el mapa de calor de los riesgos negativos identificados.

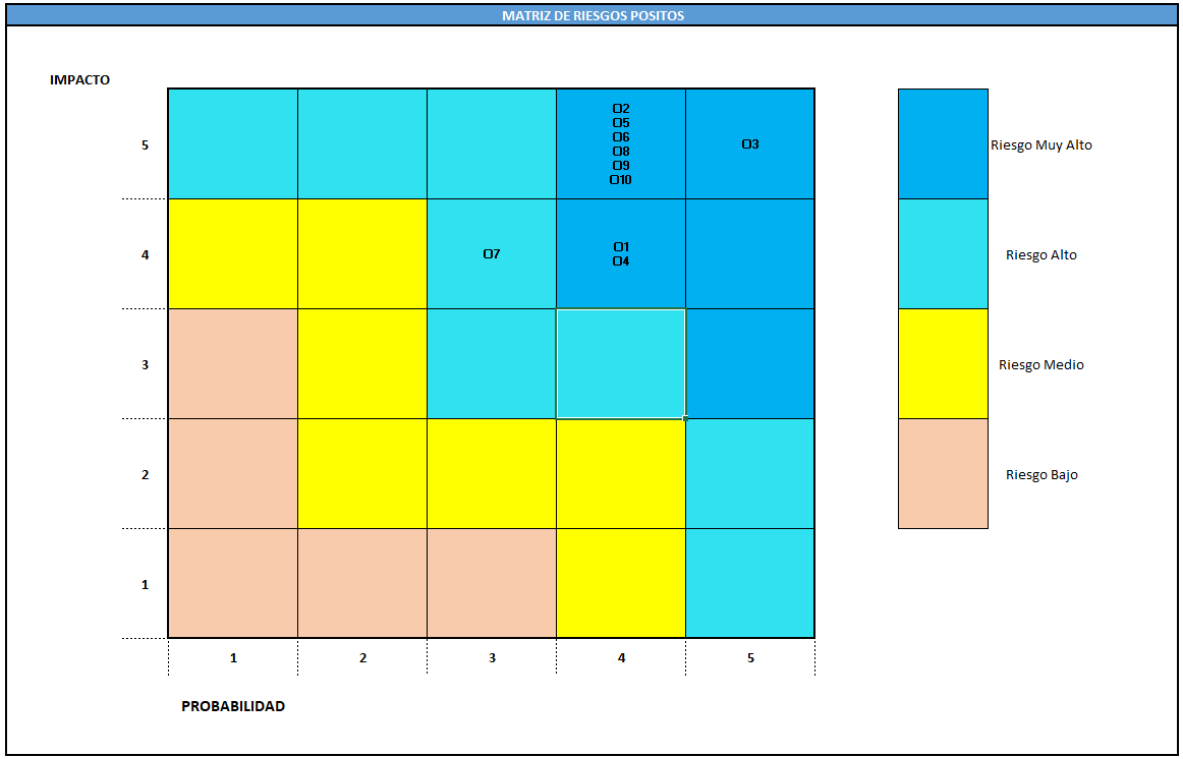


Tabla 62. Mapa de calor riesgos positivos
Elaborado por: Autores

2.3.8.3.3. Plan de Respuesta

A continuación, la **Tabla 47** presenta en análisis cuantitativo de los riesgos identificados.

						Riesgo Residual		Riesgo Secundario		
Ítem	**Riesgo**	**Estrategia de Respuesta**	**Acción de Respuesta**	**Costo de la Respuesta**	**Quién es el responsable**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Causa**	**Evento**	**Efecto**
A04	No cumplimiento de los hitos debidos a la no identificación de tareas con sobrecargas.	Mitigar	Contratar a un diseñador gráfico jr quincenalmente para cumplir con volumen de piezas por cronograma mensual	$600	Steven Macías - Director de Arte	2	3	El diseñador Jr no tiene la experiencia suficiente para conceptualizar los KV's solicitados mensualmente.	Se realiza un re trabajo y aún así no se cumplen con los entregables establecidos.	El cliente se muestra instisfecho e impone multas al equipo.
A05	El costo real del proyecto es mayor que el presupuestado	Mitigar	Acpetar	N/A	$0.00	N/A	2	1	N/A	N/A
A08	No se consideraron tareas de monitoreo y control en la gestión del cronograma	Aceptar				1	2			
A11	Cumplimiento del cronograma del proyecto SPI menor a 0.95	Aceptar				3	4			
A13	Equipo del proyecto no tiene las competencias requeridas debido a la falta de capacitación	Mitigar				1	2			
A15	Gestión inoportuna de calidad del Manual de Marca	Mitigar				1	3			

						Riesgo Residual		Riesgo Secundario		
Ítem	**Riesgo**	**Estrategia de Respuesta**	**Acción de Respuesta**	**Costo de la Respuesta**	**Quién es el responsable**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Causa**	**Evento**	**Efecto**
A16	Alta rotación del personal de Diseño gráfico para la conceptualización del Logo	Acpetar	N/A	$0.00	N/A	2	1	N/A	N/A	N/A
A17	Insatisfacción del cliente respecto al Debrief del proyecto	Mitigar				1	2			
A18	Insatisfacción del cliente respecto al Logo del proyecto	Acpetar	N/A	$0.00	N/A	2	1	N/A	N/A	N/A
A20	Conflictos de autoridad debido la falta de definición de jerarquía dentro de la estructura organizacional del proyecto para las estrategias de marketing	Aceptar				2	4			
A22	Retrasos en la ejecución de las actividades relacionadas a la estrategia de marketing (Estacionales, Always On)	Mitigar				1	2			
A24	Desconexión en el involucramiento del Sponsor y el equipo de proyecto	Aceptar	N/A	$0.00	N/A	2	1	N/A	N/A	N/A
A25	Poco entendimiento del Sponsor respecto al contenido presentado en las campañas Always On y Estacionales	Mitigar	Realizar reuniones semanales con cliente para hacer capacitaciones sobre conceptos básicos de marketing y diseño gráfico	$200.00	José María Camacho - Director General Creativo	3	4	El encargado de realizar las capacitaciones emplea terminos muy ténicos para el cliente	El cliente sigue con dudas acerca del proceso de los entregables y poco entendimiento	El equipo de la agencia debe empezar a participar en las capacitaciones para despejar dudas
A27	Proveedor de servicio de ilustración de Logo no cumple con las expectativas y demandas del proyecto	Aceptar	N/A	$0.00	N/A	2	1	N/A	N/A	N/A
A29	La agencia carece de control sobre la calidad de la elaboración del Manual de Marca	Mitigar	Coordinar reuniones diarias con el Ilustardor contratado para hacer seguimientos sobre el proceso del Manual de Marca	$0.00	Steven Macías - Director de Arte	2	3	El Ilustrador contratado no ingresar a las reuniones online para ver el progreso del manual de marca	Se presneta un retraso en los entregables establecidos para el proyecto.	El equipo creativo de la agencia se ve en la obliagación de pagar por ilustrador para termianr el trabajo

Tabla 63. Plan de Respuesta
Elaborado por: Autores

2.3.9. Gestión de Adquisiciones

2.3.9.1. Plan de Gestión de Adquisiciones

En el presente plan de la Gestión de Adquisiciones, se describen las actividades requeridas para la identificación y adquisición de bienes y servicios, además de definir como se identifican a los posibles proveedores, qué documentos o contratos serán usados para el desarrollo del proyecto Marketing en un Entorno Digital.

La planificación de las adquisiciones detalla cómo, cuándo, quién y en qué formato se realiza:

Enunciados de Trabajo
Documentos de adquisiciones
Criterios de Selección
Análisis Hacer-Comprar

Recursos para la adquisición

En el presente se identifican los interesados del equipo que intervienen en la gestión de adquisiciones, su rol y autorización, tal como se muestra en la **Tabla 50**.

TECNICENTRO SERVI PLUS	**Recursos para la Adquisición**	**Código: DO-ABA-IN-F-001**
		Versión: 01

Responsable	**Rol**
Luis Carrera - Patrocinador	- Responsable de asignar el presupuesto para las adquisiciones. - Aprueba la ampliación de presupuesto de una adquisición en caso de ser necesario.
Fernando Gaona - Project Manager	- Encargado de aprobar las adquisiciones de biernes y/o servicios del proyecto. - Selecciona al proveedor de acuerdo a la cotización recibida. - Responsable de aprobar los Enunciados de Trabajo del Proyecto. - Solicita al Sponsor ampliación de presupuesto de una adquisición en caso de ser necesario.
Andrea Béjar - Ejecutiva de cuenta	-Revisa cotización de proveedores. - Ejecuta las compras y adquisiciones solicitadas por el Project Manager. - Realiza la negociación con los proveedores. - Controlar las adquisiciones y proveedores.
José Luis Quezada - Analista de Procesos y Proyectos	- Responsable de elaborar los Enunciados de Trabajo del Proyecto, con asistencia de la Supervisora de cuenta.
Nicole Erazo - Supervisora de cuenta	- Responsable de planificar la gestión de adquisiciones, en coordinación con el Project Manager - Supervisa las especificaciones técnicas para la adquisición.
1. Observaciones	
1.1.	
1.2.	

Tabla 64. Recursos para la adquisición
Elaborado por: Autores

2.3.9.2. Productos o Servicios a Contratar

Se describen los productos o servicios que el proyecto requerirá contratar, esto se realiza mediante la Identificación de las Adquisiciones que se requieran en los grandes entregables de la EDT de Proyecto, mediante la Ilustración fueron direccionados con los siguientes cuestionamientos:

¿Por qué puede ser una adquisición?

1.3.1/1.3.2Porque se necesita contar con el acceso a estas plataformas para generar los estudios de inversión y de preferencia.

1.4.1 Porque se solicitan los servicios de un profesional de ilustración de logos.

¿En qué consiste la adquisición?

a1.3.1. En este entregable se requiere adquirir una licencia de INFOMEDIA ($1.8K)

b. 1.3.2. En este entregable se requiere adquirir una licencia de KANTAR IBOPE ($2.5K)

c. 1.4.1.1 Se requiere contratar los servicios de un Ilustrador para la realización del logo. ($800)

¿Existen proveedores locales?

Si, todos son locales

¿Quién del equipo del proyecto puede controlar?

a. 1.3.1. Ejecutiva de cuentas (validar que todos los entregables cuenten con la calidad relacionadas a las últimas tendencias) y PM

b. 1.3.2. Ejecutiva de cuentas (validar que todos los entregables cuenten con la calidad relacionadas a las últimas tendencias) y PM

c. Ejecutiva de cuentas (validar que todos los entregables cuenten con la calidad relacionadas a las últimas tendencias) y PM

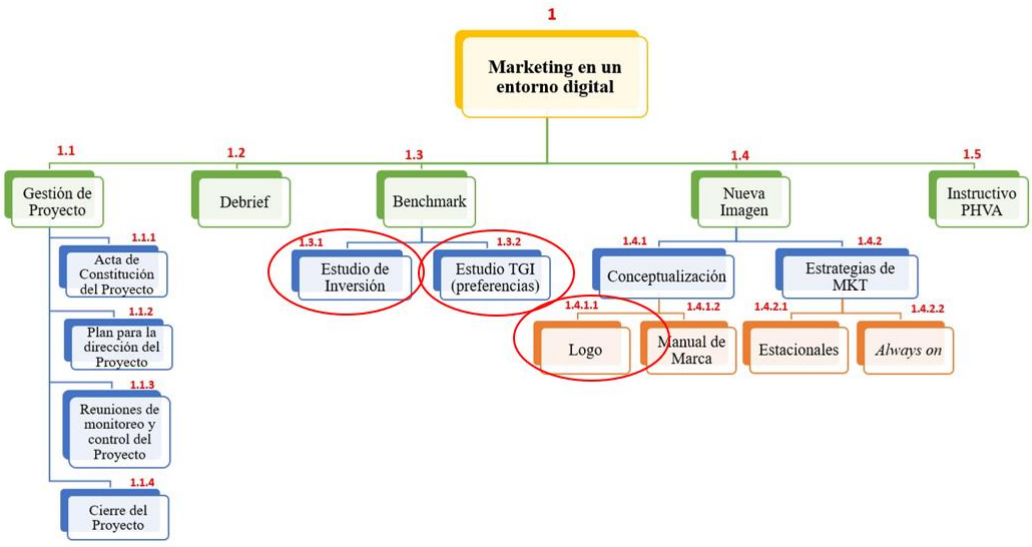


Ilustración 25. EDT del Proyecto en el proceso de Adquisiciones
Elaborado por: Autores

2.3.9.3. Procedimientos para la gestión de adquisiciones

Para las adquisiciones se seguirá el siguiente procedimiento Código DO-ABA-IN-P-001:

La Ejecutiva de cuentas contará con una lista de proveedores de servicios en base a requerimiento de proyectos anteriores.

Todo requerimiento debe estar aprobado por el Project Manager y debe ser coordinado con anticipación de acuerdo al cronograma de trabajo del proyecto.

Todo pedido deberá incluir la descripción, características y las especificaciones técnicas suficientes del producto o servicio requerido, así como las cantidades, precios estimados, lugar y tiempo de entrega esperado, de acuerdo a la complejidad técnica del servicio a requerir se debe entregar al área de compras un formato con los términos de referencia "TDR".

Toda actividad de compra de bienes y servicios debe iniciar con una cotización al proveedor de acuerdo al monto del pedido.

Valor del Pedido (USD)	No. De Cotizaciones (Anexo al pedido)	Vigencia de Recompra
0 - $500	Mínimo 1	6 meses
$501 - $5000	Mínimo 2	6 meses
Mayor a $5000	Mínimo 3	6 meses

Imagen 02. No. de cotizaciones requeridas por pedido
Elaborado por: Autores

Revisión de cotización del proveedor por parte de la ejecutiva y la Supervisora de cuentas, para posterior el mismo sea aprobado por el Project Manager.

Realizar la negociación con el proveedor, mejorar propuesta y detalles del servicio, estas coordinaciones se realizan mediante entrevistas, visitas al local, correos electrónicos.

La Ejecutiva de cuentass confirmará al proveedor la decisión de su participación en el requerimiento, tomando en cuenta que el valor esté acorde a lo presupuestado en el proyecto.

En el caso que el Pedido de Compra supere lo establecido en la Solicitud de pedido, el Project Manager debe solicitar al Patrocinador la aprobación, para realizar un ajuste presupuestal y liberación correspondiente.

Para la solicitud de pedido, las compras de bienes y servicios se formalizarán con el proveedor a través de una Orden de Compra de bien o servicio.

Las Órdenes de Compra deben indicar claramente en forma enunciativa y no limitativa el bien o servicio que se está comprando, el nombre del proveedor, datos de facturación, las condiciones de pago, moneda, fechas de entrega, lugar de entrega, cantidades solicitadas, precios acordados por unidad, importe total.

Se realizará la firma del Contrato.

2.3.9.4. Tipo de Contrato a utilizar

Para la contratación de los servicios de Estudio de Inversión, Estudio TGI (Preferencias) y Contratación de servicios de un ilustrador para el Logo se utilizará el contrato de precio fijo

cerrado. De esta forma, se establece un pago exacto por los bienes o servicios adquiridos, el cual se mantiene a menos de que se modifique el alcance del trabajo.

El formato para la contratación del servicio está definido en el apartado ***1.5. Documentos de las adquisiciones*** de este documento.

2.3.9.5. Enunciado del Trabajo relativo a Adquisiciones

El Enunciado Del Trabajo, describe el material, equipo o servicio a ser adquirido o contratado, explicando los detalles y características que se esperan por parte del contratista.

La Directora de Proyectos es el responsable de aprobar los Enunciados de Trabajo del Proyecto, elaborados por el Analista de Procesos y Proyectos con la vigilancia del cumplimiento de las especificaciones técnicas por parte de la Supervisora de cuentas.

Para el Proyecto de Marketing en un Entorno Digital se establecen 3 EDTs.

Servicio de Estudio de Inversión - *Tabla 02*

Servicio de Estudio TGI (Preferencias) - *Tabla 03*

Servicios profesionales de un ilustrador para creación del Logo - *Tabla 04*

	Enunciado del Trabajo relativo a Adquisiciones		Código: DO-ABA-IN-F-002
	Servicio de Estudio de Inversión		Versión: 01
Referencia	**Criterios**	**Detalle**	
1	Alcance del trabajo	La compra de la licencia correspondiente al estudio de inversión dentro del programa Infomedia para la elaboración del informe con el fin de identificar en que plataformas digitales se concentran las inversiones de marketing, las piezas publicitarias emitidas dentro de la pautas para llegar al target, con la finalidad poder identificar las plataformas y promedio de inversión dentro de la categoría de servicentros.	
2	Ubicación del Trabajo	Feedback del trabajo debe ser presencial en las oficinas de Qbit en la ciudad de Guayaquil ubicada en urdesa.	
3	Período de Trabajo	El estudio de inversión debe realizarse en 2 días máximo.	
4	Programación de Entregables	Se realizará 1 entregable, en un periodo de 2 días. Entregable 1: entrega del 100% mediante una reunión presencial en las oficinas del PM, de esta reunión se presentarán los resultados del estudio con el Director general Creativo para el entregable final. Esta entrega se realizará mediante un archivo en formato excel y un link de We Transfer con el mismo para que sea distribuido al equipo.	
5	Estándares Aplicables	Datos vigentes del mes en que se realiza el estudio / Inversión de medios digitales correspondientes a Ecuador	
6	Criterios de Aceptación	El estudio de inversión: - Inversión de medios digitales usados por el target en la categoría de servicentros. - Piezas digitales en los medios pautados durante las campañas. - Inversión mensualizada por plataformas. - Inversión histórica del añ0 2022	
7	Requerimientos Especiales	De la mano con la elaboración del estudio de inversión se requiere el detalle histórico anual que también incluya la inversión medios tradicionales ATL (radio, prensa, TV y suplementos)	
1. Observaciones			
1.1.			
1.2.			

Tabla 65. EDT – Estudio de Inversión
Elaborado por: Autores

	Enunciado del Trabajo relativo a Adquisiciones	Código: DO-ABA-IN-F-002
TECNICENTRO SERVI PLUS	Servicio de Estudio TGI (Preferencias)	Versión: 01

Referencia	Criterios	Detalle
1	Alcance del trabajo	La compra de la licencia correspondiente a la herramienta TGI de la empresa Kantar Ibope para la elaboración del estudio de preferencias para las campañas estacionales y Always On para la empresa Serviplus para asegurarse de que la comunicación y el planteamiento de las piezas gráficas sean las indicadas con base en los resultados obtenidos en este estudio.
2	Ubicación del Trabajo	Feedback del trabajo debe ser presencial en las oficinas de Qbit en la ciudad de Guayaquil ubicada en urdesa.
3	Período de Trabajo	El estudio TGI de preferencias debe realizarse en 2 días máximo.
4	Programación de Entregables	Se realizará 1 entregable, en un periodo de 2 días. Entregable 1: entrega del 100% mediante una reunión presencial en las oficinas del PM, de esta reunión se presentarán los resultados del estudio con el Director general Creativo para el entregable final. Esta entrega se realizará mediante un archivo en formato power point y un link de We Transfer con el mismo para que sea distribuido al equipo.
5	Estándares Aplicables	Datos vigentes del mes en que se realiza el estudio / Base de datos correspondiente a Ecuador
6	Criterios de Aceptación	El estudio de preferencias TGI debe contemplar los siguientes elementos en concordancia: - Preferencias de medios digitales usados por el target. - Horario de penetración de consumo en plataformas digitales. - Declaraciones de: Motivaciones, tensiones y conectividad de medios - Declaraciones de contenidos de interés en medios por indice de afinidad. - Definición de perfiles demográficos.
7	Requerimientos Especiales	De la mano con la elaboración del estudio TGI de preferencias se requieren el detalle en porcentajes de la declaración online, offline y el índice de la afinidad.
1. Observaciones		
1.1.		
1.2.		

Tabla 66. EDT – Estudio TGI (Preferencias)
Elaborado por: Autores

TECNICENTRO SERVI PLUS	**Enunciado del Trabajo relativo a Adquisiciones**	**Código: DO-ABA-IN-F-002**
	Contratación de servicios de un ilustrador para el Logo	**Versión: 01**

Referencia	Criterios	Detalle
1	Alcance del trabajo	El servicio de ilustración incluye la elaboración del logo de Serviplus contemplando técnicas requeridas para asegurarse que el logo sea versátil y pueda adaptarse a diferentes tamaños y contextos (medios digitales, medios escritos). Esto se realizará con la intervención de 2 entregables.
2	Ubicación del Trabajo	Feedback del trabajo debe ser presencial en las oficinas de Qbit en la ciudad de Guayaquil ubicada en urdesa.
3	Período de Trabajo	La ilustración debe realizarse en 2 semanas máximo.
4	Programación de Entregables	Se realizarán 2 entregables, 1 c/semana durante 2 semanas. Entregable 1: Avance al 90% mediante una reunión presencial en las oficinas del PM, de esta reunión se obtendrá un feedback para el entregable final. Entregable 2: Entrega final considerando la retroalimentación indicada por el Sponsor en la primera entrega, esta entrega se realizará mediante un link de We Transfer en formato .Ai.
5	Estándares Aplicables	Registro de marca / Protección de uso de datos
6	Criterios de Aceptación	El logo debe contemplar los siguientes elementos en concordancia: - Diseño vectorial - Legibilidad -Tipografía y combinaciones tipográficas. - Efectos y estilos: degradados, blancos, negros y superposiciones. - Elementos gráficos: iconos, vectores y subrayados. El logo debe ser entregado con un manual de marca que incluya: -Usos correctos e incorrectos. - Colores. - Tono y personalidad de la marca.
7	Requerimientos Especiales	De la mano con la elaboración del logo se requieren 2 pruebas de usuarios previo a la entrega final del logo.

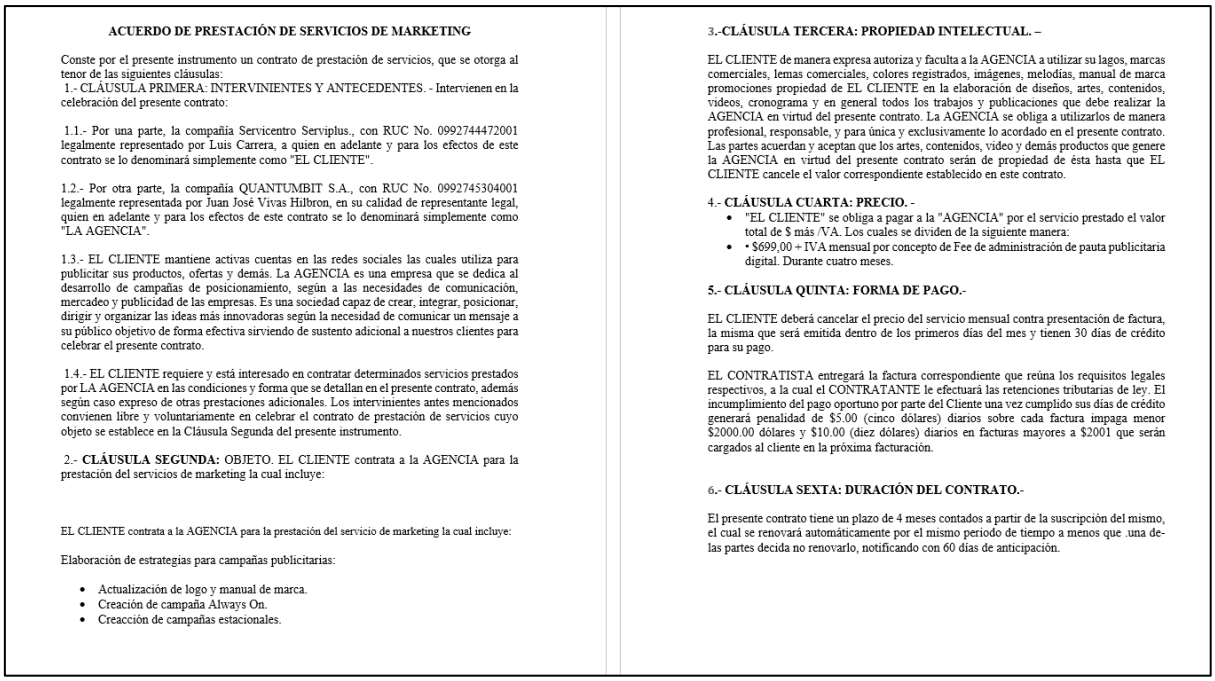
1. Observaciones
1.1.
1.2.

Tabla 67. EDT – Contratación de servicios de un ilustrador para el Logo
Elaborado por: Autores

2.3.9.6. Documentos de las adquisiciones

Los contratos de Servicios y Costo / Material debe emitirse en dos copias, las cuales serán revisadas por las partes interesadas (empresa y proveedor), de presentarse alguna observación se realiza la evaluación y modificación del caso, y finalmente se firma el contrato entre la empresa y el locador, quedándose una copia con cada interesado.

El formato del contrato será el siguiente:



ACUERDO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE MARKETING

Conste por el presente instrumento un contrato de prestación de servicios, que se otorga al tenor de las siguientes cláusulas:
1.- CLÁUSULA PRIMERA: INTERVINIENTES Y ANTECEDENTES. - Intervienen en la celebración del presente contrato:

1.1.- Por una parte, la compañía Servicentro Serviplus., con RUC No. 0992744472001 legalmente representado por Luis Carrera, a quien en adelante y para los efectos de este contrato se lo denominará simplemente como "EL CLIENTE".

1.2.- Por otra parte, la compañía QUANTUMBIT S.A., con RUC No. 0992745304001 legalmente representada por Juan José Vivas Hilbron, en su calidad de representante legal, quien en adelante y para los efectos de este contrato se lo denominará simplemente como "LA AGENCIA".

1.3.- EL CLIENTE mantiene activas cuentas en las redes sociales las cuales utiliza para publicitar sus productos, ofertas y demás. La AGENCIA es una empresa que se dedica al desarrollo de campañas de posicionamiento, según a las necesidades de comunicación, mercadeo y publicidad de las empresas. Es una sociedad capaz de crear, integrar, posicionar, dirigir y organizar las ideas más innovadoras según la necesidad de comunicar un mensaje a su público objetivo de forma efectiva sirviendo de sustento adicional a nuestros clientes para celebrar el presente contrato.

1.4.- EL CLIENTE requiere y está interesado en contratar determinados servicios prestados por LA AGENCIA en las condiciones y forma que se detallan en el presente contrato, además según caso expreso de otras prestaciones adicionales. Los intervinientes antes mencionados convienen libre y voluntariamente en celebrar el contrato de prestación de servicios cuyo objeto se establece en la Cláusula Segunda del presente instrumento.

2.- **CLÁUSULA SEGUNDA:** OBJETO. EL CLIENTE contrata a la AGENCIA para la prestación del servicios de marketing la cual incluye:

EL CLIENTE contrata a la AGENCIA para la prestación del servicio de marketing la cual incluye:

Elaboración de estrategias para campañas publicitarias:

- Actualización de logo y manual de marca.
- Creación de campaña Always On.
- Creacción de campañas estacionales.

3.-**CLÁUSULA TERCERA: PROPIEDAD INTELECTUAL. –**

EL CLIENTE de manera expresa autoriza y faculta a la AGENCIA a utilizar su lagos, marcas comerciales, lemas comerciales, colores registrados, imágenes, melodías, manual de marca promociones propiedad de EL CLIENTE en la elaboración de diseños, artes, contenidos, videos, cronograma y en general todos los trabajos y publicaciones que debe realizar la AGENCIA en virtud del presente contrato. La AGENCIA se obliga a utilizarlos de manera profesional, responsable, y para única y exclusivamente lo acordado en el presente contrato. Las partes acuerdan y aceptan que los artes, contenidos, video y demás productos que genere la AGENCIA en virtud del presente contrato serán de propiedad de ésta hasta que EL CLIENTE cancele el valor correspondiente establecido en este contrato.

4.- **CLÁUSULA CUARTA: PRECIO.** -

- "EL CLIENTE" se obliga a pagar a la "AGENCIA" por el servicio prestado el valor total de $ más /VA. Los cuales se dividen de la siguiente manera:
- • $699,00 + IVA mensual por concepto de Fee de administración de pauta publicitaria digital. Durante cuatro meses.

5.- CLÁUSULA QUINTA: FORMA DE PAGO.-

EL CLIENTE deberá cancelar el precio del servicio mensual contra presentación de factura, la misma que será emitida dentro de los primeros días del mes y tienen 30 días de crédito para su pago.

EL CONTRATISTA entregará la factura correspondiente que reúna los requisitos legales respectivos, a la cual el CONTRATANTE le efectuará las retenciones tributarias de ley. El incumplimiento del pago oportuno por parte del Cliente una vez cumplido sus días de crédito generará penalidad de $5.00 (cinco dólares) diarios sobre cada factura impaga menor $2000.00 dólares y $10.00 (diez dólares) diarios en facturas mayores a $2001 que serán cargados al cliente en la próxima facturación.

6.- **CLÁUSULA SEXTA: DURACIÓN DEL CONTRATO.-**

El presente contrato tiene un plazo de 4 meses contados a partir de la suscripción del mismo, el cual se renovará automáticamente por el mismo periodo de tiempo a menos que .una de-las partes decida no renovarlo, notificando con 60 días de anticipación.

Imagen 03. Contrato de adquisición de bienes o prestación de servicios
Elaborado por: Autores

2.3.9.7. Criterios de Selección de Proveedores

La selección de proveedores se realizará en base a 6 criterios definidos por el Project Manager en la cual se considera un puntaje donde 100 puntos para la mejor opción y 0 para la opción menos deseada.

TECNICENTRO SERVI PLUS	**Indicador de Efectividad de Comunicaciones**	**Código: DO-CO-IN-F-003** **Versión: 01**
Proveedor		
Código EDT		
Realizado por		
Aprobado por		
Criterio	**Descripción**	**Puntaje**
Experiencia **30%**	Se determina el nivel de experiencia para la elaboración del producto, si es servicio proviene de un programa, es un servicio prestado que implica desarrollo y asesoría para campañas en el ámbito del marketing digital.	Se asignan puntos en base a la relevancia del origen al contexto del marketing digital, desde 100 puntos hasta 0 puntos.
Costo **25%**	Detalle de todos los costos involucrados en la adquisición de productos o servicios relacionados con el marketing digital.	Se asignan puntos en base a la relevancia del origen al contexto del marketing digital, desde 100 puntos hasta 0 puntos.
Tiempo de entrega **20%**	Descripción del lapso previsto para la entrega de productos o servicios en el ámbito del marketing digital.	Se asignan puntos en base a la relevancia del origen al contexto del marketing digital, desde 100 puntos hasta 0 puntos.
Garantía **5%**	Especificación del tiempo total de garantía ofrecida para productos o servicios relacionados con el marketing digital.	Se asignan puntos en base a la relevancia del origen al contexto del marketing digital, desde 100 puntos hasta 0 puntos.
Forma de pago **5%**	Descripción de los métodos de pago en porcentajes para adquirir productos o servicios en el contexto del marketing digital.	Se asignan puntos en base a la relevancia del origen al contexto del marketing digital, desde 100 puntos hasta 0 puntos.
Soporte Post Venta **15%**	Descripción de los servicios o asesorías ofrecidos después de la adquisición de productos o servicios en el ámbito del marketing digital.	Se asignan puntos en base a la relevancia del origen al contexto del marketing digital, desde 100 puntos hasta 0 puntos.
Total proveedor		
1. Observaciones		
1.1.		
1.2.		

Tabla 05 – Criterios de Selección de Proveedores

Elaborado por: Autores

2.3.9.8. Decisión de Hacer o Comprar

Con el fin de gestionar oportunamente los recursos y tomar una correcta decisión sobre si se realiza la adquisición del servicio o si puede ser ejecutada por el equipo del proyecto, se utilizará la herramienta de análisis de hacer o comprar en el que se incluirán varios criterios de evaluación que deben ser considerados al momento de la toma de decisión. De acuerdo a la **Tabla 54**.

	Matriz Hacer Comprar					**Código: DO-ABA-IN-F-003**	
	Etapa: LOGO					**Versión: 01**	
CRITERIO	**PONDERACIÓN Grado de relevancia para selección**	**HACER (1-10)**	**OBSERVACIÓN**	**COMPRAR (1-10)**	**OBSERVACIÓN**	**HACER %**	**COMPRAR %**
Conocimientos Técnicos	25%	3	El personal interno del proyecto no cuenta con las competencias técnicas requeridas para la conceptualización de un logo y posterior realización del manual de marca	10	Se buscará en el mercado un Ilustrador que cumpla con las competencias requeridas para la conceptualización de un logo y posterior realización del manual de marca	0.75	2.5
Tiempo de experiencia	25%	3	El personal interno del proyecto no cuenta con un ilustrador que tenga experiencia en ilustraciones relacionadas a la categoría automotriz.	10	El Ilustrador deberá contar con al menos 5 años de experiencia comprobable en el desarrollo de ilustraciones para marcas comerciales relacionadas a la categoría automotriz.	0.75	2.5
Costo	15%	1	Este criterio implica tener un recurso en nómina con un costo mensual de $900, el tiempo del proyecto es 4 meses por lo cuál es costo final sería $3.6K	10	Se realizaría un único pago de $800 por la ilustración del logo	0.15	1.5
Tiempo	15%	3	El no tener al personal con competencias técnicas para la ilustración puede omitir detalles en la conceptualización del logo que generen reporcesos y mayor tiempo en la ilustración del logo.	9	El tener la competencia disminuye la probabilidad de error por lo cual la ejecución de ilustración se realizará en un tiempo menor.	0.45	1.35
Alcance/ Riesgos	15%	9	Se puede trabajar estrechamente con el cliente final para recibir retroalimentación y realizar ajustes según sea necesario	8	La retroalimentación del cliente va a ser a la Ejecutiva de Cuenta, el no recibir la retroalimentación correcta aumenta el riesgo de que el logo no sea el esperado por el cliente	1.35	1.2
Capacidad de Innovación	5%	7	La empresa puede tener una visión sesgada en cuanto a las tendencias de sus clientes habituales sin considerar las expectativas del cliente	8	El ilustrador tendría un campo más amplio para proponer mejoras en la ilustración del logo que solicita el Sponsor	0.35	0.4
	100%	**26**		**55**		**3.80**	**9.45**

	Matriz Hacer Comprar					Código: DO-ABA-IN-F-003	
	Etapa: Estudio TGI (Preferencias)					Versión: 01	
CRITERIO	**PONDERACIÓN Grado de relevancia para selección**	**HACER (1-10)**	**OBSERVACIÓN**	**COMPRAR (1-10)**	**OBSERVACIÓN**	**HACER %**	**COMPRAR %**
Conocimientos Técnicos	25%	4	La herramienta para la elaboración del estudio TGI de preferencias posee standares internacionales avalados por la empresa KANTAR Ibope para la elaboración de informes preferencias del público que se utiliza para la realización de campañas publicitarias como una fuente de consulta.	6	Se pagará la licencia para la utilización de herramientas de estudio internacionales para la elaboración de campañas estacioanles y Always On.	1	1.5
Tiempo de experiencia	25%	4	La herramienta TGI ayuda a manejar grandes volúmenes de datos de manera rápida y sencilla, disponible en cualquier momento y lugar y cuenta con más de 30 años de experienia a nivel mundial dando soporte a las agencias de publicidad.	7	La herramienta debe tener licencia durante cuatro meses con la data actualizada desde el año 2022	1	1.75
Costo	15%	5	El costo de esta licencia para la elaboración del estudio durante los cuatro meses del proyecto es $2.500	8	Se realizaría un único pago de $2.500 por la compra de la licencia de la herramienta TGI de KANTAR IBOPE	0.75	1.2
Tiempo	15%	6	El no utilizar las herramientas principales para la elaboración de campañas publicitarias, no se pueden identificar las plataformas digitales específicas en donde se va a realizar la comunicación, se prepararían campañas en todos los medios que van a generar mayor tiempo de trabajo para personalizar la comunicación en cada una de ellas.	8	El tener pagar por la licencia para el uso de la herramienta para el estudio de preferencias TGI permite optimizar los tiempos y obtener data real acerca del preferencias del público y las plataformas digitales en las cuales se deben desarrollar las estrategias de una manera más exacta.	0.9	1.2
Alcance/ Riesgos	15%	4	Se puede idntificar de manera clara las preferencias y elecciones del público objetivo dentro de la categoría de servicentros para realizar campañas personalizadas	8	Al no utilizar las herramientas necesacias para este tipo de estudios puede llevar a realizar campañas que no tengan el impacto esperado por el cliente y no se obtengan los clientes esperados.	0.6	1.2
Capacidad de Innovación	5%	4	La agencia puede elegir los medios que no son afines al target al cual quiere llevar el sponsor.	8	La estrategia va a tener resultados positivos ya que va a captar al público objetivo al que quiere llegar el sponsor.	0.2	0.4
	100%	**27**		**45**		**4.45**	**7.25**

	Matriz Hacer Comprar					Código: DO-ABA-IN-F-003	
	Etapa: Estudio de Inversión					Versión: 01	
CRITERIO	**PONDERACIÓN Grado de relevancia para selección**	**HACER (1-10)**	**OBSERVACIÓN**	**COMPRAR (1-10)**	**OBSERVACIÓN**	**HACER %**	**COMPRAR %**
Conocimientos Técnicos	25%	4	La herramienta Infomedia es la única empresa de Estadísticas y Auditoria Publicitaria con la que trabajan las principales Agencias de Publicidad en Ecudor	6	Se contactará a la ejecutiva de ventas de Infomedia Ecuador para la contratación de la herramienta y las licencia para el planificador de medios de la agencia.	1	1.5
Tiempo de experiencia	25%	4	La herramienta Infomedia cuenta con más de 25 años en el mercado publicitario auditando el mercado publicitario de Ecuador.	7	La herramienta debe tener licencia durante cuatro meses con la data actualizada desde el año 2022	1	1.75
Costo	15%	5	El costo de esta licencia para la elaboración del estudio durante los cuatro meses del proyecto es $1.200	8	Se realizaría un único pago de $1.200 por la compra de la licencia de la herramienta Infomedia Ecuador	0.75	1.2
Tiempo	15%	6	Al no tener estadísticas reales acerca de la inversión publicitaria en la categoría servicentro, no se pueden identficar las principales plataformas en donde se realizan las campañas publicitarias	8	Al tener la data sobre la inversión, se pueden identificar los medios en los cuales se realiza la pauta y los volúmenes de inversión que se manejan en las categoría de servicentros.	0.9	1.2
Alcance/ Riesgos	15%	4	Se puede definir como se maneja el mercado con la inversión mensual dependiendo de las campañas estacionales en la categoría de servicentros.	8	Al no poder identificar las temporadas de inversión, no se pueden realizar las estrategias de campañas estacionales.	0.6	1.2
Capacidad de Innovación	5%	4	La agencia puede focalizar las estrategias en los meses que no son los correctos para las campañas.	8	La estrategia va a ser exitosa ya que se van a realizar campañas estacionales en donde el público objetivo para a poder interactar con las comunicación que se va a establecer.	0.2	0.4
	100%	**27**		**45**		**4.45**	**7.25**

Tabla 68. Matriz de decisión Hacer - Comprar
Elaborado por: Autores

2.3.9.9. Escalamiento de Conflictos

Para el manejo de conflictos con proveedores que se puedan suscitar en el proyecto, se realizará un análisis de incidentes o controversias con el equipo de trabajo para posterior tomar decisiones, tener sesiones acuerdos y retroalimentación de la situación con el proveedor, para lo cual se deberá realizar el envío de toda la información analizada y tratada.

En el proceso de escalado (Imagen 01) se visualiza la estructura jerárquica utilizada para la gestión de situaciones que los miembros de niveles inferiores en la jerarquía del proyecto no pueden resolver por sí mismos.

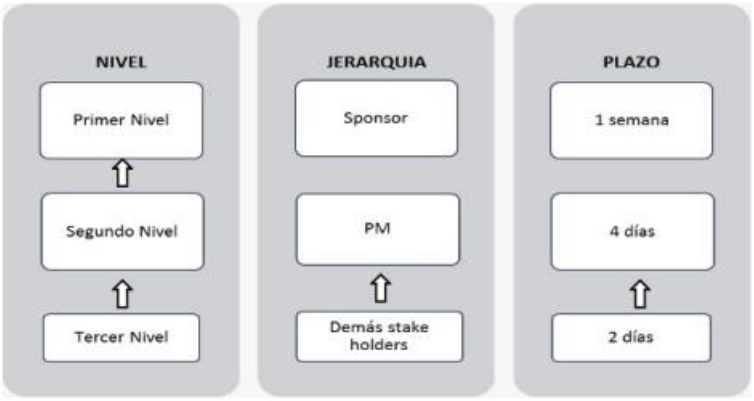


Imagen 03. Proceso de escalamiento de conflicto con proveedores
Elaborado por: Autores

3. CAPÍTULO C. CIERRE

3.1.Conclusiones:

- En este proyecto, corroboramos que el marketing digital es esencial para que las organizaciones ecuatorianas se mantengan a la vanguardia en un entorno altamente competitivo. La adopción de un plan de dirección bien estructurado evitó la dispersión de esfuerzos y contribuyó a una visión clara de objetivos y entregables.
- Observamos que la planificación previa y la definición de roles y responsabilidades fueron determinantes para sincronizar las tareas, especialmente al momento de coordinar el desarrollo de la nueva imagen y las estrategias de promoción. Esta sistematización permitió un uso más eficiente del tiempo y de los recursos humanos y financieros.
- Notamos que el Diccionario de la EDT y la Matriz de Trazabilidad de Requisitos brindaron la transparencia necesaria para garantizar coherencia entre los requerimientos planteados inicialmente y los productos finales. Al igual que en renovaciones de marca exitosas en el país, cuando se registra cada paso y se mantiene trazabilidad, se reducen drásticamente las confusiones y los reprocesos.
- Confirmamos que el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) nos ayudó a integrar la creatividad del sector publicitario con la disciplina de la gestión de proyectos. Las revisiones periódicas y la verificación temprana de la calidad en cada hito minimizaron fallas de diseño o vacíos en el mensaje.
- Vimos la importancia de la comunicación fluida con todos los involucrados, pues cada parte del equipo aportó un punto de vista único. Para un proyecto de marketing con alcance nacional, es imprescindible sostener reuniones frecuentes e intercambiar avances, a fin de agilizar la toma de decisiones.
- Valoramos la utilidad de combinar la experiencia en procesos de calidad con la flexibilidad propia de las campañas creativas. Esta conjugación de enfoques —organizado y creativo— ha sido clave también en otros proyectos de cambio de imagen en Ecuador, evitando la improvisación en el proceso de diseño.
- Reconocimos que la adaptación constante ante cambios del mercado o de las preferencias de los interesados es un factor decisivo. Las empresas que no incorporan mecanismos de gestión del cambio se exponen a retrasos, confusiones y a un menor impacto de su propuesta publicitaria.

En conclusión, este Plan para la Dirección del Proyecto confirma la relevancia de las metodologías de gestión en el marketing digital, sentando las bases para escalar hacia iniciativas de mayor magnitud con orden y efectividad. Creemos que el equilibrio entre organización y creatividad permite al equipo responder con éxito a las exigencias actuales del mercado.

3.2. Oportunidades de Mejora

- Creemos que formular un plan de adquisiciones más exhaustivo evitaría cuellos de botella al contratar servicios de diseño, impresión o asesoría externa. Clasificar y preseleccionar proveedores con experiencia en cambios de imagen a escala nacional agilizaría la obtención de recursos y reduciría costos.
- Observamos la importancia de incorporar indicadores de éxito que midan el nivel de recordación y preferencia de la nueva imagen. Aun cuando se han visto resultados muy positivos en campañas financieras locales, la analítica avanzada (encuestas, métricas de *engagement*, etc.) demuestra con mayor precisión el retorno de la inversión.
- Pensamos que capacitar al equipo en metodologías ágiles, como Scrum o Kanban, podría mejorar la colaboración interna, ya que se trata de herramientas que simplifican la asignación de tareas y fomentan la autoorganización. La combinación de agilidad y procesos formales es muy valorada en campañas que requieren reacciones rápidas.
- Notamos que un repositorio digital unificado, con lineamientos de imagen y actas de reunión, optimizaría la búsqueda de información y la uniformidad en los artes finales. En proyectos de mayor envergadura, se ve cómo la centralización de datos da transparencia y reduce confusiones entre distintos equipos.
- Consideramos ventajoso integrar planes más detallados para el manejo de riesgos del mercado, teniendo en cuenta competidores directos y cambios en los hábitos de consumo. Así se observaría una línea de respuesta clara ante posibles fluctuaciones internas o externas, similar a lo que hacen instituciones que renuevan su imagen de manera escalonada.
- Vemos provechoso diseñar plantillas de informes con análisis de indicadores de calidad y satisfacción, permitiendo comparar resultados con proyectos de mayor escala. Esto no solo clarifica la evolución de la nueva imagen, sino que también presenta datos contundentes a los interesados.
- Creemos que la colaboración interdepartamental se beneficiaría de reuniones de retroalimentación específicas, donde cada área exponga avances y desafíos. En lanzamientos de branding con amplio reconocimiento, las mesas de trabajo conjuntas dinamizan la solución de problemas y acrecientan el sentido de pertenencia.

En conclusión, consideramos que estas oportunidades de mejora permitirían refinar aún más el Plan para la Dirección del Proyecto. Inspirándonos en el éxito de renovaciones de imagen locales con amplia repercusión, vemos la importancia de un método de gestión robusto, datos medibles y una comunicación transversal para elevar la propuesta de valor y mantener la competitividad en el marketing digital.

3.3.Lecciones Aprendidas

3.3.1. Lecciones Aprendidas del Proyecto

- Aprendimos que un alcance claramente definido facilita el control sobre los costos y el tiempo de entrega. Aun en proyectos de cambio de imagen menos ambiciosos que los de Banco Guayaquil o Banco Pichincha, la claridad en las fases evita la dispersión de tareas y orienta a todos los involucrados hacia los mismos objetivos.
- Observamos que la Matriz de Trazabilidad de Requisitos no solo asegura la correspondencia entre las necesidades iniciales y las piezas creativas, sino que también facilita la evaluación post-campaña. En casos de éxito a gran escala, como el reposicionamiento de servicios financieros en el país, se ve cómo el monitoreo continuo de requisitos ayuda a mantener la coherencia y a revisar con fluidez cada entrega.
- Verificamos que la constante retroalimentación y la validación interna de los diseños fortalecen la calidad de la propuesta final. Al igual que en transformaciones de imagen reconocidas a nivel nacional, la alineación periódica de todos los departamentos (creativos, operativos y administrativos) mejora la eficiencia y refuerza la cohesión de la marca.
- Descubrimos que el ciclo PHVA aporta una estructura que permite reaccionar rápido a nuevos retos. En iniciativas de marketing grandes, las empresas líderes suelen comprobar la efectividad de su plan en cada etapa y ajustar detalles antes de lanzar sus campañas, demostrando que la mejora continua garantiza resultados óptimos.
- Aprendimos la relevancia de la gestión de riesgos en campañas enfocadas en la innovación de imagen. Tal como se ha visto en bancos que actualizan su logotipo y sus servicios con frecuencia, la anticipación de posibles obstáculos como fluctuaciones en la percepción del público es decisiva para cumplir con las fechas y presupuestos estipulados.
- Observamos el impacto de contar con un cronograma bien delineado. Los grandes proyectos de comunicación —como la adopción de nuevas líneas gráficas por parte de instituciones financieras líderes— confirman que un diagrama de Gantt o un calendario compartido evitan traslapes de tareas y fugas en los tiempos de entrega.
- Concluimos que integrar a un especialista en calidad potencia la precisión de los entregables. En renovaciones corporativas sobresalientes, esta figura garantiza que la visión creativa cumpla estándares altos, y que cada ajuste a la imagen se documente y evalúe con detalle.

3.3.2. Lecciones Aprendidas del Proceso de Titulación

- Comprendimos la importancia de construir el proyecto paso a paso, módulo a módulo. Cada fase del proceso de titulación nos permitió avanzar de manera ordenada y nos ayudó a estructurar una propuesta sólida, evitando la improvisación y la acumulación de trabajo al final.
- Aprendimos que la planificación es clave para gestionar tiempos y entregables. Tener una hoja de ruta clara nos permitió organizarnos mejor, distribuir las tareas equitativamente y mantener un flujo de trabajo constante sin atrasos críticos.
- Nos dimos cuenta de que la retroalimentación continua es fundamental. Los comentarios de nuestra tutora y el intercambio de ideas entre compañeras nos ayudaron a mejorar el enfoque del proyecto, corregir errores y fortalecer la argumentación de cada sección.
- Descubrimos que la integración entre la teoría y la práctica es un desafío, pero también una gran oportunidad de aprendizaje. Fue esencial vincular el marco teórico con la ejecución real para que el proyecto no solo fuera viable en la práctica, sino también sustentable académicamente.
- Confirmamos que la adaptabilidad es clave en la gestión de proyectos. A lo largo del proceso de titulación, tuvimos que ajustar ciertas estrategias en función de nuevos hallazgos y sugerencias, lo que nos enseñó la importancia de la flexibilidad en cualquier planificación.

Las lecciones aprendidas fortalecen la sinergia entre la gestión de proyectos y el marketing, inspiradas por cambios de imagen exitosos en Ecuador. Así, confirmamos que la combinación de planificación meticulosa, métodos de calidad y visión creativa garantiza soluciones integrales, flexibles y eficientes.

Además, el proceso de titulación nos permitió evidenciar la relevancia de la estructura modular, la planificación, la retroalimentación y la adaptabilidad en la ejecución de un proyecto académico aplicado. Estas experiencias reforzaron nuestras habilidades para gestionar proyectos de manera efectiva en contextos reales.