

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



**Modelo de Gestión de Proyectos para la empresa Cautiva Publicidad**

**Proyecto Final de Graduación para optar por el título de  
Máster en Gerencia de Proyectos en el énfasis de proyectos empresariales  
con el grado académico de Maestría**

Realizado por:

Sarita Alvarado Núñez

Cartago, 3 de octubre del 2022

## **DEDICATORIA**

*Al Eterno mi Dios, Rey del Universo  
que me permitió cumplir esta misión en su tiempo.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Cautiva Publicidad, por su confianza y por creer en mí abriendo sus puertas para desarrollar este trabajo.

A mi tutor, Ing. José Roberto Santamaría, por su paciencia, guía y consejo en este proceso.

## EPÍGRAFE

“Para cada cosa hay una sazón oportuna  
y tiempo apropiado para  
cada propósito bajo el cielo.”

Eclesiastés 3:1

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>EPÍGRAFE</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>xv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xvii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Generalidades de la investigación</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Marco de referencia organizacional</b> .....	<b>4</b>
1.1.1 Servicios brindados.....	4
1.1.2 Clientes.....	6
1.1.3 Estructura y marco estratégico.....	6
1.1.4 Proyectos en la organización.....	9
<b>1.2 Planteamiento del problema</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 Justificación del estudio</b> .....	<b>24</b>
<b>1.4 Objetivos</b> .....	<b>28</b>

1.4.1	Objetivo general.....	28
1.4.2	Objetivos específicos.....	29
<b>1.5</b>	<b>Alcance y limitaciones.....</b>	<b>29</b>
1.5.1	Alcance.....	29
1.5.2	Limitaciones.....	30
<b>Capítulo 2 Marco teórico.....</b>		<b>31</b>
<b>2.1</b>	<b>Fundamentos de proyectos.....</b>	<b>31</b>
2.1.1	Definición de proyecto.....	31
2.1.2	Ciclo de vida de proyecto.....	32
2.1.3	Operaciones versus Proyectos.....	35
<b>2.2</b>	<b>Gestión o Dirección de proyectos.....</b>	<b>36</b>
2.2.1	Grupos de Procesos.....	38
2.2.2	Áreas de conocimiento.....	40
2.2.3	Tipos de estructuras organizacionales con respecto a gestión de proyectos.....	44
2.2.4	Habilidades y competencias.....	46
<b>2.3</b>	<b>Marcos de referencia de buenas prácticas.....</b>	<b>48</b>
2.3.1	Generalidades de los marcos de referencia predictivos.....	49
2.3.2	Generalidades de los marcos de referencia ágiles.....	57
<b>Capítulo 3 Marco metodológico.....</b>		<b>68</b>
<b>3.1</b>	<b>Categorías de la investigación.....</b>	<b>68</b>
<b>3.2</b>	<b>Etapas de recolección de información.....</b>	<b>71</b>
3.2.1	Sujetos y fuentes de información.....	71
3.2.2	Técnicas y herramientas para la recopilación de datos.....	74
<b>3.3</b>	<b>Etapas de análisis y procesamiento de datos.....</b>	<b>78</b>

3.3.1	Productos de la investigación.....	79
3.3.2	Técnicas de procesamiento .....	83
<b>Capítulo 4 Análisis de Resultados.....</b>		<b>85</b>
<b>4.1</b>	<b>Análisis de la situación actual.....</b>	<b>85</b>
4.1.1	Proyectos de la organización .....	85
4.1.2	Gestión actual de los proyectos .....	98
4.1.3	Recursos de la organización.....	130
<b>4.2</b>	<b>Identificación de prácticas aplicables .....</b>	<b>139</b>
<b>4.3</b>	<b>Conclusiones del diagnóstico.....</b>	<b>146</b>
<b>Capítulo 5 Propuesta de Solución.....</b>		<b>154</b>
<b>5.1</b>	<b>Propuesta de Solución.....</b>	<b>155</b>
5.1.1	Definición de políticas, roles y responsabilidades .....	155
5.1.2	Propuesta de ciclo de vida de los proyectos.....	156
5.1.3	Propuesta de marco de trabajo para la gestión de los proyectos.....	160
5.1.4	Propuesta de herramientas tecnológicas para soporte de la gestión .....	161
5.1.5	Propuesta de capacitación al personal de Cautiva Publicidad en gestión de proyectos	163
<b>5.2</b>	<b>Estrategia de implementación.....</b>	<b>166</b>
<b>Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>169</b>
<b>6.1</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>169</b>
<b>6.2</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>173</b>
<b>Capítulo 7 Referencias bibliográficas .....</b>		<b>174</b>
<b>Capítulo 8 Apéndices .....</b>		<b>178</b>

8.1	Apéndice A.1: Muestra de cálculo desviación estándar en la cantidad de proyectos realizados por mes en Cautiva Publicidad desde enero 2021 a marzo 2022....	178
8.2	Apéndice A.2: Muestra de cálculo mediana de la cantidad de proyectos realizados por mes en Cautiva Publicidad.....	179
8.3	Apéndice A.3: Guía preguntas para las entrevistas en la empresa Cautiva Publicidad	180
8.4	Apéndice A.4: Guía preguntas para las entrevistas al personal de la empresa Cautiva Publicidad.....	181
8.5	Apéndice A.5: Guía preguntas para las entrevistas al personal ocasional de Cautiva Publicidad.....	183
8.6	Apéndice A.6: Formulario de encuesta a clientes Cautiva Publicidad .....	185
8.7	Apéndice A.7: Formulario de encuesta a proveedores de Cautiva Publicidad	191
8.8	Apéndice A.8: Guía de observación.....	195
8.9	Apéndice A.9: Formulario para la recolección de datos .....	197
8.10	Apéndice A.10: Ficha bibliográfica .....	198
8.11	Apéndice A.11: Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Proyectos de Cautiva Publicidad / Situación Actual .....	199
8.12	Apéndice A.12: Manual para la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad	201
	<b>Capítulo 9 Anexos .....</b>	<b>202</b>

9.1	Anexo 1: Concurso de Contratación Directa por escasa cuantía #2022CD-000052-0004700001 de la Municipalidad de Esparza, publicada en la plataforma SICOP el 29 de abril 2022. ....	202
9.2	Anexo 2: Ejemplos de registros de cálculo de costos de proyectos Cautiva Publicidad	203
9.3	Anexo 3: Ejemplos de envío de cotización y plan de proyecto al cliente para aprobación	204
9.4	Anexo 4: Ejemplo de cotización de entregable de proyecto con detalle de tiempo de entrega.....	205
9.5	Anexo 5: Ejemplo de cotización de entregable de proyecto sin detalle de tiempo de entrega.....	206
9.6	Anexo 6: Ejemplo de comentarios de cliente al finalizar entregables .....	207

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1.</b> Logotipo de la empresa.....	4
<b>Figura 1.2.</b> Diseño gráfico, impresión gran formato en microperforado y vinil adhesivo e instalación para proyecto del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber (Guanacaste Airport).....	5
<b>Figura 1.3.</b> Ejemplo de aplicativos en servicios en asesoría integrada de mercadeo.....	5
<b>Figura 1.4.</b> Ejemplo de servicios brindados en administración de redes sociales.....	6
<b>Figura 1.5.</b> Estructura organizacional.....	7
<b>Figura 1.6.</b> Etapas de proyectos gestionados en Cautiva Publicidad.....	10
<b>Figura 1.7.</b> Ejemplo de montaje de propuesta para cliente.....	11
<b>Figura 1.8.</b> Cantidad de proyectos gestionados en Cautiva Publicidad y su facturación desde enero 2021 a marzo 2022.....	14
<b>Figura 1.9.</b> Cálculo de costos del proyecto El Establo (abril 2022).....	17
<b>Figura 1.10.</b> Ejemplos de registros de cálculo de costos de proyectos Cautiva Publicidad.....	20
<b>Figura 1.11.</b> Registros de proyectos con retraso en la entrega.....	21
<b>Figura 1.12.</b> Planteamiento del problema.....	22
<b>Figura 2.1.</b> Ciclo de Vida del Proyecto.....	32
<b>Figura 2.2.</b> Etapas del ciclo de vida del proyecto.....	33
<b>Figura 2.3.</b> Ciclo de vida del proyecto y sus efectos.....	34
<b>Figura 2.4.</b> Enfoques de Desarrollo.....	35
<b>Figura 2.5.</b> Grupos de Procesos.....	39
<b>Figura 2.6.</b> Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos...	43
<b>Figura 2.7.</b> Influencias de la estructura organizacional en los proyectos.....	45
<b>Figura 2.8.</b> Triángulo de Talentos del PMI.....	47
<b>Figura 2.9.</b> Ejemplo de enfoque predictivo en cascada.....	49
<b>Figura 2.10.</b> Descripción de los componentes clave de la Guía del PMBoK.....	51
<b>Figura 2.11.</b> Interrelación entre los componentes clave de los proyectos de la Guía del PMBOK.....	52
<b>Figura 2.12.</b> Principios, temáticas y procesos de la Metodología PRINCE2.....	54

<b>Figura 2.13.</b> Metodología Scrum.....	61
<b>Figura 2.14.</b> Nivel de esfuerzo para los Grupos de Procesos a través de los ciclos de iteración.....	63
<b>Figura 2.15.</b> Relación en Grupos de Procesos en fases continuas.....	63
<b>Figura 2.16.</b> Ejemplo de Tablero Kanban físico .....	65
<b>Figura 2.17.</b> Ejemplo de Tablero Kanban en herramienta digital.....	65
<b>Figura 3.1.</b> Fases de la investigación .....	78
<b>Figura 4.1.</b> Ejemplo Proyecto Publicitario. Proyecto Evolve Hotel Four Seasons diseño y construcción de murales .....	87
<b>Figura 4.2.</b> Ejemplos de entregables en Proyecto Evolve Hotel Four Seasons diseño y construcción de murales (Proyecto Publicitario) .....	88
<b>Figura 4.3.</b> Ejemplo de entregable en Proyecto de Desarrollo de Marca .....	89
<b>Figura 4.4.</b> Distribución por tipo de proyectos en Cautiva Publicidad - 2022.....	90
<b>Figura 4.5.</b> Distribución por tipo de proyectos en Cautiva Publicidad - 2022.....	92
<b>Figura 4.6.</b> Fases y procesos de los Proyectos Publicitarios de Cautiva Publicidad.....	94
<b>Figura 4.7.</b> Fases y procesos de los Proyectos de Desarrollo de Marca de Cautiva Publicidad.....	95
<b>Figura 4.8.</b> Fases y procesos de los Proyectos de Asesoría de Imagen de Cautiva Publicidad.....	96
<b>Figura 4.9.</b> Respuestas de clientes en cuanto al establecimiento y satisfacción en el tiempo de entrega.....	103
<b>Figura 4.10.</b> Respuestas de clientes en cuanto al establecimiento y satisfacción en el precio.....	104
<b>Figura 4.11.</b> Respuesta de clientes sobre acuerdo para iniciar la ejecución de proyectos.....	105
<b>Figura 4.12.</b> Respuestas de clientes en cuanto la gestión de cambios en proyectos .....	112
<b>Figura 4.13.</b> Ejemplo de resultado insatisfactorio de un cliente .....	113
<b>Figura 4.14.</b> Respuesta de clientes sobre medio utilizado para la solicitud de cambios en proyectos.....	114
<b>Figura 4.15.</b> Proceso de Gestión de Cambios en Cautiva Publicidad - Situación Actual.....	116
<b>Figura 4.16.</b> Ejemplos de comunicaciones entre el equipo de trabajo .....	120
<b>Figura 4.17.</b> Ejemplo sobre resguardo de información general de proyectos en equipo de cómputo de Soporte Administrativo.....	121
<b>Figura 4.18.</b> Ejemplo sobre resguardo de información general de proyectos en equipo de cómputo de Arte y Creatividad .....	123

<b>Figura 4.19.</b> Ejemplo sobre resguardo de información general de proyectos en disco de almacenamiento externo de Arte y Creatividad .....	124
<b>Figura 4.20.</b> Diagrama Causa Efecto sobre problemas en la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad.....	129
<b>Figura 4.21.</b> Acciones por aplicar según conclusiones del diagnóstico.....	153
<b>Figura 5.1.</b> Ciclo de vida de proyectos propuesto.....	159
<b>Figura 5.2.</b> Tablero propuesto para el control y seguimiento de proyectos de Cautiva Publicidad .....	162
<b>Figura 5.3.</b> Programación de actividades para la implementación de la propuesta de solución.....	168

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1.</b> <i>Proyectos gestionados en Cautiva Publicidad desde enero 2021 a marzo 2022</i> .....	13
<b>Tabla 1.2.</b> <i>Estimación de costos fijos mensuales Cautiva Publicidad (abril 2022)</i> .....	18
<b>Tabla 1.3.</b> <i>Montos totales y distribución porcentual de la facturación de proyectos y no proyectos en Cautiva Publicidad desde enero 2021 a marzo 2022</i> .....	26
<b>Tabla 4.1.</b> <i>Variación en la cantidad de proyectos realizados en Cautiva Publicidad en los primeros semestres 2021 y 2022</i> .....	97
<b>Tabla 5.1.</b> <i>Costo total estimado para capacitación</i> .....	166
<b>Tabla 5.2.</b> <i>Costo total estimado para la implementación</i> .....	167

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.1.</b> Educación formal del personal clave de Cautiva Publicidad .....	15
<b>Cuadro 1.2.</b> Requisito en pliego cartelario de concurso público de la Municipalidad de Esparza, relacionado con la gestión de proyectos.....	24
<b>Cuadro 2.1.</b> Beneficios esperados de la dirección de proyectos eficaz versus efectos de la ausencia de la dirección de proyectos o de una dirección de proyectos deficiente.....	36
<b>Cuadro 3.1.</b> Categorías de la investigación. ....	69
<b>Cuadro 3.2.</b> Sujetos de información.....	71
<b>Cuadro 3.3.</b> Fuentes de Información .....	73
<b>Cuadro 3.4.</b> Métodos y herramientas para el procesamiento y análisis de la información.....	81
<b>Cuadro 4.1.</b> Valoración cualitativa de clientes Cautiva Publicidad realizada en julio 2022 – Clientes desde enero 2021 a julio 2022.....	91
<b>Cuadro 4.2.</b> Rangos en montos de proyectos facturados.....	92
<b>Cuadro 4.3.</b> Inventario de tipos de registro, tipo de comunicación, canal de información y grado de formalidad para la empresa.....	126
<b>Cuadro 4.4.</b> Brechas en habilidades blandas identificadas en el rol del encargado de Dirección de Operaciones como director de proyecto.....	132
<b>Cuadro 4.5.</b> Brechas en habilidades blandas identificadas en el rol de la encargada de Dirección de Arte y Creatividad como directora de proyecto .....	135
<b>Cuadro 4.6.</b> Brechas identificadas en Habilidades técnicas de la dirección de proyectos según PMI.....	136
<b>Cuadro 4.7.</b> Brechas identificadas como equipo de trabajo en la gestión de proyectos de la empresa.....	137
<b>Cuadro 4.8.</b> Resumen de características por tipo de proyecto en Cautiva Publicidad .....	139
<b>Cuadro 4.9.</b> Comparación de características de enfoques Predictivo y Ágil en la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad.....	141
<b>Cuadro 4.10.</b> Brechas identificadas mediante prácticas de enfoque predictivo.....	144
<b>Cuadro 4.11.</b> Brechas identificadas mediante prácticas de enfoque ágil .....	145
<b>Cuadro 4.12.</b> Acciones por aplicar para reducir las brechas identificadas.....	149

<b>Cuadro 5.1.</b> Herramientas propuestas para la gestión de proyectos Cautiva Publicidad .....	160
<b>Cuadro 5.2.</b> Código de color por tipo de proyecto.....	162
<b>Cuadro 5.3.</b> Plan de capacitación en Gestión de Proyectos para Cautiva Publicidad.....	165
<b>Cuadro 5.4.</b> Población meta, tiempo estimado y proveedor para capacitación .....	166

## LISTA DE ABREVIATURAS

**PMBok®**: *Project Management Body of Knowledge.*

**PMI®**: *Project Management Institute.*

**PRINCE2®**: *PRojects IN Controlled Environment.*

**SICOP**: Sistema Integrado de Compras Públicas.

**TFG**: Trabajo final de graduación.

## RESUMEN

Cautiva Publicidad es una microempresa costarricense que brinda servicios de asesoría experta en el diseño e implementación de estrategias de mercadeo y publicidad para clientes empresariales a nivel nacional y cuenta con personal con experiencia de más de 13 años especializado en *branding* y posicionamiento de marca. Desde su nacimiento, la empresa gestiona sus proyectos sin una gestión formal y con base en juicio experto, lo que genera efectos no deseados que impactan su sostenibilidad. Este trabajo final de graduación tiene como propósito atender esta problemática mediante la aplicación de buenas prácticas para la estandarización y ordenamiento en los procesos. Para la investigación se utilizan como base los modelos de gestión de proyectos de enfoque predictivo: Guía del PMBoK (2016) y PRINCE2; y también de enfoque ágil: Scrum y Kanban. Mediante un método de investigación con enfoque cualitativo y la aplicación de técnicas e instrumentos, se diagnosticó que la empresa carece de políticas, procesos y herramientas formales para la gestión de los proyectos. Por lo tanto, la propuesta plantea la implementación de los procesos y herramientas formales que permiten organizar y estandarizar la gestión de los proyectos. Para esto se desarrolló un modelo de gestión de proyectos por medio de la selección de buenas prácticas de los modelos mencionados, de acuerdo con las necesidades y características de la empresa, el cual se propone implementar mediante la ejecución de un plan de capacitación dirigido al personal clave de la empresa, así como la programación de actividades necesarias para ejecutar el modelo planteado de forma gradual. Este TFG tiene como conclusión principal que las prácticas de enfoque predictivo y ágil aplicadas en la empresa logran solventar la problemática actual de la empresa.

**Palabras Clave:** Gestión de proyectos, Marco de trabajo, Enfoque híbrido, Microempresa, Control y seguimiento.

## ABSTRACT

Cautiva Publicidad is a costarican microbusiness, its goal is to provide nationwide companies with expert coaching on marketing strategies and advertising. Its staff has more than 13 years of experience in branding and top of mind. Since its beginning, Cautiva Publicidad has run its projects without formal management, based on their expertise only. This type of management causes unwanted effects that impacts its sustainability. The purpose of this document is to respond to the problematic situation, through the application of good practices in standardization and processes in projects improvement. Research is based on predictive approach project management models: Guide of the PMBoK (2016) and PRINCE2, and agile approach project management models: Scrum and Kanban. By applying a qualitative approach, research techniques and instruments, it was diagnosed that the company does not have formal policies, processes, and tools for project management. Therefore, this proposal establishes the implementation of formal processes and tools to improve the organization and standardization as defined in project management. In order to achieve this goal, a project management model was developed, selecting good project management practices from the models mentioned above, according to the company's needs and characteristics. The plan requires training of the company's key personnel, as well as the necessary activities programming to gradually execute the proposed model. This TFG's main conclusion is that the implementation of predictive and agile approach practices will solve the current company's main issues.

**Key Words:** Project management, Framework, Hybrid approach, Microbusinesses, Control and monitoring.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento es el desarrollo del trabajo de graduación de la Maestría en Gerencia de Proyectos, que atiende la problemática identificada en la empresa Cautiva Publicidad, la cual expone que la forma mediante la cual la empresa gestiona sus proyectos, genera efectos negativos a corto y largo plazo que arriesgan la sostenibilidad de la empresa, por lo que este TFG es de gran valor para la empresa en tiempos en que es necesario encauzar los esfuerzos de manera efectiva y eficiente, para obtener niveles de rentabilidad aceptables en los proyectos.

Por lo anterior, a través del presente TFG se realiza una labor de investigación que culmina en una propuesta que busca organizar y estandarizar los procesos de la gestión de proyectos actual de la empresa, mediante la implementación de un modelo de gestión de proyectos basado en buenas prácticas de enfoques predictivo y ágil aplicables de acuerdo con sus necesidades y características actuales.

El documento se desarrolla en seis capítulos. El Capítulo 1 expone las generalidades de la investigación, las cuales abarcan el marco de referencia organizacional de Cautiva Publicidad dando a conocer aspectos internos como los servicios que brinda, sus clientes, su estructura y marco estratégico. También se presenta una descripción de los proyectos que desarrolla la empresa, así como el planteamiento del problema y la justificación del estudio en donde se establecen los objetivos del TFG, el alcance y sus limitaciones.

En el Capítulo 2 se desarrolla el marco teórico en el cual se basa el TFG. Aquí se reúne información y conceptos básicos relacionados con el tema de gestión de proyectos, ciclo de vida de los proyectos, grupos de procesos, áreas de conocimiento, tipos de estructuras organizacionales con respecto a gestión de proyectos, así como marcos de referencia de enfoque predictivo y ágil. En estos últimos se consideran dos marcos de referencia de enfoque predictivo: La Guía del

PMBok y PRINCE2; y tres marcos de referencia de enfoque ágil: Scrum, Guía Ágil PMI y Kanban.

Por su parte, el Capítulo 3, explica el marco metodológico mediante el cual se desarrolla la investigación. Se establecen las categorías de la investigación, los sujetos y fuentes de información; así como las técnicas y herramientas para la recopilación de datos y la forma en que éstos se analizarán y se procesarán para lograr los objetivos del TFG.

El Capítulo 4 presenta los resultados del análisis de la investigación. Se desarrolla en tres secciones: el análisis de la situación actual que comprende el estudio de los proyectos de la organización, el estudio de la gestión de proyectos actual y de los recursos de la organización. La segunda sección del capítulo es la identificación de prácticas aplicables, proceso mediante el cual se realiza una comparación con los marcos de referencia predictivo y ágil mencionados hasta determinar las brechas existentes entre la gestión de proyectos actual de la empresa y las buenas prácticas aplicadas por dichos marcos de referencia. Por último, la tercera sección establece las conclusiones del diagnóstico realizado.

El Capítulo 5 se divide en dos secciones, en la primera se desarrolla la propuesta de solución que se desglosa en: la definición de un modelo de gobernanza en el cual se establecen políticas, roles y responsabilidades, la propuesta de un nuevo ciclo de vida de proyectos, la propuesta de un nuevo marco de trabajo para la gestión de proyectos y finalmente, la propuesta de implementación de dos herramientas tecnológicas para soportar la gestión de proyectos. La segunda sección del capítulo trata de la estrategia de implementación de la propuesta en general, que comprende un plan de capacitación en gestión de proyectos para el personal de Cautiva Publicidad y una programación de las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso de implementación de la propuesta.

Finalmente, el Capítulo 6, expone las conclusiones para cada objetivo propuesto en TFG, así como las recomendaciones dirigidas a la empresa para mantener el modelo y crear nuevas oportunidades de mejora.

## Capítulo 1 Generalidades de la investigación

En este capítulo se presenta el marco de referencia de la empresa Cautiva Publicidad, en la cual se elabora este trabajo final de graduación (TFG), así como el planteamiento del problema y la justificación que lo motiva. Se expone el objetivo general y objetivos específicos, el alcance de la investigación y las limitaciones encontradas.

### 1.1 Marco de referencia organizacional

Cautiva Publicidad es un emprendimiento familiar que tuvo sus inicios en el año 2016 bajo el logotipo mostrado en la **Figura 1.1**. Sus dueños son asesores de comunicación de mercado con más de 13 años de experiencia, se especializan en *branding* y posicionamiento desde la conceptualización hasta el desarrollo de la marca.

**Figura 1.1.** *Logotipo de la empresa*



#### 1.1.1 Servicios brindados.

La organización brinda servicios de asesoría experta en el diseño e implementación de estrategias de mercadeo y publicidad para clientes empresariales a nivel nacional. Producto de dichas asesorías se generan necesidades por parte de los clientes, en trabajos a la medida y que Cautiva Publicidad ejecuta, por ejemplo, administración de redes sociales, asesoría integrada de mercadeo en diseño gráfico, trabajos de impresión y rotulación. En la **Figura 1.2**. se muestra un ejemplo de proyecto para el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber que implicó un trabajo de diseño gráfico e impresión en gran formato y un proceso de instalación. En la **Figura 1.3.** y **Figura**

1.4. se muestran ejemplos de los servicios ofrecidos en asesoría integrada de mercadeo y administración de redes sociales, respectivamente.

**Figura 1.2.** *Diseño gráfico, impresión gran formato en microperforado y vinil adhesivo e instalación para proyecto del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber*



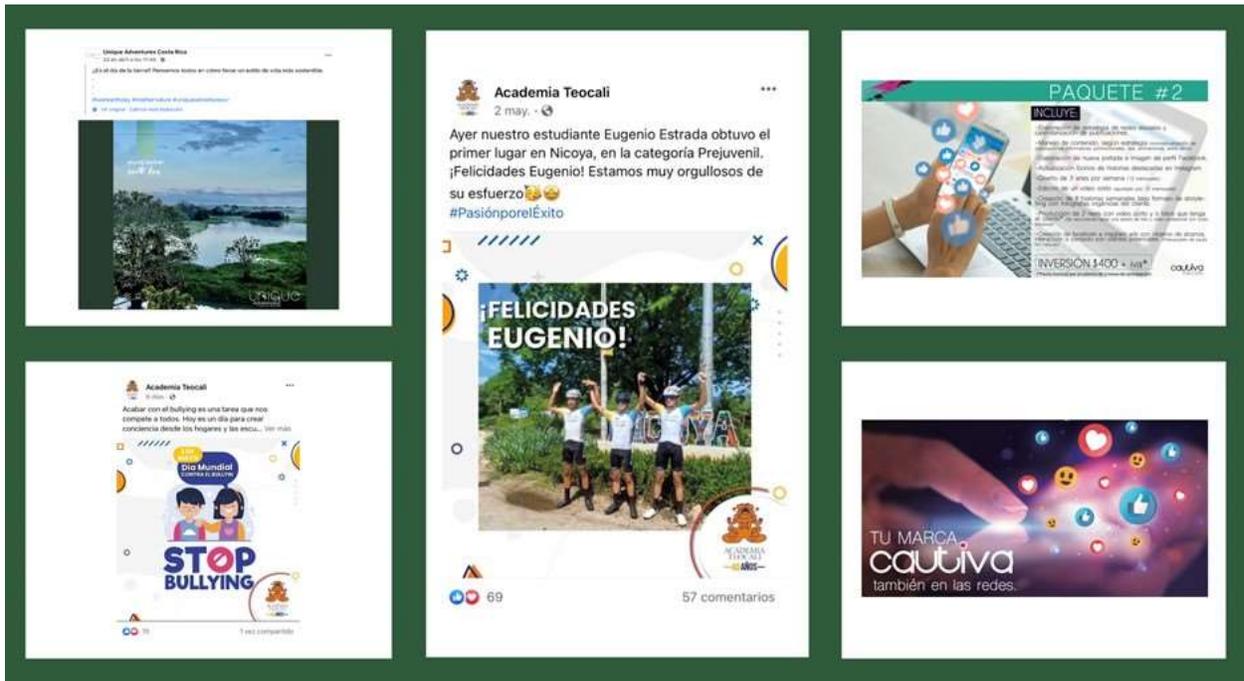
*Nota:* Fotografía propiedad de Cautiva Publicidad.

**Figura 1.3.** *Ejemplo de aplicativos en servicios en asesoría integrada de mercadeo*



*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada por Cautiva Publicidad.

**Figura 1.4.** Ejemplo de servicios brindados en administración de redes sociales



*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada por Cautiva Publicidad.

### 1.1.2 Clientes.

La empresa se encuentra ubicada geográficamente en Liberia, Guanacaste. Sus clientes, en su mayoría, se encuentran en la misma zona del Pacífico Norte de Costa Rica.

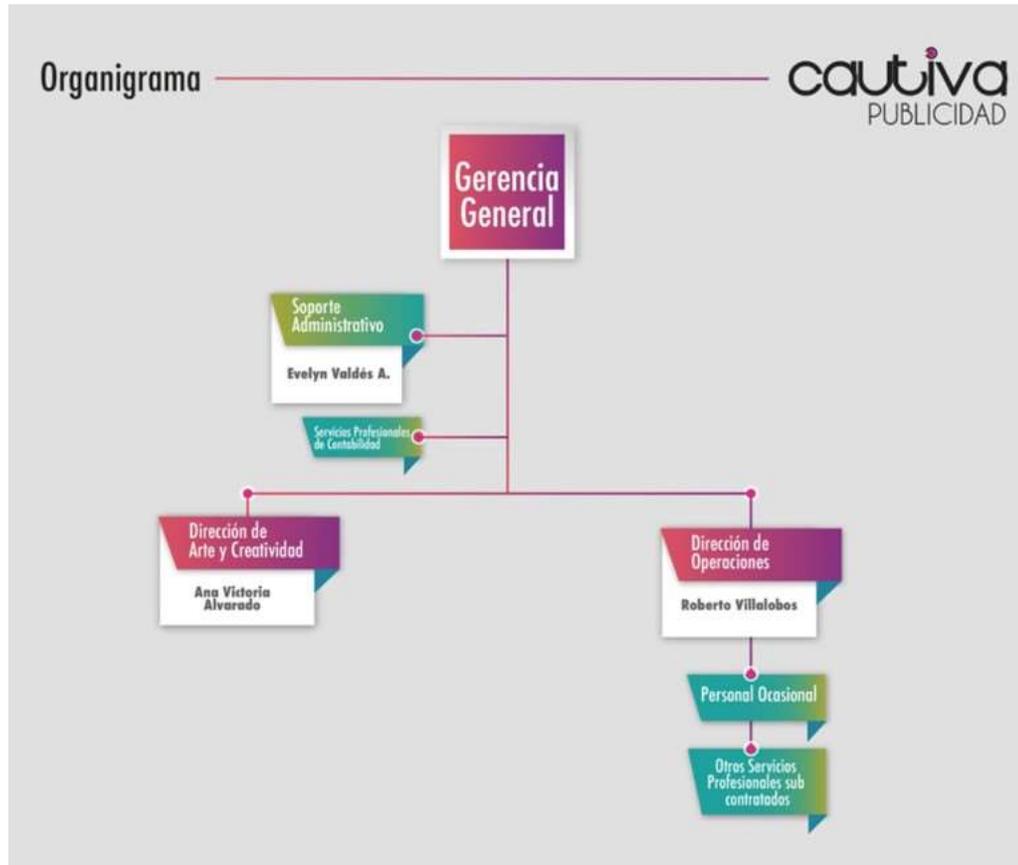
Cautiva Publicidad mantiene dentro de sus clientes preferenciales empresas como Guanacaste Airport (Aeropuerto Internacional Daniel Oduber), VEINSA Motors, Hotel Four Seasons, Hotel Planet Hollywood y Hotel Andaz Papagayo, entre otros, pero también brinda servicio a otras empresas locales más pequeñas.

### 1.1.3 Estructura y marco estratégico.

A continuación, se presenta la estructura organizacional actual de la empresa.

**1.1.3.1 Estructura organizacional.** En el organigrama representado en la **Figura 1.5.** se muestra la forma en que se encuentra estructurada la empresa actualmente.

**Figura 1.5. Estructura organizacional**



*Nota:* Tomado de información suministrada por Cautiva Publicidad.

La empresa está conformada por tres personas en total contratadas de forma permanente, las cuales están a cargo de dos áreas principales y un soporte administrativo. La Dirección de Arte y Creatividad, como su nombre lo indica, es la parte creativa del negocio. Se encarga de atender las solicitudes de clientes en esa parte específica de diseño y creatividad, en los diferentes servicios brindados, que van desde proyectos hasta contratos mensuales de administración de redes sociales, y otros trabajos de menor envergadura.

Por su parte, la Dirección de Operaciones es la parte ejecutora del negocio. En esta área se planea todo lo relacionado con la implementación de la obra, desde la compra de materiales y subcontratación de servicios (si aplica), hasta la entrega en sitio. Cuando los proyectos así lo

requieren, se contrata personal ocasional para atender labores específicas tales como: pintura, soldadura, carpintería, electricidad e instalación en general. Y los servicios subcontratados dependen del producto a desarrollar, pueden ser: impresiones en diferentes materiales, cortes en pvc, serigrafía, confección de textiles, elaboración de artículos promocionales, entre otros.

El área administrativa, se encuentra a cargo de una persona, la cual, de acuerdo con la demanda de trabajo, también participa en el proceso de instalación. Además, como parte de esta área administrativa, se cuenta con una contratación de servicios profesionales en contabilidad.

De lo anterior, se puede concluir que la empresa funciona con una estructura organizacional híbrida, ya que está orientada a proyectos, pero su estructura es orgánica o sencilla. Esto se evidencia en que todos sus recursos participan en los proyectos que entran en el flujo de trabajo de la empresa, teniendo que distribuir sus cargas de trabajo entre éstos y en ocasiones, apoyar ejecutando actividades diferentes a las realizadas usualmente, cuando se presentan los proyectos de forma simultánea.

En el siguiente apartado se presenta el marco estratégico de la empresa.

**1.1.3.2 Marco estratégico.** Cautiva Publicidad enmarca su filosofía en su misión, visión y valores de empresa.

- **Misión.** “Cautiva Publicidad es la empresa asesora experta en el diseño e implementación de estrategias de mercadeo y publicidad para clientes empresariales a nivel nacional, ofreciendo un acompañamiento cercano y permanente en el tiempo en la creación de soluciones a la medida.”
- **Visión.** “Cautiva Publicidad será el departamento de mercadeo ideal que los clientes empresariales requieren para alcanzar con éxito sus objetivos a través del diseño e implementación de estrategias de mercadeo y publicidad, creando para ello una relación a largo plazo que permita la generación de nuevas oportunidades.”
- **Valores.** A continuación, se exponen los valores de Cautiva Publicidad:
  - ◆ Experiencia en la solución a la medida.

- ◆ Acompañamiento en el tiempo de la mano con Cautiva Publicidad.
- ◆ Excelencia y calidad a la vista en los productos y servicios.
- ◆ Compromiso incomparable con los clientes.
- ◆ Responsabilidad y transparencia en los productos y servicios brindados.

#### ***1.1.4 Proyectos en la organización.***

Actualmente, la empresa estima que aproximadamente un 80% de los trabajos que realiza se consideran proyectos, pues cumplen con la definición que plantea el Project Management Institute (PMI, 2017) que dice “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (p. 4). Estos son proyectos publicitarios y son resultado de su servicio de asesoría en estrategia de publicidad y mercadeo a grandes y pequeñas empresas del mercado nacional, cuyo resultado es siempre distinto pues obedece a necesidades específicas del cliente. Por ejemplo, dos clientes diferentes pueden requerir campañas publicitarias pero los detalles en el diseño, el desarrollo y la ejecución de éstas son completamente diferentes, ya que son productos a la medida.

Los proyectos que gestiona Cautiva Publicidad tienen un ciclo de vida predictivo, en donde su alcance, costo y tiempo se calculan en las etapas iniciales. En la **Figura 1.6** se muestran las seis etapas a través de las cuales se desarrollan los proyectos de la empresa.

**Figura 1.6.** *Etapas de proyectos gestionados en Cautiva Publicidad*



La participación de la Dirección de Arte y Creatividad se da fundamentalmente en las etapas más tempranas de los proyectos, ya que una de sus funciones principales es la de visualizar el resultado final sin que haya comenzado a gestionarse, basándose en la experiencia, capacidad de crear conceptos y filosofía propia.

No obstante, en la primera etapa en la que se analiza el requerimiento del cliente, participan las dos áreas principales de la empresa: la Dirección de Arte y Creatividad y la Dirección de Operaciones, ya que se busca medir la viabilidad del proyecto desde el punto de vista publicitario y el tipo de material en que es factible ejecutarlo. A partir de aquí se trabaja en la segunda etapa del proyecto que es el diseño de la propuesta inicial a presentar al cliente en un montaje. Este proceso implica el desarrollo de diferentes actividades como por ejemplo investigación de mercado, tipografía a utilizar, colores de la marca, definición del precio a ofertar, entre otros. En

la **Figura 1.7.** se muestra un ejemplo de un montaje que se presentó a un cliente que requería un diseño más moderno de la fachada de una tienda de artículos de estilo vaquero.

**Figura 1.7.** *Ejemplo de montaje de propuesta para cliente*



*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada por Cautiva Publicidad.

En la tercera etapa del proyecto en la que se busca la aprobación de la propuesta, podrían darse cambios que reajustarían el plan inicial en alcance, costo y/o tiempo, por lo que, si se presenta el caso, se vuelven a evaluar todos los elementos hasta lograr la aprobación final por parte del cliente.

La cuarta etapa corresponde a la planificación de las actividades para la implementación del proyecto, en la que trabajan en conjunto nuevamente las dos áreas principales de la empresa, incluye la creación de los artes finales, la compra de materiales, subcontratación de personal ocasional y de servicios externos (si aplican).

La quinta etapa es propiamente la instalación de la obra en sitio y la ejecución de las labores complementarias, la cual está en su totalidad a cargo de la Dirección de Operaciones.

Finalmente, se da la sexta etapa que es la entrega final del proyecto al cliente, la cual se realiza en sitio; y a partir de esta, se recibe el pago contratado.

Durante todas las etapas, el soporte administrativo está presente en labores tales como confección de la factura proforma para el cliente, realización de cotizaciones de materiales, pago a proveedores, recepción de materiales, control de horas laborales de personal ocasional, o bien, colaborando en la ejecución propia de las obras.

Como se puede observar, ninguno de los participantes desempeña el rol de director de proyecto como tal, sino que todos de una u otra forma se encuentran inmersos en todas las etapas, lo cual no tiene inconvenientes si solo se desarrolla un proyecto a la vez, pero si se atienden varios proyectos al mismo tiempo, como en la actualidad que se han llegado a atender cuatro proyectos a la vez, la gestión de proyectos en general no llega a cumplir en su totalidad los objetivos esperados.

A partir de los datos registrados en el sistema de facturación contratado a partir de enero 2021 para efectos de la gestión de declaración de ingresos y pago de impuestos de la empresa, se obtiene información acerca de la cantidad promedio mensual de proyectos que gestiona actualmente Cautiva Publicidad.

De los datos históricos extraídos que corresponden al período comprendido desde enero 2021 a marzo 2022, se clasifican como proyectos todas las facturas superiores a ¢200 000 por cuanto los dueños identifican los clientes a los cuales han entregado proyectos en los que han requerido mayor despliegue de recursos y necesariamente han tenido que desarrollarse a través de las seis etapas mencionadas en la **Figura 1.6**.

A partir de dicho monto límite, se realiza un análisis preliminar de los proyectos que ha gestionado la empresa en ese periodo. En la **Tabla 1.1**. se observa que se generó un total de 175 facturas de las cuales 57 corresponden a esta clasificación de entregable de proyecto.

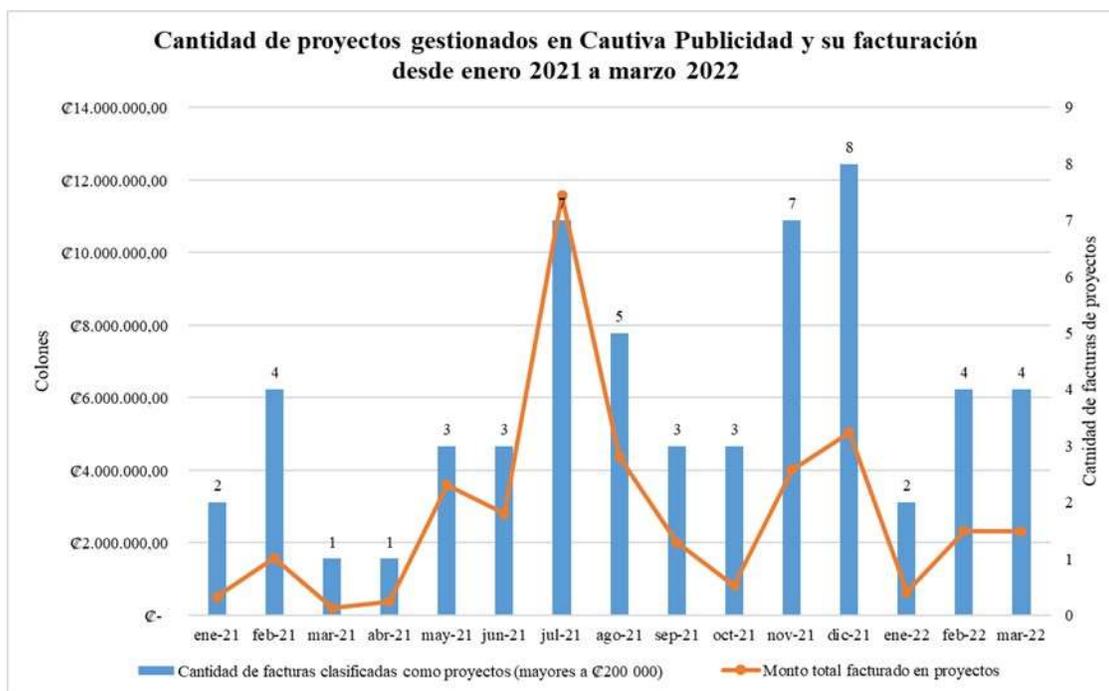
**Tabla 1.1.** *Proyectos gestionados en Cautiva Publicidad desde enero 2021 a marzo 2022*

Mes	Cantidad total de facturas	Monto total en colones	Cantidad de facturas clasificadas como proyectos (mayores a ₡200 000)	Monto total facturado en proyectos
ene-21	3	₡535.262,36	2	₡521.137,36
feb-21	13	₡2.277.427,39	4	₡1.574.461,51
mar-21	4	₡385.370,36	1	₡201.323,87
abr-21	11	₡1.257.862,00	1	₡380.380,55
may-21	8	₡3.828.934,94	3	₡3.599.106,07
jun-21	15	₡3.829.480,17	3	₡2.804.309,02
jul-21	13	₡11.974.047,40	7	₡11.567.235,27
ago-21	14	₡4.980.803,33	5	₡4.364.802,87
sep-21	17	₡3.278.131,80	3	₡2.015.623,32
oct-21	14	₡1.893.797,30	3	₡824.732,65
nov-21	14	₡4.513.476,50	7	₡4.019.090,55
dic-21	13	₡5.431.390,16	8	₡5.047.780,37
ene-22	9	₡1.055.529,81	2	₡643.945,55
feb-22	15	₡3.018.610,96	4	₡2.326.111,09
mar-22	12	₡2.990.160,78	4	₡2.305.286,09
<b>Total facturado</b>	<b>175</b>	<b>₡51.250.285,25</b>	<b>Total de facturas proyectos 57</b>	<b>Total facturado en proyectos ₡42.195.326,14</b>

*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada por Cautiva Publicidad.

En la **Figura 1.8.** se muestra gráficamente el comportamiento que ha tenido la empresa, durante dicho período, en cuanto a la cantidad de proyectos y los montos facturados por mes. Se denota que existe una desviación estándar relativamente alta en la cantidad de proyectos gestionados en el mes (2.07 proyectos gestionados por mes según muestra de cálculo presentado en el Apéndice A.1). Por otra parte, según los comentarios recibidos por parte del personal de la empresa, los montos altos facturados no necesariamente responden a la cantidad de proyectos atendidos en el mes, es decir, pueden estar atendiendo comparativamente pocos proyectos con un monto facturado mayor a otros meses en los cuales se atiende una mayor cantidad de proyectos.

**Figura 1.8.** Cantidad de proyectos gestionados en Cautiva Publicidad y su facturación desde enero 2021 a marzo 2022



*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada por Cautiva Publicidad.

De los datos anteriores, se concluye que Cautiva Publicidad desarrolla y ejecuta mensualmente tres proyectos según la mediana calculada para la cantidad de proyectos realizados por mes en el período mencionado (la muestra de cálculo se presenta en el Apéndice A.2).

## 1.2 Planteamiento del problema

Mediante entrevistas de campo realizadas durante la semana del 18 de abril 2022, a los dueños de la empresa y personal administrativo, tomando como base una guía básica de preguntas que se muestra en el Apéndice A.3, se determina que la empresa gestiona proyectos publicitarios en general desde el año 2016 cuando tuvo sus inicios en el mercado.

Desde sus inicios en el año 2016, la empresa procura captar todos los proyectos posibles como medio de subsistencia familiar, utilizando sus recursos en la medida de sus posibilidades, sin un ordenamiento formal y organizado de las etapas de los proyectos bajo un modelo definido

y sin una priorización fundamentada. Esa cultura organizacional se mantiene en la actualidad, no obstante, la cantidad de proyectos ha ido incrementándose desde entonces y ha pasado de gestionar un único proyecto al mes, a tres proyectos aproximadamente al mes con un rango en su facturación entre desde los ₡200 000 y ₡5 000 000, según comentaron los entrevistados durante la visita de campo y lo documentado en la **Tabla 1.1.** de la sección anterior.

Sin embargo, el hecho que el personal no tenga formación en gestión de proyectos se hace evidente como una causa del problema que se detallará adelante. En el **Cuadro 1.1.** se muestra el nivel de educación formal con el que cuenta el personal clave de la empresa, en el cual se denota la experiencia laboral acumulada en los años en los campos de la publicidad, mercadeo y ventas principalmente. No se identifican estudios formales ni informales en el tema de gestión de proyectos.

**Cuadro 1.1.** *Educación formal del personal clave de Cautiva Publicidad*

<b>Área en la que desempeña en Cautiva Publicidad</b>	<b>Encargado de la Dirección de Arte y Creatividad</b>	<b>Encargado de la Dirección de Operaciones</b>	<b>Encargada del Soporte Administrativo</b>
<b>Nivel</b>	Bachillerato en Publicidad y Licenciatura en Comunicación de Mercadeo	Bachillerato Universitario	Bachillerato en Gestión y Administración Empresarial
<b>Especialidad</b>	Publicista con Licenciatura en Comunicación de Mercadeo	Administración de Negocios con Énfasis en Ventas	Administración de Empresas
<b>Estado</b>	Completo	Incompleto	Incompleto Concluyendo TCU
<b>Año</b>	2009	N/A	N/A
<b>Centro de Enseñanza</b>	Universidad Latina de Costa Rica	UACA	Universidad Técnica Nacional
<b>Experiencia laboral</b>	TRIBU SAATCHI&SAATCHI: 1 año como asistente de ejecutivos de cuentas en el proceso de pauta publicitaria.	CREDOMATIC: 3 años en el área de ventas como ejecutivo de ventas.  Chicen Internacional: 1 año como encargado de compras e importación de	Coopenae: 3 meses Asistente de Gerencia de Operaciones.

Área en la que desempeña en Cautiva Publicidad	Encargado de la Dirección de Arte y Creatividad	Encargado de la Dirección de Operaciones	Encargada del Soporte Administrativo
	EUREKA COMUNICACIÓN: 5 años como directora de comunicación y asesora de comunicación y relaciones públicas.  Cautiva Publicidad: encargada de requerimientos de comunicación y servicios publicitarios.	productos y artículos de China.  ROUSA Soluciones Empresariales: 10 años de experiencia en la elaboración de rótulos.  Cautiva Publicidad: encargado de ventas y producción.	Tienda Souvenir: 6 meses cajera y encargada.  Cautiva Publicidad: 5 años como asistente administrativa y producción

*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada por Cautiva Publicidad.

Ante la consulta sobre la forma en que se gestionan los proyectos actualmente, los entrevistados responden que lo hacen basado en su experiencia y esto lleva a que, por ejemplo, no tengan claro cuánto es la rentabilidad real de los proyectos. Con el objetivo de determinar específicamente el impacto en el tema de costos como resultado de su gestión basado en experiencia, se realiza un ejercicio con el personal que atiende el tema de costos, sobre el cálculo o la fijación del precio final ofertado de un proyecto para un cliente llamado El Establo. Durante el ejercicio, se indica por los entrevistados que básicamente se consideran los materiales a utilizar en las obras, fletes, combustible y algunos otros costos asociados como cuando contratan un operario, más un monto adicional como ganancia.

En el ejercicio realizado se puede evidenciar que hubo una interpretación incorrecta del margen de utilidad obtenido. En la **Figura 1.9.** se muestra que el “costo de producción total”<sup>1</sup> corresponde a la sumatoria de los costos de materiales, un servicio de impresión y un costo de mano de obra añadido al costo de la pintura, resultando en un total de ₡273 040.

---

<sup>1</sup> Costo de producción se refiere al costo del proyecto sin la ganancia.

La empresa por su experiencia técnica en el campo y conocedora de los precios del mercado establece su precio de venta en \$1000, por lo que al hacer la conversión a colones calcula la ganancia en ₡393 960, es decir un 41%.<sup>2</sup>

**Figura 1.9.** Cálculo de costos del proyecto El Establo (abril 2022)



*Nota:* Elaborado a partir de información proporcionada por Cautiva Publicidad en archivo Excel sobre costos de proyectos propiedad de la empresa.

Al consultar si en este cálculo se consideró algún porcentaje para contribuir a los costos fijos de la empresa como los enlistados en la **Tabla 1.2.** los cuales serían costos indirectos en la gestión de proyectos, se concluye que fueron subestimados.

<sup>2</sup> Tipo de cambio del dólar utilizado para el cálculo: ₡667,00.

**Tabla 1.2. Estimación de costos fijos mensuales Cautiva Publicidad (abril 2022)**

Estimación de costos fijos mensuales		
Costos de operación	Monto en \$	Monto en ¢ (TC ¢658,5)
Alquiler de taller	\$ 600,00	¢ 395.100,00
Patente	\$ 12,15	¢ 8.000,00
Luz	\$ 12,78	¢ 8.415,00
Agua	\$ 15,87	¢ 10.449,91
Internet	\$ 92,63	¢ 61.000,00
Suscripción mensual del sistema GTI Factura Electrónica	\$ 10,63	¢ 7.000,00
Servicios profesionales Contador	\$ 18,22	¢ 12.000,00
Licencia Ilustrador	\$ 29,00	¢ 19.096,50
Dominio de correo	\$ 23,33	¢ 15.365,00
Cuota mensual carro	\$ 830,00	¢ 546.555,00
Mantenimiento preventivo de vehículo	\$ 66,67	¢ 43.900,00
Cuota mensual de marchamo	\$ 84,72	¢ 55.790,00
Salarios	\$ 1.664,39	¢ 1.096.000,00
Cargas sociales	\$ 615,82	¢ 405.520,00
<b>TOTAL MENSUAL ESTIMADO COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.076,22</b>	<b>¢ 2.684.191,41</b>

*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada por Cautiva Publicidad.

Si se determinara por ejemplo que el proyecto va a contribuir en un 8% con los costos fijos de la empresa, partiendo de que se tramitan 10 facturas<sup>3</sup> en promedio al mes, habría que sumar al “costo de producción” ¢203 912,95 por concepto de costos indirectos. Esto daría como resultado un costo total del proyecto de ¢476 952,95, es decir un 43% más de lo que habían estimado.

Lo anterior significa que, en lugar de haber obtenido un 41% de utilidad en la ejecución del proyecto, se obtuvo aproximadamente un 30% de utilidad. Esto demuestra que si bien, en este proyecto tenían un margen alto de rentabilidad y con un cliente que se ha fidelizado a la empresa, con otros clientes con los cuales se deba competir por precio, podrían llegar a presentar pérdidas o márgenes menores al punto de equilibrio.

<sup>3</sup> Facturas de proyectos y otros ingresos no considerados proyectos.

La gestión de los costos de los proyectos de la empresa entonces es un aspecto que se ve afectado ante la informalidad en el manejo de sus operaciones, pues no se realiza el control y seguimiento de los costos planeados versus reales que lleven a la empresa a conclusiones en la variación de los costos y, por lo tanto, a la aplicación de lecciones aprendidas en proyectos futuros.

Por otra parte, de la investigación preliminar realizada, se determina que la empresa no ha documentado información sobre proyectos ejecutados, por ejemplo datos como: presupuestos, materiales utilizados, subcontrataciones realizadas, proveedores, cantidad de recursos humanos utilizados, resultados en tiempo de entrega y cumplimiento de requisitos de calidad; por lo que no existe actualmente una base de conocimiento, o en su lugar, documentación que les facilite el análisis e identificación de posibles oportunidades de mejora.

Según comentan los entrevistados, la información que se registró antes del año 2021 se perdió por una avería irreparable que sufrió el equipo de cómputo en el que se almacenaba.

La informalidad con la que trabaja la empresa se ve reflejada también en el formato de sus registros. En la **Figura 1.10**, se muestran cuatro diferentes proyectos cuyos costos fueron registrados en formatos diferentes. En algunos casos se asocia el número de la factura por lo que resulta una forma de dar trazabilidad a la información, pero no se cumple de manera regular en otros casos.

Además, el formato no estandarizado causa que no siempre se consideren los rubros básicos, así como la pérdida de información valiosa para análisis posterior, como una base de conocimiento. Por ejemplo, el nombre del cliente, la fecha de cotización, los proveedores, si se concretó la venta o no, entre otros.

Figura 1.10. Ejemplos de registros de cálculo de costos de proyectos Cautiva Publicidad

Restauración basureros				Fact. Materiales
Rubro	Cantidad	Precio	Total	
Lija	7	900,00	€ 6.300,00	€ 30.173,00
Premier 1/4	1	€ 12.500,00	€ 12.500,00	€ 12.665,00
Pintura	2	€ 12.500,00	€ 25.000,00	€ 10.895,00
Thinmer	2	€ 3.000,00	€ 6.000,00	
Mano de obradesarmar, limpiar,	3	€ 17.200,00	€ 51.600,00	€ 53.733,00
maquin		€ 1.000,00		
mecha		€ 800,00		
		€ -		
Total		€ 103.200,00	€ 110.000,00	

Rotulos Piscina				Impresión	
Rubro	cantidad	precio	total		
Tubo	3	€ 6.700,00	€ 20.100,00		
soldadura	3	€ 1.700,00	€ 5.100,00		
Anticorrosivo	1	€ 4.500,00	€ 4.500,00		
lamina	1	€ 97.000,00	€ 97.000,00		
Impresión + laminante	20,4828		€ 209.478,41	0,845	2,02
Tornillos 3/8	16		€ -	1,7069	20,4828 m
Círculos hierro negro	4	€ 6.000,00	€ 24.000,00		\$ 327,72
Doblado de lamina	2	€ 10.000,00	€ 20.000,00		€ 209.478,41
		€ -			
Lija	6	€ 450,00	€ 2.700,00		
Thinmer	1	€ 5.400,00	€ 5.400,00		
Guante	1	€ 3583,23	€ 3.583,23		
Total			€ 391.841,64		

Rotulación en PVC				4m Impresión
Rubro	Cantidad	Precio	Total	
Corte PVC	1	€ 90.967,21	€ 90.967,21	€ 48,00
Stickers	1	€ 30.528,00	€ 30.528,00	€ 30.528,00
Hibond	1	€ 8.000,00	€ 8.000,00	
Instalación	1	€ -	€ -	
		€ -		
Total			€ 129.495,21	

U € 166.244,79

Restauración basureros				Sticker	
Rubro	Cantidad	Precio	Total		
Corte PVC Lon	1	€ 32.100,00	€ 32.100,00	0,86	0,53
Stickers	1	€ 5.000,00	€ 5.000,00	0,4558	5,4696
Lona	2	€ 19.000,00	€ 38.000,00	58,56	37244,16
Cinta doble p	1	€ 6.000,00	€ 6.000,00		
gasolina	1	€ 10.000,00	€ 10.000,00		
SPRAY	2	€ 6.000,00	€ 12.000,00		
Total			€ 102.900,00		

U € 188.158,32

Nota: Elaborado a partir de información suministrada por Cautiva Publicidad.

En cuanto al control de costos durante la ejecución de los proyectos, según los entrevistados, no se registra ningún tipo de información, por lo tanto, no hay forma de evidenciar objetivamente si hubo variación entre los costos planeados y los costos reales, ni tampoco la posibilidad de contar con registro de lecciones aprendidas que mejoren la exactitud y la precisión de las estimaciones en costos.

Por otra parte, en cuanto al tiempo de entrega, no se cuenta con registros reales. Solo se suministraron algunos casos de los que se tiene memoria que la entrega se realizó tarde según se muestra en la **Figura 1.11**.

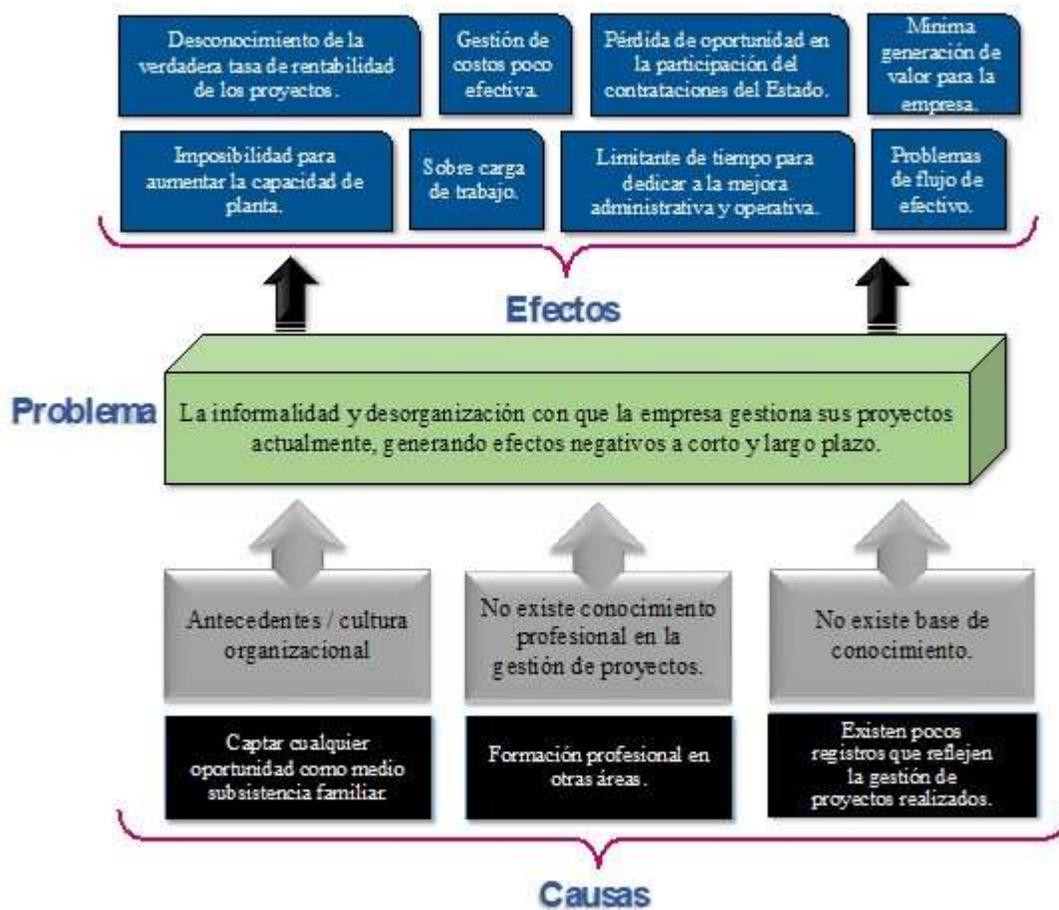
**Figura 1.11.** *Registros de proyectos con retraso en la entrega*

	E	F	Y	AD	AE
1	FechaEmision	NombreReceptor	Total Colones	IdDocumento	Observaciones
161	02/12/2021	HOTEL OCCIDENTAL PLAYA NACASCOLO SOCIEDAD ANONIMA	€ 2.126.693,45	371	Tarde/comentario correo/satisfecho con producto
166	16/12/2021	CORIPORT SOCIEDAD ANONIMA	€ 662.181,37	385	Tarde/comentarios/satisfecho
190	18/02/2022	HOTEL OCCIDENTAL PLAYA NACASCOLO SOCIEDAD ANONIMA	€ 1.492.021,29	455	Atraso proveedor/satisfecho
208	28/03/2022	GRUPO ISTMO DE PAPAGAYO SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	€ 1.282.180,80	517	Tarde/satisfecho
223			€ 5.563.076,91		

*Nota:* Tomado de información suministrada por Cautiva Publicidad, archivo Excel sobre proyectos ejecutados.

La **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** **Figura 1.12** resume las tres causas principales estudiadas anteriormente, a partir de las cuales se desprende el problema central, el cual se encuentra en la informalidad y desorganización con que la empresa gestiona sus proyectos actualmente, generando efectos negativos a corto y largo plazo.

Figura 1.12. Planteamiento del problema



La necesidad de captar proyectos para buscar ingresos familiares y desarrollarlos/ejecutarlos de una forma empírica, provoca que la empresa desconozca su verdadera tasa de rentabilidad y no le permita la correcta toma de decisiones como la fijación del precio final a ofertar, haciendo que la empresa asuma costos de forma incorrecta, disminuyendo sus ganancias sin darse cuenta, siendo este efecto detallado al inicio de esta sección.

Por otra parte, la empresa podría presentar problemas de flujo de efectivo que imposibilita el aumento de la capacidad de la empresa para poder gestionar mayor cantidad de proyectos al mismo tiempo y de generar valor. Según indicaron los dueños en la entrevista realizada, muy frecuentemente se ven imposibilitados de iniciar un nuevo proyecto porque dependen del pago de

un proyecto anterior, debido a que actualmente, la empresa no maneja un capital de trabajo robusto que permita esa posibilidad.

Otro efecto identificado es la sobrecarga de trabajo provocada por la desorganización que trae la informalidad en la gestión de los proyectos de la empresa, provocando el agotamiento físico y mental del personal clave de la empresa, lo que va en detrimento de la calidad de vida personal y familiar, pues se ven imposibilitados a dedicar tiempo a mejorar los aspectos administrativos y operativos de la empresa.

Como resultado de dicha sobrecarga de trabajo en un horario laboral efectivo de aproximadamente 12 horas diarias / 6 días a la semana, los entrevistados narran casos en los que se han visto obligados a no cotizar del todo proyectos que consideran grandes, porque ya se encontraban saturados de trabajo. También mencionan que han tenido proyectos pequeños que, al no darles prioridad, han tenido que devolver dinero a los clientes porque no han podido cumplir en el plazo solicitado, o tienen trabajos pendientes de terminar debido a la misma razón.

Asimismo, la sobrecarga de trabajo tiene efectos en las actividades de diseño en las que es necesaria la concentración, el orden y la confiabilidad de los datos recibidos, por ejemplo, la exactitud de las medidas tomadas en sitio. En ocasiones, según comentan los entrevistados, han vivido reprocesos costosos debido a errores en tales datos, lo que indudablemente impacta en los costos de los proyectos debido a que se requiere volver al sitio a hacer las mediciones y hasta volver a hacer impresiones y cortes en el material final.

Finalmente, las oportunidades en el mercado para la empresa se ven disminuidas por la falta de formalidad organizativa, ya que empresas públicas y privadas, establecen requisitos mínimos en sus contrataciones que en este momento no pueden cumplir.

Para tomar un ejemplo, se consulta la plataforma SICOP<sup>4</sup> y se identifica un concurso de contratación directa por escasa cuantía de la Municipalidad de Esparza 2022CD-000052-0004700001 (Anexo 1), por un monto de ₡840 000, que tiene como objetivo diseñar y elaborar un total de 21 rótulos para siete edificios municipales. (Sistema Integrado de Compras Públicas, 2015)

De acuerdo con la valoración de las condiciones solicitadas en el pliego cartelario respecto a la empresa, en el **Cuadro 1.2.** se muestra un punto que es común encontrar en los pliegos cartelarios de las instituciones públicas, el cual se convertiría actualmente en una situación riesgosa para la empresa, ya que, para evitar una sanción por incumplimiento en la entrega del producto, necesitaría una adecuada gestión del proyecto en aspectos como tiempo, costos, recursos, riesgos, adquisiciones, interesados, entre los más importantes.

**Cuadro 1.2.** *Requisito en pliego cartelario de concurso público de la Municipalidad de Esparza, relacionado con la gestión de proyectos.*

<b>Condición para Cautiva Publicidad</b>	<b>Requisito cartelario concurso público de la Municipalidad de Esparza 2022CD-000052-0004700001</b>
No le es posible manejar	Si existiera atraso imputable al adjudicatario en la entrega del bien que le fue adjudicado mediante contrato, la Municipalidad de Esparza procederá según corresponda para aplicar la sanción que corresponde.

### 1.3 Justificación del estudio

Con el pasar de los años desde sus inicios en el 2016, Cautiva Publicidad ha conseguido mantener clientes importantes para los cuales, según comentan los entrevistados, han desarrollado diferentes proyectos, cuyos resultados han ayudado a ganar su preferencia en el tiempo y a lograr la generación de buenas referencias hacia clientes potenciales.

---

<sup>4</sup> Sistema Integrado de Compras Públicas

La necesidad de continuar manteniendo clientes como los mencionados en la sección 1.1.2 y captar nuevos clientes, generando valor en la empresa y crecimiento a futuro, pone a la empresa en punto en el tiempo en el que es pertinente tomar acciones fuertes en su quehacer diario.

La posibilidad de realizar una gestión de proyectos a través de acciones que lleven a un ordenamiento técnico y administrativo, que finalmente promueva que la empresa salga de la informalidad, se convierte en una oportunidad de importancia estratégica para afianzarse y responder al mercado actual, pues los resultados deben ser alcanzados de manera más precisa, confiable y rápidamente (Figuerola, 2012, p. 1).

De acuerdo con Figuerola (2012):

“...existen aspectos sobre los cuales las Pymes deben prestar atención: necesidad de innovar, necesidad de realizar mejoras continuas, necesidad de abrir nuevos mercados e internacionalizarse o necesidad de colaborar con otras empresas e instituciones en proyectos de envergadura. Todos estos aspectos obligan a las Pymes a mejorar sus conocimientos en el área de la gestión de proyectos.” (p. 1)

Al respecto, se realiza un análisis preliminar sobre la cantidad de proyectos que ha gestionado la empresa en un periodo de 15 meses. En la se **Tabla 1.3.** puede observar que el 33% de las facturas es clasificada como proyectos (facturas mayores a ₡200 000) y este porcentaje generó el 82% del monto total facturado en el periodo (enero 2021-marzo 2022).

**Tabla 1.3.** Montos totales y distribución porcentual de la facturación de proyectos y no proyectos en Cautiva Publicidad desde enero 2021 a marzo 2022

	<b>Monto total en colones (enero 2021 a marzo 2022)</b>	<b>Distribución porcentual de los montos facturados</b>	<b>Distribución porcentual de la facturación</b>
<b>Facturado como proyectos</b>	¢42.195.326,14	82%	33%
<b>Facturado en NO proyectos</b>	¢9.054.959,11	18%	67%
<b>Total facturado</b>	<b>¢51.250.285,25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada por Cautiva Publicidad.

Lo anterior significa que, si la empresa realiza esfuerzos en la aplicación de mejoras relacionadas con la gestión de proyectos, podría impactar positivamente en el mayor rubro de los ingresos actuales.

Además, al aplicar una gestión de proyectos con un mayor grado de conocimiento y formalidad, Cautiva Publicidad puede alcanzar beneficios como los que menciona la empresa Drew Global Bussiness Consulting (2022) y que califica como principales. Por ejemplo, dice que mediante la gestión de proyectos se logran definir los roles de cada participante, para que cada uno tenga claridad de lo que le corresponde ejecutar sin generar duplicidad de funciones y sin omitir ninguna. Dicha definición podría resolver la incertidumbre, comentada por los entrevistados, cuando no están seguros si algún integrante del equipo ejecutó cierta actividad o tarea dentro de un proyecto y terminan ambas partes haciendo lo mismo, o bien, trabajando horas extra, porque ninguno la llevó a cabo.

Otro de los beneficios que se rescata de Drew Global Bussiness Consulting (2022), es que las herramientas de gestión de proyectos aumentan la eficacia, ya que permiten ahorrar tiempo en

actividades y tareas que no aportan valor real a un proyecto y pueden ser postergadas o realizadas mediante la automatización de procesos. En este sentido, Cautiva Publicidad podría alcanzar un ahorro en tiempo en las diferentes etapas de los proyectos, por ejemplo, en la normalización y organización sistemática de la documentación de sus proyectos.

Por otra parte, con la estandarización de las herramientas y registros generados mediante la gestión de proyectos de la empresa, valorados como activos de la organización según establece el Project Management Institute (PMI, 2017) los “activos de los procesos de la organización (OPAs) son los planes, los procesos, las políticas, los procedimientos y las bases de conocimiento específicos de la organización ejecutora y utilizados por la misma” (p. 75), la organización puede lograr un beneficio adicional, ya que el incremento en la productividad de sus procesos depende de la forma en que aplique ese conocimiento. (Funes, 2010, p. 2)

Según Figuerola (2017), “no hay nada peor que quedarse sin dinero a la mitad de un proyecto, o finalizar el mismo con una pérdida” (p. 1), al respecto, Cautiva Publicidad es una empresa que busca mantenerse activa en el mercado, pero requiere afinar la rentabilidad de sus proyectos, considerando costos indirectos, entre otros, de una forma estructurada, los cuales según Figuerola (2017) “son esencialmente el costo de hacer negocios”. (p. 3)

Por lo tanto, se puede concluir que con una adecuada gestión de proyectos podrían evitarse, por ejemplo, errores en los cálculos de rentabilidad. Por lo que con este TFG y tomando como base el ejercicio realizado, se podría decir que, si actualmente subestiman los costos en un 43%, eso significa que estiman ganancias en aproximadamente ¢15 000 000 anuales, pero éstas podrían aumentar en ¢6 000 000 anuales.

Otro aspecto importante de considerar es que, con la aplicación de este TFG, se aumentarían las posibilidades de poder participar en proyectos mayores, ya que, al estructurar el

funcionamiento de la empresa, liberando tiempo y generando más capacidad para emplearla en otros proyectos, se logra una gestión adecuada y planificada, disminuyendo los tiempos de ejecución y de búsqueda de datos.

Los integrantes de familia dueña de la empresa serían los primeros que se verían impactados positivamente con la realización de este TFG, especialmente en el aspecto económico y sacrificio de tiempo familiar. Por su parte, el personal contratado de forma permanente u ocasional también se vería beneficiado, pues el ordenamiento en costos y métodos estandarizados permiten lograr beneficios como un mejor ambiente laboral, porque se minimizan errores que provocan reprocesos con el consecuente desgaste físico y estrés de la operativa diaria.

Finalmente, de cara al cliente, Cautiva Publicidad obtendría beneficios importantes por cuanto las mejoras aplicadas servirían como carta de presentación, proyectando una mejor imagen, mucho más organizada y formal. Y por su parte los mismos clientes, recibirían de forma indirecta estos efectos positivos, los cuales se podrían ver reflejados en la precisión de los tiempos de entrega y de los requerimientos solicitados en alcance y calidad, por ejemplo.

## **1.4 Objetivos**

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del presente TFG.

### ***1.4.1 Objetivo general.***

Crear la gestión de proyectos de la empresa Cautiva Publicidad basada en buenas prácticas de la administración de proyectos profesional, para la formalización y ordenamiento en el desarrollo de sus proyectos.

### **1.4.2 *Objetivos específicos.***

Se establecen como objetivos específicos los siguientes:

1. Analizar la situación actual con respecto a la gestión de proyectos que realiza la empresa mediante una investigación de campo, para la valoración de las prácticas actuales con respecto al valor que aportan a la organización en el desarrollo de los proyectos.
2. Examinar marcos de referencia de buenas prácticas en gestión de proyectos a través de una comparación cualitativa, que permita la identificación de aquellas prácticas aplicables a la organización.
3. Desarrollar el marco de trabajo mediante la integración de las prácticas identificadas como aplicables a la organización, para la normalización de la gestión de proyectos de la empresa.
4. Elaborar una estrategia de implementación de la solución de gestión de proyectos, mediante la consideración de los recursos y capacidades, para el aseguramiento de la adaptabilidad de la empresa a lo planteado.

## **1.5 Alcance y limitaciones**

A continuación, se presentan el alcance y las limitaciones del presente TFG.

### **1.5.1 *Alcance.***

Este estudio tiene como producto final establecer cuál es la gestión de proyectos formal y ordenada que debe tener la organización, a través de un conjunto de prácticas, herramientas e investigación de campo, que permita a la empresa tener claridad sobre cómo debe ser su proceder en la gestión de proyectos. Para esto se definen los siguientes entregables:

1. Análisis de la situación actual: este análisis es un entregable que incluye el levantamiento de un inventario de las prácticas actuales de gestión de proyectos que aplica la empresa, una tipificación o caracterización de los proyectos que se gestionan y un estudio del valor que le aportan dichas prácticas a la gestión actual, considerando el grado de uso y variabilidad.

2. Análisis de marcos de referencia de buenas prácticas en gestión de proyectos: el producto final de este entregable es un inventario de prácticas aplicables que la industria ha señalado como buenas prácticas en gestión de proyectos en enfoque predictivo como PMBoK y PRINCE2, así como en enfoque ágil tales como Scrum, Guía Ágil PMI y Kanban; que pueden ser adaptadas a la organización, para lo cual se lleva a cabo un estudio comparativo entre diferentes marcos de referencia considerando los requisitos de la organización.
3. Desarrollar el marco de trabajo: este entregable comprende la creación de la forma de gestionar los proyectos de la empresa, definición de roles y responsabilidades, procesos y herramientas para el control y seguimiento de sus proyectos. Cabe aclarar que la implementación de dichos elementos no se incluye en este alcance.
4. Elaboración de la estrategia de implementación: es el entregable final y es propiamente un plan para llevar a cabo las acciones para ejecutar el cambio que se propone de forma ordenada y paulatina para que no detenga la operativa diaria.

### ***1.5.2 Limitaciones.***

Se identifica como una limitación para este estudio, la falta de registros físicos o digitales de datos históricos anteriores al año 2021, sobre la gestión de proyectos, teniendo como fuente de información principal la comunicación personal.

## Capítulo 2 Marco teórico

En este capítulo se expone la teoría en la cual se fundamenta la gestión de proyectos. Para ello se parte de los conceptos básicos de gestión de proyectos tomados principalmente del Project Management Institute (PMI) y otra bibliografía en español sobre Gestión de Proyectos consultada, con el fin de comprender en cuáles negocios desarrollados por la empresa se ubican en el presente trabajo de investigación. Posteriormente, se explican otros aspectos teóricos necesarios para la comprensión del presente TFG.

### 2.1 Fundamentos de proyectos

En esta sección se analizan los conceptos básicos con relación a proyectos, iniciando desde lo más general a lo más específico.

#### 2.1.1 Definición de proyecto

Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana. (Sapag & Sapag, 2008, p. 1) También Pinto (2015) señala que un proyecto es una serie de actividades con un objetivo específico, que tiene inicio y fin definidos y cuenta con recursos físicos, tales como equipos y recursos humanos.

Esto, el Project Management Institute lo consolida en una definición que indica que “un proyecto es un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2017, p. 4) y con ello buscar cumplir el objetivo mediante sus entregables. No obstante, también señala que en los proyectos se pueden presentar elementos que resultan ser repetitivos, pero dicha repetitividad no altera las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto.

Por ejemplo, los proyectos de campañas publicitarias o de rotulación, podrían utilizar los mismos materiales, inclusive podrían tener procesos y entregables hasta cierto punto similares,

pero cada uno tiene un resultado único para el cliente lo cual cumple plenamente con las definiciones anteriores del término proyecto.

### 2.1.2 Ciclo de vida de proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. (Project Management Institute, 2017) Estas fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas, dependiendo del proyecto. En la **Figura 2.1.** se muestra el modelo genérico en el que pueden configurarse todos los proyectos a partir de cuatro fases: inicio, planificación, ejecución y cierre.

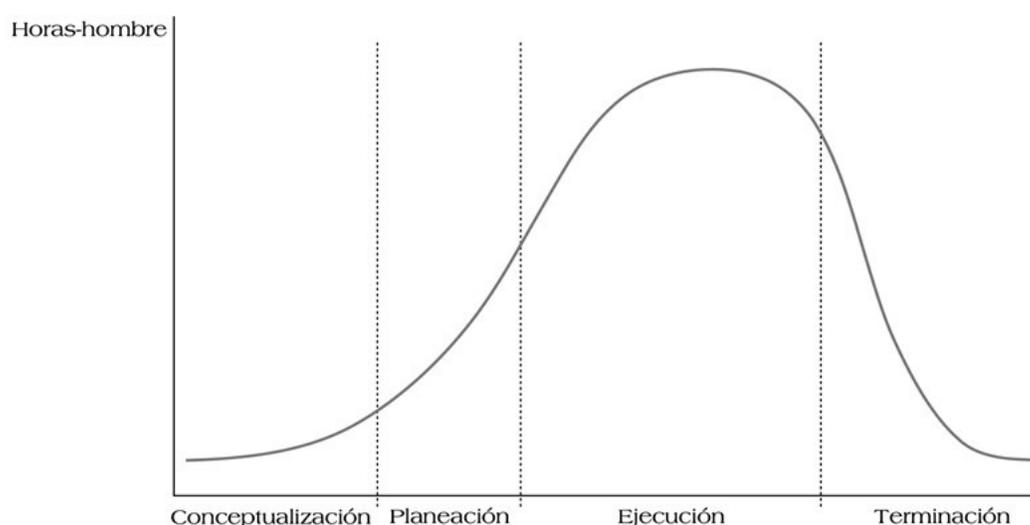
**Figura 2.1.** *Ciclo de Vida del Proyecto*



*Nota:* Adaptado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p.18), Project Management Institute Inc., 2017, 6<sup>a</sup> Edición.

En la **Figura 2.2.** Pinto (2015) ilustra las etapas o fases del ciclo de vida de los proyectos en términos de esfuerzo o horas-hombre, y en ella explica que en las etapas iniciales del ciclo el esfuerzo es menor y se va incrementando, llegando a su punto máximo en la fase de ejecución y luego decae en la de terminación o cierre.

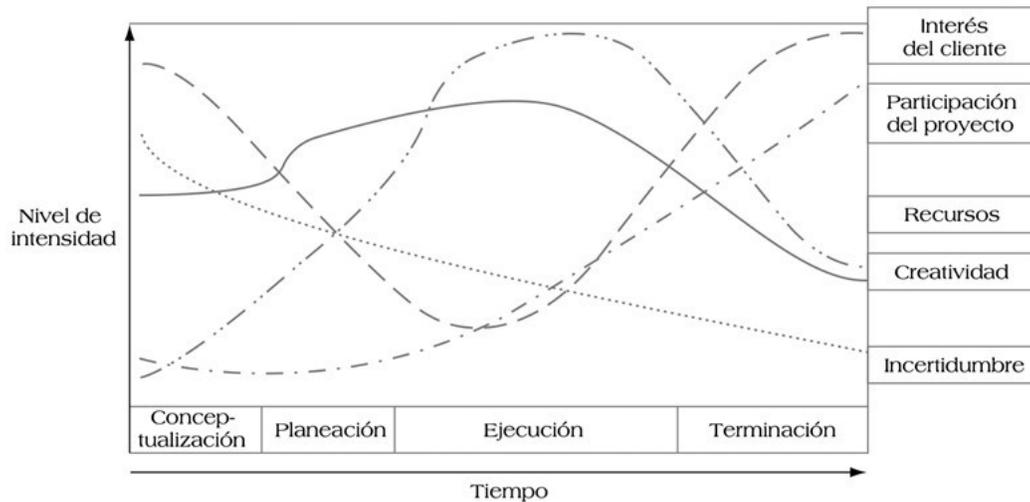
**Figura 2.2.** *Etapas del ciclo de vida del proyecto*



*Nota:* Tomado de *Gerencia de Proyectos cómo lograr la ventaja competitiva* (p. 12), J. Pinto, 2015, Pearson.

Pinto (2015) también señala que el ciclo de vida de los proyectos es un medio útil para visualizar las actividades necesarias y los retos que se enfrentan durante la vida de un proyecto. La **Figura 2.3.** ilustra algunas de estas características y cómo se comportan durante la evolución de un proyecto. Cada característica tiene su propia dinámica. En esta figura, se puede ver, por ejemplo, que el interés del cliente sigue una curva en forma de “U”, la cual refleja el entusiasmo inicial, luego muestra niveles más bajos durante las fases de desarrollo, y luego el interés aumenta cuando se acerca la finalización del proyecto. Con el tiempo, mientras determinadas características tales como: creatividad, recursos e incertidumbre comienzan a disminuir, otros elementos como el interés del cliente y la participación en el proyecto, ganan importancia.

**Figura 2.3.** *Ciclo de vida del proyecto y sus efectos*



*Nota:* Tomado de *Gerencia de Proyectos cómo lograr la ventaja competitiva* (p. 13), J. Pinto, 2015, Pearson.

En general, según el PMI (2017), los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivos o adaptativos. Dentro del ciclo de vida de un proyecto, existen una o más fases asociadas al desarrollo del producto, servicio o resultado; y a estas fases se les llama ciclo de vida del desarrollo. Dichos ciclos de vida del desarrollo son descritos por el (PMI, 2017, p. 19) de la siguiente forma:

- **Predictivos o en cascada:** el alcance, tiempo y costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del proyecto y cualquier cambio que se presente, se gestiona cuidadosamente.
- **Iterativos:** el alcance se determina generalmente desde las fases iniciales del proyecto, pero el tiempo y costo sufren modificaciones constantes mientras se va comprendiendo el producto.
- **Incrementales:** consiste en una serie de iteraciones dentro de un tiempo previamente definido, que van dando forma al producto final.
- **Adaptativos llamado también ágiles u orientados al cambio:** definen su alcance antes de cada iteración.
- **Híbridos:** es una combinación entre el ciclo de vida predictivo y el adaptativo.

Como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** estos enfoques a menudo se visualizan como un espectro, desde el enfoque predictivo en un extremo del espectro hasta el adaptativo en el otro extremo. (PMI, 2021, p. 35) A medida que se acerca más al adaptativo, el desarrollo es más iterativo e incremental.



*Nota:* Adaptado de *El estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (p.35), Project Management Institute Inc., 2021, 7<sup>ma</sup> Edición.

Como conclusión, cuando un proyecto tiene elementos que son bien conocidos siguen un ciclo de vida predictivo del desarrollo, mientras que si contiene elementos que están en constante cambio, siguen un ciclo adaptativo del desarrollo.

### **2.1.3 Operaciones versus Proyectos**

Es importante diferenciar las operaciones de la empresa, de los proyectos que ejecuta para sí misma o para sus clientes. Sáez (2022) define las operaciones como aquellas actividades que no tienen como objetivo producir nada nuevo, sino mantener y hacer sostenible un sistema. En una empresa, por ejemplo, las tareas administrativas son operaciones. Las operaciones son repetitivas y estáticas y su objetivo es que todo continúe funcionando; los proyectos por su parte, como ya se había definido en la sección 2.1.1., producen algo concreto y se acaban.

## 2.2 Gestión o Dirección de proyectos

Según define el PMI (2017, p. 10):

“La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este” .... “La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente.”

Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 49 procesos de la dirección de proyectos, los cuales se agrupan de una forma lógica en cinco categorías que denomina Grupos de Procesos. Estos Grupos de Procesos están vinculados por entradas y salidas específicas, de manera que el resultado de un proceso determinado se convierte en la entrada de otro proceso que no necesariamente se encuentra en el mismo Grupo de Procesos. (Project Management Institute, 2017)

En el **Cuadro 2.1.** se muestran algunos de los beneficios esperados por los individuos, grupos y organizaciones públicas y privadas, de una dirección o gestión de proyectos eficaz, según PMI (2017), así como los efectos que provoca la ausencia de la dirección de proyectos en una organización, o bien, de una dirección de proyectos deficiente.

**Cuadro 2.1.** *Beneficios esperados de la dirección de proyectos eficaz versus efectos de la ausencia de la dirección de proyectos o de una dirección de proyectos deficiente*

<b>Beneficios esperados de una dirección de proyectos eficaz</b>	<b>Efectos de la ausencia de la dirección de proyectos o de una dirección de proyectos deficiente</b>
Cumplir los objetivos del negocio.	Incumplimiento de plazos.
Satisfacer las expectativas de los interesados.	Sobrecostos
Ser más predecibles.	Calidad deficiente
Aumentar las posibilidades de éxito.	Retrabajo
Entregar los productos adecuados en el momento adecuado.	Expansión no controlada del proyecto.
Resolver problemas e incidentes.	Pérdida de reputación para la organización.

<b>Beneficios esperados de una dirección de proyectos eficaz</b>	<b>Efectos de la ausencia de la dirección de proyectos o de una dirección de proyectos deficiente</b>
Responder a los riesgos de manera oportuna.	Interesados insatisfechos
Optimizar el uso de los recursos de la organización.	Incumplimiento de los objetivos propuestos del proyecto.
Identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos.	
Gestionar las restricciones (por ejemplo: alcance, calidad, tiempo, costos, recursos).	
Equilibrar la influencia de las restricciones en el proyecto (por ejemplo: un mayor alcance puede aumentar el costo o el tiempo).	
Gestionar el cambio de una mejor manera.	

*Nota:* Adaptado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p.18), Project Management Institute Inc., 2017, 6<sup>a</sup> Edición.

Según Gido & Clements (2012), la administración de proyectos es la planeación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos para lograr el objetivo del proyecto. Señalan que este proceso consiste en “planear el trabajo y luego trabajar el plan” y consiste en los siguientes pasos:

- Establecer los objetivos del proyecto en conjunto con el patrocinador y la empresa a cargo de la ejecución del proyecto.
- Definir el alcance que es un documento en el que se establecen los requerimientos del cliente, las tareas a ejecutar, los entregables y los criterios de aceptación para verificar el cumplimiento de las especificaciones solicitadas.
- Crear una estructura de división de trabajo (EDT) con el desglose del alcance del proyecto.
- Asignar responsabilidades en la estructura del EDT.
- Definir las actividades específicas a partir de los paquetes de trabajo definidos en el EDT.
- Establecer la secuencia de actividades y las relaciones de dependencia entre ellas.
- Estimar los recursos de las actividades considerando los requisitos de habilidades y experiencia. Estos recursos incluyen personas, materiales, equipos, entre otros.
- Estimar la duración de las actividades según la disponibilidad de los recursos utilizada.

- Desarrollar el programa del proyecto de acuerdo con el orden o secuencia lógica de las actividades, marcando el inicio y el fin del proyecto.
- Estimar los costos de cada actividad según el tipo de recursos y sus cantidades.
- Determinar el presupuesto total del proyecto y su distribución en las fases del proyecto. Aquí se consideran los costos indirectos o administrativos del proyecto.
- Monitorear y controlar el avance de cada fase del proyecto.

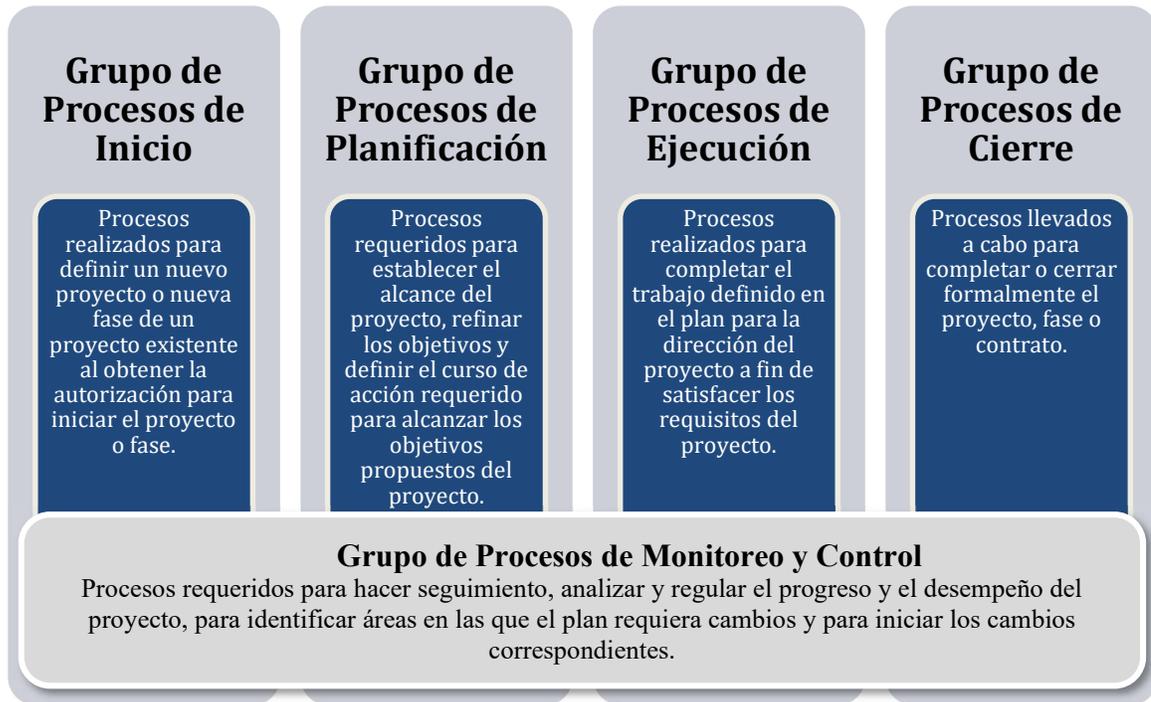
A partir de las dos posturas anteriores, se puede definir que la gestión o dirección de proyectos básicamente es el proceso de planeación y ejecución de actividades y recursos con el objetivo de cumplir con ciertos objetivos previamente establecidos.

### ***2.2.1 Grupos de Procesos***

La dirección de proyectos promovida por el PMI se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 49 procesos de la dirección de proyectos, los cuales se agrupan de una forma lógica en cinco categorías que denomina Grupos de Procesos.

En la **Figura 2.5** se describen los procesos que contiene cada uno de los cinco grupos, los cuales producen una o más salidas a partir de una o más entradas mediante el uso de herramientas y técnicas adecuadas para la dirección de proyectos. La salida puede ser un entregable o un resultado. (PMI, 2017)

**Figura 2.5. Grupos de Procesos**



*Nota:* Adaptado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p. 23), Project Management Institute Inc., 2017, 6<sup>a</sup> Edición.

Los Grupos de Procesos están vinculados por entradas y salidas específicas, de manera que el resultado de un proceso determinado se convierte en la entrada de otro proceso que no necesariamente se encuentra en el mismo Grupo de Procesos. (PMI, 2017)

El Grupo de Procesos de Inicio conformado por dos procesos tiene entre sus salidas principales el acta de constitución del proyecto la cual se convierte en entrada para los procesos del Grupo de Procesos de Planificación. Éste último, es el grupo que posee la mayor cantidad de procesos, un total de 24 procesos destinados a concretar el proyecto y al establecimiento de objetivos y estrategias para su consecución, entre sus salidas principales se encuentra el Plan para la Dirección del Proyecto.

El siguiente Grupo de Procesos es el de Ejecución, que se compone de diez procesos para conseguir el correcto desempeño acorde a la estrategia planeada y produce entre sus salidas principales, por ejemplo: informes de desempeño del proyecto y registros de controles de cambios realizados.

Por su parte, el Grupo de Procesos Monitoreo y Control, que contempla 12 procesos relacionados con la supervisión y la evaluación del desempeño del proyecto, se mantiene en forma transversal a lo largo de la vida del proyecto, generando entre sus salidas principales, por ejemplo: informes de desempeño y lecciones aprendidas.

Finalmente, el Grupo de Procesos de Cierre, está formado por un proceso que cierra el proyecto en su totalidad y deja entre sus salidas, por ejemplo: el registro de la aceptación y el resultado obtenido en un informe de cierre del proyecto. (PMI, 2017)

### ***2.2.2 Áreas de conocimiento***

De acuerdo con PMI (2017) un Área de Conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen.

Existen diez Áreas de Conocimiento identificadas en la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, según PMI (2017, p. 23):

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.
- **Gestión del Alcance del Proyecto:** incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.

- **Gestión del Cronograma del Proyecto:** incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- **Gestión de los Costos del Proyecto:** incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto:** incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- **Gestión de los Recursos del Proyecto:** incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación y distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.
- **Gestión de los Interesados del Proyecto:** incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

En la **Figura 2.6.** muestra la correlación existente entre los cinco Grupos de Proceso y las Áreas de Conocimiento. En dicha correlación destaca el Grupo de Procesos de Planificación en donde se ubica la mayor parte de los procesos de la gestión de proyectos, un total de 24 procesos del total de 49 y tiene relación directa con cada área de conocimiento.

**Figura 2.6.** Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento

de la Dirección de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
<b>4. Gestión de la Integración del Proyecto</b>	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
<b>5. Gestión del Alcance del Proyecto</b>		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
<b>6. Gestión del Cronograma del Proyecto</b>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
<b>7. Gestión de los Costos del Proyecto</b>		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
<b>8. Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
<b>9. Gestión de los Recursos del Proyecto</b>		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
<b>10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
<b>11. Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
<b>12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
<b>13. Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

*Nota:* Tomado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p.25), Project Management Institute Inc., 2017, 6<sup>ta</sup> Edición.

### ***2.2.3 Tipos de estructuras organizacionales con respecto a gestión de proyectos***

El PMI (2017, p. 42) señala que:

“Los proyectos operan dentro de las restricciones impuestas por la organización a través de su estructura y marco de gobernanza. Para operar de manera eficaz y eficiente, el director del proyecto necesita comprender dónde residen la responsabilidad, la rendición de cuentas y la autoridad dentro de la organización.”

Por lo tanto, al conocer qué tipo de estructura organizacional, es posible aprovechar las ventajas que ésta ofrece y buscar acciones para mitigar las desventajas que existan. No obstante, también menciona PMI (2017, p. 45) que no existe una estructura única aplicable a cualquier organización dada, pues es única debido a las numerosas variables a ser consideradas.

La **Figura 2.7.** muestra los diferentes tipos de estructuras organizacionales y cómo influyen ciertas características del proyecto como lo son: la forma en que están organizados los grupos de trabajo del proyecto, el nivel de autoridad del director del proyecto y el rol que desempeña en él, cómo es la disponibilidad de los recursos para el proyecto, quién gestiona el presupuesto del proyecto y el apoyo que se tiene en la gestión del proyecto de parte del personal administrativo. Cada una de las características anteriores varía entre los diferentes tipos de organización, de esta manera, en una organización de tipo funcional (centralizado) los grupos de trabajo más bien responden a los procesos de la empresa, no al proyecto; y el nivel de autoridad del director del proyecto es bajo y su rol es desempeñado de forma parcial quizás dentro de su mismo puesto de coordinador de algún área. Además, no gestiona el presupuesto del proyecto y tampoco cuenta con la totalidad del apoyo con personal administrativo para una dirección de proyectos formal. Pero en cambio, en una estructura organizacional orientada a proyectos, el rol del director de proyectos cobra especial importancia pues su nivel de autoridad es elevado o casi total y ese rol se le asigna a tiempo completo, hay disponibilidad de recursos, la gestión del presupuesto depende de éste y

cuenta con grupos de trabajos dedicados al proyecto y con personal administrativo para apoyar en la dirección del proyecto.

**Figura 2.7. Influencias de la estructura organizacional en los proyectos**

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
<b>Orgánico o Sencillo</b>	Flexible; personas que trabajan hombro con hombro	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Dueño u operador	Poca o ninguna
<b>Funcional (centralizado)</b>	Trabajo en proceso (por ejemplo, ingeniería, fabricación)	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
<b>Multi-divisional (puede duplicar funciones para cada división con poca centralización)</b>	Uno de: producto; procesos de producción; portafolio; programa; región geográfica; tipo de cliente	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
<b>Matriz – fuerte</b>	Por función de trabajo, siendo director del proyecto una función	Moderada a alta	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Moderada a alta	Director del proyecto	Tiempo completo
<b>Matriz – débil</b>	Función de trabajo	Baja	Tiempo parcial; se realiza como parte de otro trabajo y es un rol de trabajo designado como coordinador	Baja	Gerente funcional	Tiempo parcial
<b>Matriz – balanceado</b>	Función de trabajo	Baja a moderada	Tiempo parcial; incorporado en las funciones como una habilidad y no puede ser un rol de trabajo designado como coordinador	Baja a moderada	Mezclado	Tiempo parcial
<b>Orientado al proyecto (compuesto, híbrido)</b>	Proyecto	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo
<b>Virtual</b>	Estructura de red con nodos en los puntos de contacto con otras personas	Baja a moderada	Tiempo completo o parcial	Baja a moderada	Mezclado	Puede ser a tiempo completo o tiempo parcial
<b>Híbrido</b>	Mezcla de otros tipos	Mezclada	Mezclado	Mezclada	Mezclado	Mezclado
<b>PMO*</b>	Mezcla de otros tipos	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo

*Nota:* Tomado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p.47), Project Management Institute Inc., 2017, 6<sup>a</sup> Edición.

#### 2.2.4 *Habilidades y competencias*

Mirabile (1997, p. 73) citado por Mazurkiewicz (2019, p. 7) resume el término competencia como “Conocimiento, destreza, habilidad o característica asociada con un alto desempeño en un trabajo, como la resolución de problemas, el pensamiento analítico o el liderazgo.”

Lo anterior coincide con el PMI (2017, p. 56) cuando explica el Triángulo de Talentos del PMI, mostrado en la **Figura 2.8.** se centra en tres conjuntos de habilidades clave:

- **Dirección técnica de proyectos:** los conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con ámbitos específicos de la dirección de proyectos, programas y portafolios. Los aspectos técnicos de desempeñar el rol propio.
- **Liderazgo:** los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo, para ayudar a una organización a alcanzar sus metas de negocio.
- **Gestión Estratégica y de Negocios:** el conocimiento y la pericia en la industria y la organización que mejora el desempeño y entrega de mejor manera los resultados del negocio.

El PMI (2017) también señala que los mejores directores de proyecto han demostrado de manera consistente varias habilidades clave que incluyen, entre otras, la capacidad de:

- Centrarse en los elementos técnicos críticos de la dirección de proyectos para cada proyecto que dirigen. Este foco es tan simple como tener los objetos correctos fácilmente disponibles. Encabezando la lista se encontraron:
  - Factores críticos del éxito del proyecto.
  - Cronograma
  - Informes financieros seleccionados.
  - Registro de incidentes.
- Adaptar las herramientas, técnicas y métodos tanto tradicionales como ágiles a cada proyecto.

- Hacerse tiempo para planificar exhaustivamente y priorizar diligentemente. Gestionar elementos del proyecto que incluyen, entre otros, cronograma, costo, recursos y riesgos.

**Figura 2.8.** *Triángulo de Talentos del PMI*



*Nota:* Tomado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p.57), Project Management Institute Inc., 2017, 6<sup>ta</sup> Edición.

De forma similar, para Cerem (2019) las habilidades clave en la gestión de proyectos son un conjunto de competencias necesarias para los encargados de llevar un equipo de trabajo a unos objetivos específicos. Explica que hay dos aspectos genéricos que destacan entre las competencias que estas personas deben poseer: la gestión emocional, la cual es clave para la comunicación, la cohesión y la motivación del grupo; y el segundo aspecto es el dominio de las nuevas tecnologías, lo cual es útil tanto para el análisis de los datos como para el desempeño de las diversas tareas.

Por lo tanto, aunque esas características pueden variar, según Cerem (2019), destacan siete características que son las más comunes:

- **Liderazgo:** tener cualidades para el liderazgo es un requisito casi obligado a la hora de gestionar proyectos con solvencia y es una de las competencias más importantes.

Es necesario establecer canales de comunicación fluidos, saber escuchar y generar confianza en el equipo de trabajo.

- **Capacidad de planificación:** un plan implica una serie de etapas que deben cumplirse en un determinado orden y momento. Saber cómo ordenar estas fases es una tarea que lleva tiempo y que solo puede abordar alguien que tenga una buena habilidad de planificación.
- **Capacidad para identificar riesgos y problemas:** tener la capacidad de identificar los problemas que puedan surgir.
- **Saber comunicar:** esta buena comunicación implica tener la habilidad suficiente para hacerse entender y también para comprender lo que se dice.
- **Gestionar bien el tiempo:** saber administrar su día para sacarle el máximo rendimiento. Saber decir “no” y discriminar lo importante de lo superfluo, son dos habilidades que se deben poner en práctica.
- **Tener dotes negociadores:** saber encontrar los puntos clave de la negociación y ponerse en lugar del otro. Es importante saber ofrecer un objetivo común que sirva como lugar de partida para, desde allí, alcanzar acuerdos.
- **Disponer de conocimientos técnicos:** conocer el mercado en el que se desenvuelve, la organización en la que trabaja y el proyecto que tiene que dirigir en todas sus vertientes. Esto incluye su capacidad para intervenir directamente, si fuera necesario, en la toma de decisiones sobre cualquiera de sus fases.

### 2.3 Marcos de referencia de buenas prácticas

Existen en el mercado varios marcos de referencia que facilitan y regulan la gestión de los proyectos de las organizaciones. Dichos marcos de referencia utilizan herramientas y técnicas que facilitan la forma de dirigir y controlar las fases de un proyecto, con el fin de cumplir con los objetivos básicos del proyecto: alcance, tiempo y costo.

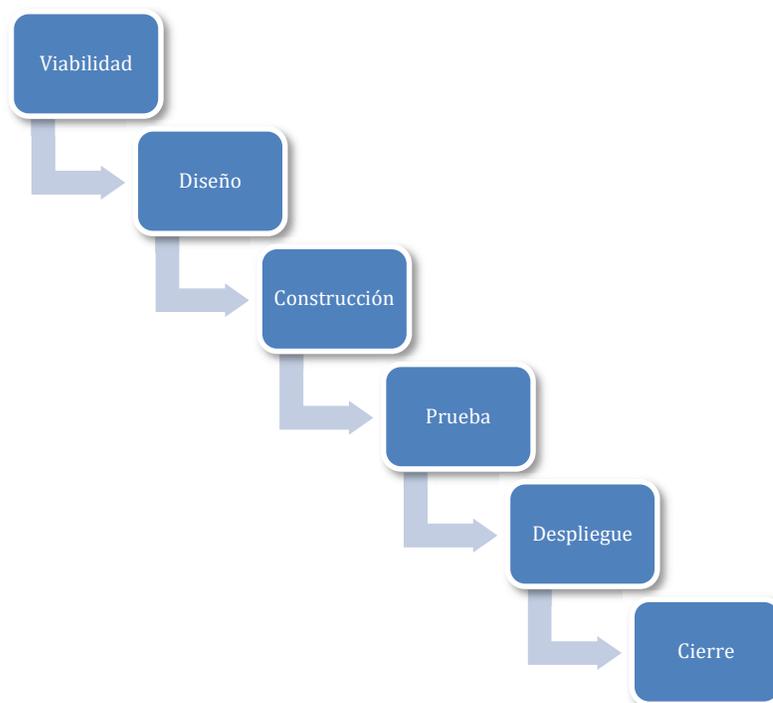
### 2.3.1 Generalidades de los marcos de referencia predictivos

Este marco tradicional, permite acordar un objetivo de proyecto inicial y planificarlo completamente. Este enfoque divide el proyecto en diferentes etapas que son ejecutadas de forma secuencial o en cascada hasta cumplir con los objetivos definidos. (Unir, 2020)

Por su parte el PMI (2021, p. 35) menciona que un enfoque predictivo es útil cuando los requisitos del proyecto y del producto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto. Y también lo define como un enfoque en cascada.

En la **Figura 2.9.** se muestra un ejemplo básico del enfoque predictivo en cascada, en el que cada fase o etapa inicia cuando la anterior termina.

**Figura 2.9.** Ejemplo de enfoque predictivo en cascada



*Nota:* Adaptado de *El estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (p.43), Project Management Institute Inc., 2021, 7<sup>ma</sup> Edición.

Navarro et al. (2013) mencionan que las metodologías tradicionales se encuentran orientadas a la planeación. Inician el desarrollo de un proyecto con un proceso riguroso de toma de requerimientos, etapas de análisis y diseño, para asegurar resultados con alta calidad.

El alcance, el tiempo, costo, necesidades de recursos y riesgos pueden quedar bien definidos en las fases tempranas del ciclo de vida del proyecto, y son relativamente estables. Por lo tanto, este enfoque de desarrollo permite al equipo del proyecto reducir el nivel de incertidumbre en una etapa temprana en el proyecto y efectuar gran parte de la planificación por adelantado. (PMI, 2021, p. 35)

De acuerdo con López (2021), algunas ventajas del enfoque predictivo son las siguientes:

- En vista de que se trabaja con un objetivo claro y planeación meticulosa, se consigue llegar al final de forma segura.
- Es posible calcular con mucha precisión los presupuestos y las desviaciones pueden ser bajas.
- Busca mantener documentación completa y detallada, lo que minimiza el riesgo de cambios de miembros de equipo.

Asimismo, entre las desventajas que presenta este enfoque se tienen:

- Tiene poca flexibilidad.
- La gestión de los cambios es más compleja.
- El *feedback* de los clientes se consigue cuando el proyecto ya está muy avanzado.

### **2.3.1.1 PMBoK**

El Project Management Institute (PMI por sus siglas en inglés) es una organización estadounidense, sin fines de lucro, que se fundó en 1969 con el objetivo de formular estándares profesionales en Gestión de Proyectos reconocidos como buenas prácticas mediante la Guía del PMBoK, acrónimo de *Project Management Body of Knowledge*.

La Guía del PMBoK no es una metodología sino una base sobre la que las organizaciones

pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos. Incluye prácticas tradicionales y ampliamente utilizadas, que se encuentran en constante revisión y reconoce los siguientes fundamentos en la Dirección o Gestión de Proyectos PMI (2017, p. 2):

- Generalmente reconocido significa que las prácticas y los conocimientos descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad.
- “Buenas prácticas” significa que existe consenso general acerca de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores del negocio esperados.

Según la Guía del PMBoK, los proyectos comprenden varios componentes clave que, cuando se gestionan de forma eficaz, conducen a su conclusión exitosa. Los componentes mostrados en la **Figura 2.10.** se interrelacionan unos con otros durante la dirección de un proyecto.

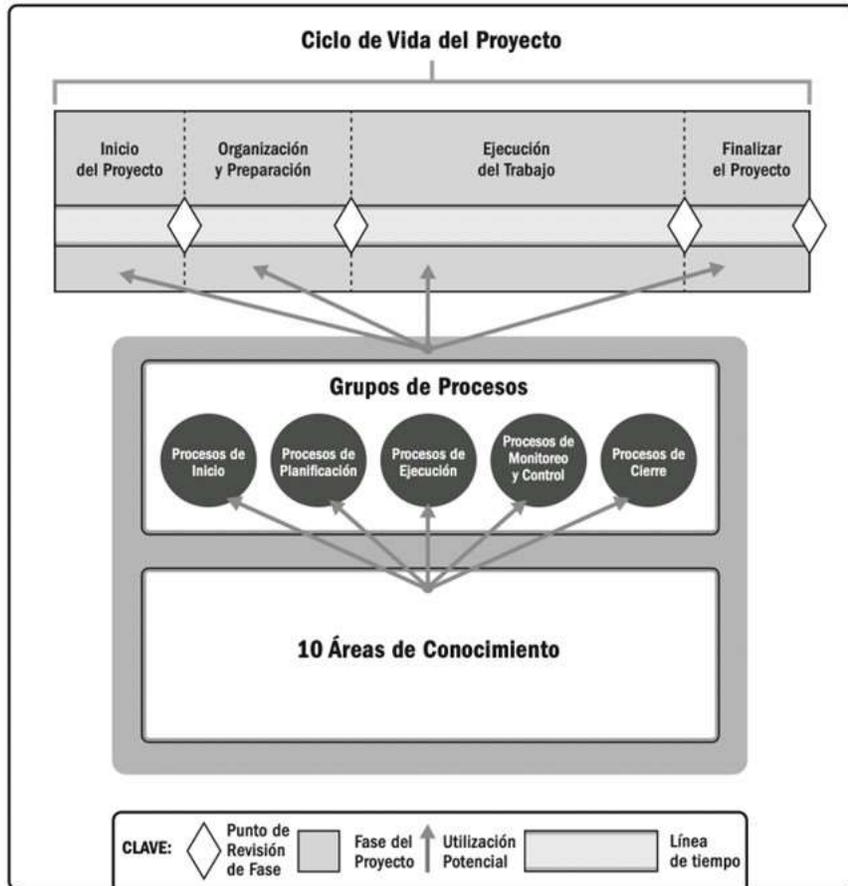
**Figura 2.10.** Descripción de los componentes clave de la Guía del PMBoK

Componentes Clave de la Guía del PMBoK	Breve descripción
Ciclo de vida del proyecto (Sección 1.2.4.1)	Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.
Fase del proyecto (Sección 1.2.4.2)	Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.
Punto de revisión de fase (Sección 1.2.4.3)	Revisión al final de una fase en la que se toma una decisión de continuar a la siguiente fase, continuar con modificaciones o dar por concluido un programa o proyecto.
Procesos de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.4)	Serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas.
Grupo de procesos de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.5)	Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos no son fases del proyecto.
Área de conocimiento de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.6)	Área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen.

*Nota:* Tomado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p.18, Project Management Institute Inc., 2017, 6<sup>a</sup> Edición.

En la **Figura 2.11.** se muestra el modelo genérico en el que pueden configurarse todos los proyectos a partir de las cuatro fases: inicio, planificación, ejecución y cierre. Dichas fases se relacionan a su vez con los grupos de procesos y áreas de conocimiento.

**Figura 2.11.** *Interrelación entre los componentes clave de los proyectos de la Guía del PMBOK*



*Nota:* Tomado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p.18), Project Management Institute Inc., 2017, 6<sup>a</sup> Edición.

En resumen, la Guía del PMBoK facilita a las organizaciones el proceso de desarrollo e implementación de metodologías, procesos, herramientas en las fases del ciclo de vida de los proyectos para mejorar su gestión.

### 2.3.1.2 PRINCE2

PRINCE2 es la abreviatura de “*PR*ojects *IN* *C*ontrolled *E*nvironment”, traducido al español hace referencia a proyectos en entornos controlados y el número dos es la versión dos del método. Esta metodología tiene sus orígenes en los años 70 y pasó a llamarse PRINCE2 en 1996 cuando se publicó la nueva versión. (González, 2021)

González (2021) también señala que es un método estructurado que se centra en la organización y el control de todo el proyecto, desde su inicio hasta su fin, siguiendo un plan detallado en el que cada etapa está bien definida en términos de tiempo y tareas. Se basa en la organización, gestión y control.

Lo anterior coincide con la publicación de Marble Station (2008) que explica que PRINCE2 se basa en los mismos principios que PMBoK y amplía los conceptos que éste presenta, proporcionando técnicas complementarias para reducir el riesgo e incrementar la calidad en los proyectos de la forma más efectiva.

Como se ilustra en la **Figura 2.12.**, PRINCE2 es una metodología de gestión de proyectos basada en siete principios, que a su vez se centra en siete temáticas aplicadas a través de siete procesos. (Párraga, 2021)

**Figura 2.12.** Principios, temáticas y procesos de la Metodología PRINCE2



*Nota:* Adaptado a partir de iTSM4U, por Equipo iTSMF España, L. Párraga, 2021, <https://news.itsmf.es/buenas-practicas-en-la-gestion-de-proyectos-con-prince2/> y de Appvizer, por O. González 2021, <https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/prince2>

Párraga (2021), define dichos principios como las normas que se aplican para calificar un proyecto como PRINCE2 y los describe como sigue:

1. **Justificación continua:** el proyecto debe mantener la justificación de forma continua. Tiene un motivo justificable para iniciarlo y se debe mantener durante la vida del proyecto.
2. **Aprender de la experiencia:** los equipos aprenden de experiencias previas, lo que permite tener en cuenta errores de proyectos previos similares.
3. **Roles y responsabilidades definidos:** involucra desde el inicio a todas las partes interesadas, usuarios, proveedores y patrocinadores, disponiendo de una jerarquía organizativa clara.
4. **Gestión por fases:** el proyecto se planifica, supervisa y se controla fase a fase. Se realiza una planificación exhaustiva a corto plazo y una planificación general a largo plazo (que se ajustará en detalle según se acerque el inicio de la fase).

5. **Gestión por excepción:** establece límites o tolerancias para cada objetivo del proyecto, estableciendo límites de autoridad delegada. Cuando se superan estos límites, se escala al nivel superior para que se tome una decisión. Se establecen límites para coste, tiempo, calidad, alcance y beneficios de un proyecto.
6. **Enfoque en los productos:** se centra en la definición y entrega de productos. Todos los implicados definen el producto y lo aceptan según los criterios establecidos.
7. **Adaptación:** para el éxito del proyecto, es fundamental que la metodología se adapte al entorno, tamaño, complejidad, importancia, capacidad y nivel de riesgo del proyecto.

En cuanto a las temáticas que PRINCE2 maneja, González (2021) señala que son los aspectos esenciales de la gestión de proyectos que forman parte de cualquier organización y que con una buena aplicación del método, estos siete aspectos deben estar bajo control continuo durante la duración del proyecto, son:

1. **Caso de negocio:** justifica la razón de ser del proyecto.
2. **La organización:** consiste en definir las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo del proyecto.
3. **La gestión de la calidad:** consiste en verificar en todo momento los requisitos del cliente en términos de calidad, formato de entrega y plazos.
4. **La planificación:** es identificar cada uno de los pasos necesarios para completar el proyecto.
5. **La gestión de riesgos:** consiste en diseñar cómo protegerse de los riesgos en el transcurso del proyecto, identificándolos y evaluando su impacto.
6. **La gestión del cambio:** se trata de proyectar o anticipar la aparición de imprevistos en el transcurso del proyecto para responder mejor a ellos si se producen.
7. **Control del progreso:** consiste en supervisar el progreso del proyecto en relación con su planificación inicial y garantizar que sigue siendo conforme a su propósito.

La metodología PRINCE2 también define siete procesos que son actividades claramente definidas, también esenciales para el éxito del proyecto. González (2021) explica que cada proceso va acompañado de una lista de comprobación para realizar el seguimiento adecuado y garantizar que se consigue el resultado esperado. Dichos procesos son los siguientes:

1. **Puesta en marcha del proyecto:** se formula una solicitud de nuevo proyecto (o mandato). Esta solicitud es evaluada por el comité directivo, que verifica que el proyecto sea válido. Luego de un exhaustivo análisis, si se aprueba, se puede poner en marcha y se redacta un informe más detallado.
2. **Dirección del proyecto:** el comité directivo revisa el *briefing* (instrucciones) y, una vez aprobado, indica los pasos para ejecutar el proyecto. Se nombra a un director de proyecto y se le asigna la gestión diaria del proyecto.
3. **Inicio del proyecto:** hay que elaborar la documentación de inicio del proyecto y el plan detallado del mismo. Esta información se puede consultar durante todo el proyecto. Una vez que esta documentación ha sido validada por el comité, se puede comenzar a trabajar.
4. **Control de una fase:** el director del proyecto tiene la función de preparar, supervisar y evaluar el progreso del proyecto. Informa regularmente a la comisión del avance de este, sobre todo si la fase o el ciclo de vida están en peligro. El comité decide si se continúa con el proyecto mediante un plan de excepción para el siguiente proceso.
5. **Gestión de la entrega de productos:** el jefe de proyecto garantiza el progreso del proyecto y la calidad de los entregables. Pueden realizarse controles de calidad. La entrega pasa por el comité de dirección el cual valida o decide si deben modificarse.
6. **Gestión de los límites de la fase:** el comité de dirección comprueba que cada secuencia o proceso se ha llevado a cabo según lo previsto, de acuerdo con los requisitos establecidos inicialmente. En este punto se planifica la siguiente secuencia o, si la justificación comercial del proyecto ya no es válida, se abandona el proyecto.
7. **Cierre del proyecto:** este proceso final tiene lugar cuando se completa el último paso del plan del proyecto. Es la comprobación de que se han cumplido los

objetivos y de que el cliente está satisfecho. Se realiza una evaluación y se extraen lecciones para aplicar las buenas prácticas a futuros proyectos.

No obstante, a pesar que PRINCE2 tiene una base similar a PMBoK, deja fuera de su alcance aspectos que sí cubre PMBoK, tales como los que menciona la publicación de Marble Station (2008):

- Gestión de personas: motivación, liderazgo y delegación.
- Técnicas de planificación genéricas como Ruta Crítica y Diagramas de Gantt.
- Técnicas de gestión del riesgo.
- Técnicas de análisis financiero o presupuestario.

### **2.3.2 Generalidades de los marcos de referencia ágiles**

Según Vila & Capuz (2020), en el año 2001 cuando tuvo lugar la publicación del Manifiesto Ágil de Software, la Agilidad se ha extendido mucho más allá del ámbito del desarrollo de software, contexto en el cual fue inicialmente pensado y diseñado.

El Manifiesto Ágil de *Software* es un documento en el que se acuerdan cuatro principios básicos para el desarrollo de *software*, que establece prioridades y marca diferencias de fondo frente a los sistemas tradicionales: individuos e interacciones, por encima de procesos y herramientas; software funcionando, por encima de documentación extensiva; colaboración con el cliente, por encima de negociación contractual; y respuesta ante el cambio, por encima de seguir un plan. (Navarro et al., 2013)

La Agilidad entonces, es un fenómeno que ha influido notablemente la disciplina de la dirección y gestión de proyectos tradicional.

Navarro et al. (2013) señalan que las metodologías ágiles son flexibles y se pueden modificar para que se ajusten a la realidad de cada equipo y proyecto. Los proyectos ágiles se subdividen en proyectos más pequeños según sus características, y de esta manera cada proyecto

es tratado de manera independiente desarrollando un subconjunto de características durante un período de tiempo corto, entre dos y seis semanas.

Además, señalan que los proyectos que se manejan con este tipo de metodologías son altamente colaborativos y que se adaptan mejor a los cambios que son una característica esperable.

Cruz & González (2020) explican que estas metodologías están basadas en procesos iterativos de corta duración, mediante las cuales presentan respuestas rápidas y efectivas al cambio. El plan de proyecto, por tanto, debe ser flexible, tratando de buscar y aportar valor desde el inicio del proyecto, llevando a cabo una evolución continua del producto con entregas frecuentes e incrementales y centrándose en la satisfacción del cliente. Señalan que, en ocasiones la documentación que se genera a lo largo del proyecto no tiene el detalle necesario, haciendo uso de métodos menos formales que en las metodologías tradicionales.

Las entregas incrementales frecuentes permiten descubrir inconsistencias o problemas de calidad y accionar cuando los costos por los cambios todavía son bajos que si se dieran al final del proyecto.

ANDEN (2021) resume las ventajas de las metodologías ágiles de la siguiente manera:

- Entregas rápidas y continuas.
- Concibe al proyecto en partes homogéneas.
- Promueven el trabajo colaborativo.
- Predice resultados y minimiza riesgos.
- El cliente es un miembro más del equipo.

Por otra parte, entre las desventajas identifica las siguientes:

- Tiene poca exactitud en la planeación.
- Existe el riesgo de que la falta de límites del proyecto, termine en un crecimiento descontrolado del proyecto.
- Poca documentación.

- Se requiere necesariamente contar con buena disposición y colaboración del personal.
- La necesidad de la comunicación estrecha y constante puede consumir mucho tiempo.
- Es mucho más dependiente de que las mismas personas se mantengan trabajando durante la vida del proyecto.

### 2.3.2.1 Scrum

Scrum es un marco de trabajo de procesos que ha sido usado para gestionar el trabajo en productos complejos desde principios de los años 90. Es un marco de trabajo para desarrollar, entregar y mantener productos complejos. (Schwaber & Sutherland, 2017, p. 3)

Este marco de trabajo o metodología se basa en la teoría de control de procesos empírica o empirismo. El empirismo asegura que el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones basándose en lo que se conoce. Scrum emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo. (Schwaber & Sutherland, 2017, p. 4)

También mencionan que Scrum fue desarrollado inicialmente para gestionar y desarrollar productos y que, desde principios de los años 90, se ha usado ampliamente en todo el mundo para:

- ✓ Investigar e identificar mercados viables, tecnologías y capacidades de productos.
- ✓ Desarrollar productos y mejoras.
- ✓ Liberar productos y mejoras tantas veces como sea posible durante el día.
- ✓ Desarrollar y mantener ambientes en la Nube (en línea, seguros, bajo demanda) y otros entornos operacionales para el uso de productos.
- ✓ Mantener y renovar productos.

Según ANDEN (2021), una revista de negocios, la gran característica es que esta metodología se lleva adelante en *sprints*, es decir, procesos de trabajo que deben ser lo más cortos posibles. Al finalizar cada *sprint*, el equipo debe entregar una versión mejorada del proyecto para

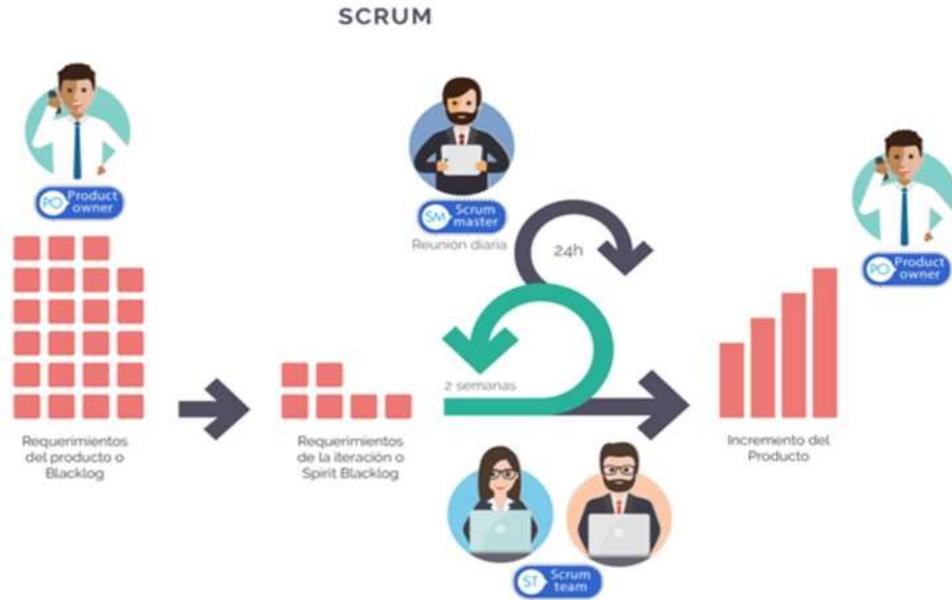
que sea analizada por el dueño del producto y los demás interesados, los cuales darán un *feedback* o retroalimentación, para luego iniciar con el proceso de mejora.

Un *sprint*, de acuerdo a Schwaber & Sutherland (2017, p. 9), es un bloque de tiempo (*time-box*) de un mes o menos durante el cual se crea un incremento de producto “Terminado” utilizable y potencialmente desplegable. Los *sprints* contienen y consisten en la Planificación del *Sprint* (*Sprint Planning*), los Scrums Diarios (*Daily Scrums*), el trabajo de desarrollo, la Revisión del *Sprint* (*Sprint Review*), y la Retrospectiva del *Sprint* (*Sprint Retrospective*).

Para ejecutar dicho proceso, según Schwaber & Sutherland (2017) se establecen diferentes roles en los equipos Scrum que suelen ser muy organizados y no son dirigidos por personas externas al equipo. Estos roles se describen a continuación y se ilustran en la **Figura 2.13.**:

- **Dueño de Producto (*Product Owner*):** es el responsable de maximizar el valor del producto resultante del trabajo del Equipo de Desarrollo.
- **Equipo de Desarrollo (*Development Team*):** lo conforman los profesionales que realizan el trabajo de entregar un Incremento de producto “Terminado” que potencialmente se pueda poner en producción al final de cada *Sprint*.
- ***Scrum Master*:** es el responsable de promover y apoyar Scrum como se define en la Guía de Scrum. Los *Scrum Masters* hacen esto ayudando a todos a entender la teoría, prácticas, reglas y valores de Scrum.

**Figura 2.13. Metodología Scrum**



*Nota:* Tomado de Conectart.com, <https://blog.conectart.com/la-metodologia-scrum-scrum-methodology/>

### 2.3.2.2 Guía Ágil PMI

El PMI (2017) declara que “el ciclo de vida del proyecto debe ser lo suficientemente flexible para enfrentar la diversidad de factores incluidos en el proyecto”. Señala que esta capacidad para evolucionar y adaptarse es más relevante para entornos con un alto grado de cambios e incertidumbre o con una amplia variación de interpretación y expectativas por parte de los interesados.

En dichos entornos el PMI (2017) caracteriza los ciclos de vida altamente adaptativos o ágiles para los proyectos como sigue:

- La elaboración progresiva de los requisitos basados en ciclos breves e iterativos de planificación y de ejecución.

- Los riesgos y los costos son reducidos mediante la evolución progresiva de los planes iniciales.
- Los interesados están continuamente involucrados, y proporcionan retroalimentación frecuente que permite responder a los cambios con mayor rapidez y conduce también a una mejor calidad.

En esta metodología, las fases del proyecto definidas como “un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables”, se repiten según sea necesario los procesos en cada uno de los Grupos de Procesos, hasta que se hayan satisfecho los criterios de finalización para esa fase.

Los proyectos adaptativos o ágiles hacen uso de dos patrones recurrentes de relaciones de sus fases: fases secuenciales basadas en iteración y fases que se superponen continuamente.

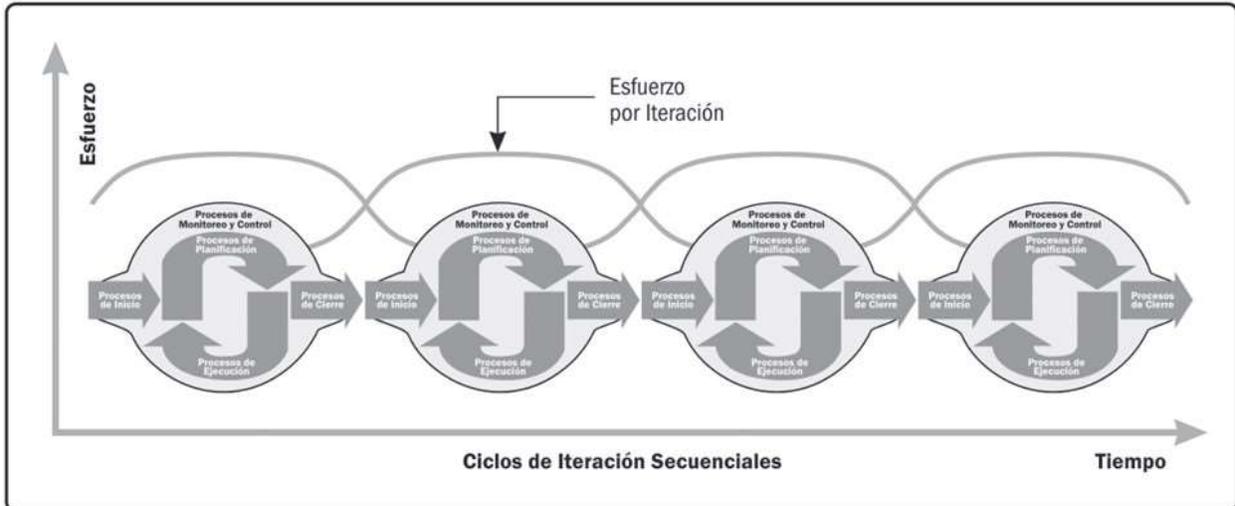
De esta forma, los proyectos se descomponen en una secuencia de fases denominadas iteraciones. Cada iteración utiliza los procesos de dirección de proyectos pertinentes. Estas iteraciones crean una cadencia de duración previsible, delimitada en el tiempo, acordada previamente y coherente, que ayuda con la programación. (PMI, 2017)

En la **Figura 2.14.** se muestra el nivel de esfuerzo para fases a base de iteración y en ella se pueden observar cómo en cada iteración están presentes los cinco Grupos de Procesos.

En el segundo patrón mencionado sobre fases que se superponen continuamente, se realizan todos los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos de forma continua durante todo el ciclo de vida del proyecto. Inspirado en las técnicas de pensamiento Lean, el enfoque es referenciado a menudo como “planificación continua y adaptativa”, que reconoce que una vez que se inicie el trabajo el plan va a cambiar, y el plan debe reflejar este nuevo conocimiento. La intención es la de perfeccionar y mejorar de manera agresiva todos los elementos del plan para la dirección del proyecto, más allá de los puntos de control previamente programados y asociados

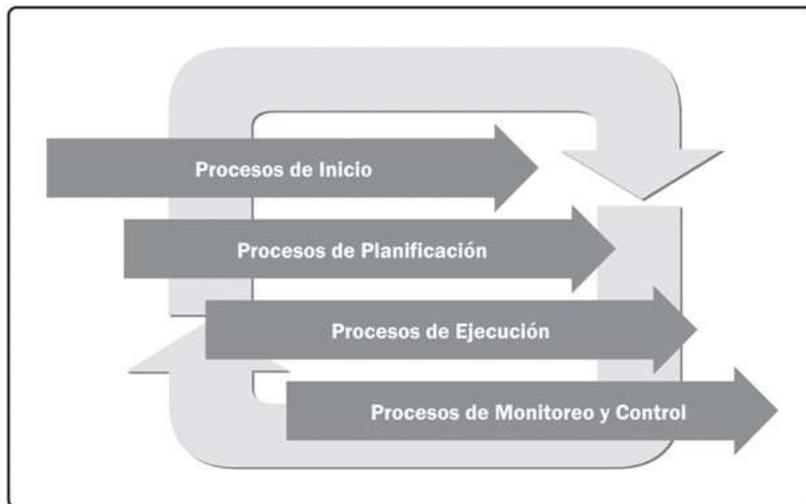
con las iteraciones. En la **Figura 2.15**, se muestra la interrelación de los Grupos de Proceso bajo este enfoque.

**Figura 2.14.** Nivel de esfuerzo para los Grupos de Procesos a través de los ciclos de iteración



*Nota:* Tomado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p. 667), Project Management Institute Inc., 2017, 6<sup>a</sup> Edición.

**Figura 2.15.** Relación en Grupos de Procesos en fases continuas



*Nota:* Tomado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p. 668), Project Management Institute Inc., 2017, 6<sup>a</sup> Edición.

### 2.3.2.3 Kanban

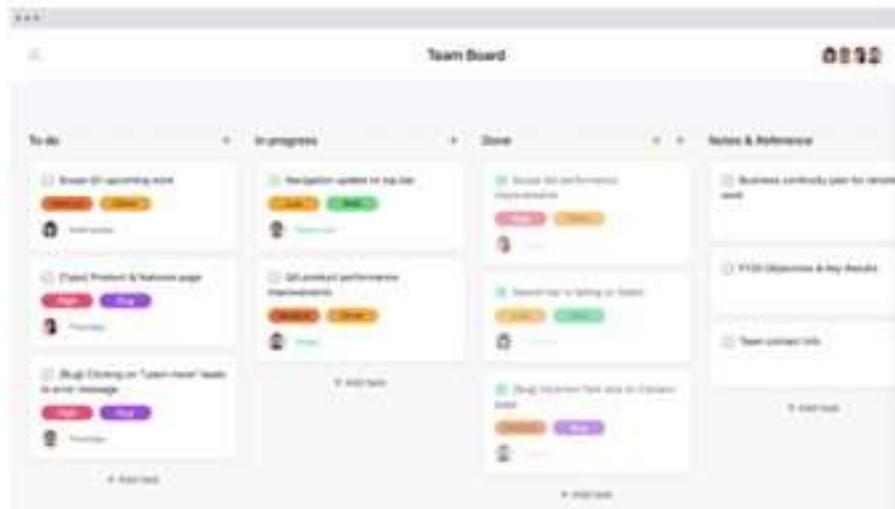
Kanban se define como un sistema de producción altamente efectivo y eficiente, que ha contribuido a generar un panorama manufacturero óptimo y competitivo. Su origen se debe buscar en los procesos de producción “*just-in-time*” (JIT) ideados por Toyota, en los que se utilizaban tarjetas para identificar necesidades de material en la cadena de producción. (Gilibets, 2020)

Kanban fue desarrollado por Taiichi Ohno, ingeniero japonés de Toyota, a fines de la década de 1940 y consistía en que, en lugar de fabricar productos nuevos en función de la demanda anticipada, se produce y reaprovisionan productos como resultado de la demanda del consumidor. Este marco construido por Ohno se basó en tarjetas Kanban. De hecho, “Kanban” es una combinación de dos palabras japonesas: 看 (Kàn), que significa “signo” o “señal visual”, y 板 (Băn), que significa “tablero”. (Martins, 2020)

Se implementa por medio de tableros como método visual que permite a los equipos visualizar sus flujos de trabajo y la carga de trabajo. En un tablero Kanban, el trabajo se muestra en un proyecto en forma de tablero organizado por columnas. Tradicionalmente, cada columna representa una etapa del trabajo. El tablero Kanban más básico puede definir columnas como Trabajo pendiente, En progreso y Terminado.

En la **Figura 2.17.** se muestra un ejemplo de tablero Kanban implementado mediante una herramienta digital, no obstante, un tablero Kanban, también puede elaborarse con tarjetas físicas como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

**Figura 2.17.** Ejemplo de Tablero Kanban en herramienta digital



Nota: Tomado de Asana.com, [https://asana.com/es/resources/what-is-kanban?gclid=CjwKCAjw2rmWBhB4EiwAiJ0mtfDvzkk\\_4kmIY2KvUelzy2f1lnMu39G2cBfkRz8H6sDh-zSB\\_u3NtRoCbt0QAvD\\_BwE&gclid=aw.ds](https://asana.com/es/resources/what-is-kanban?gclid=CjwKCAjw2rmWBhB4EiwAiJ0mtfDvzkk_4kmIY2KvUelzy2f1lnMu39G2cBfkRz8H6sDh-zSB_u3NtRoCbt0QAvD_BwE&gclid=aw.ds)

**Figura 2.16.** Ejemplo de Tablero Kanban físico



Nota: Tomado de SandraNavarro.com, <https://sandra.navarro.com/es/gestion-de-proyectos/5-claves-gestion-proyectos-metodologia-kanban/>

Según Gilibets (2020), la metodología Kanban se basa en una serie de principios que la diferencian del resto de metodologías conocidas como ágiles y los describe como sigue:

1. **Calidad garantizada:** todo lo que se hace debe salir bien a la primera, no hay margen de error. De aquí a que en Kanban no se premie la rapidez, sino la calidad final de las tareas realizadas. Esto se basa en el hecho que muchas veces cuesta más arreglarlo después, que hacerlo bien a la primera.
2. **Reducción del desperdicio:** Kanban se basa en hacer solamente lo justo y necesario, pero hacerlo bien. Esto supone la reducción de todo aquello que es superficial o secundario.
3. **Mejora continua:** Kanban no es simplemente un método de gestión, sino también un sistema de mejora en el desarrollo de proyectos, según los objetivos a alcanzar.
4. **Flexibilidad:** lo siguiente a realizar se decide del *backlog* (o tareas pendientes acumuladas), pudiéndose priorizar aquellas tareas entrantes según las necesidades del momento (capacidad de dar respuesta a tareas imprevistas).

Asimismo, se habla de prácticas que utilizan las grandes empresas que aplican Kanban, entre las cuales Martins (2020) destaca las siguientes:

1. **Visualizar el trabajo:** una de las principales ventajas de Kanban es que es posible visualizar cómo el trabajo “avanza” a través de las etapas. Una tarjeta Kanban de tarea comenzará su viaje en el lado izquierdo del tablero y, a medida que el equipo trabaja en ella, recorrerá lentamente las siguientes etapas hasta que aterrice en la columna Finalizadas. Esta práctica no solo brinda una idea general de cómo el trabajo avanza a través de las etapas, sino que también permite obtener información en tiempo real y apreciar de un vistazo el estado de los proyectos.
2. **Limitar el trabajo en curso:** como metodología ágil, Kanban se centra en un principio de entrega temprana, lo que implica que las tareas deben moverse rápidamente de una columna a otra en lugar de estancarse en un estado ambiguo de “trabajo en progreso” (*wip*). Aunque no existe un requisito establecido sobre cuántas tareas deben estar “en progreso” en un momento dado, es importante

establecer los límites del trabajo; por lo que debe animarse al equipo a centrarse en finalizar tareas individuales y a evitar realizar varias tareas a la vez.

3. **Gestionar el flujo de trabajo:** la práctica número dos recomienda limitar la cantidad de trabajo en curso, y la mejor manera de hacerlo es con la optimización del flujo de tareas dentro del tablero Kanban. Gestionar y mejorar el flujo de trabajo permitirá controlar el tiempo predestinado para el trabajo y así poder reducir el tiempo de entrega (el tiempo que pasa entre el inicio de una tarea hasta que llega a la columna Finalizadas del tablero Kanban) y garantizar que se están entregando tareas o enviando nuevos productos mientras siguen siendo relevantes.
4. **Implementar políticas de procesos explícitas:** debido a la rapidez con la que se mueven las tareas en Kanban, es necesario asegurar que el equipo haya establecido y comunicado claramente las políticas.
5. **Implementar ciclos de comentarios:** se necesita recopilar comentarios de dos grupos distintos como lo son los clientes y el equipo de trabajo. Por ejemplo, comentarios de clientes sobre la calidad y eficacia de la solución que produjo el equipo y consultas frecuentes con el equipo sobre el proceso de ejecución.
6. **Mejorar colaborando y evolucionar experimentando:** en esencia, Kanban se trata de una mejora continua. Sin embargo, también significa que otros sistemas podrían funcionar bien junto con Kanban.

## Capítulo 3 Marco metodológico

En este capítulo se expone la metodología que se utiliza para desarrollar la investigación y lograr los productos esperados como cumplimiento de los objetivos específicos y la solución a la problemática planteada.

El enfoque de esta investigación es de tipo cualitativo, partiendo de temas o categorías de estudio y preguntas generadoras para la recopilación de datos no estandarizados.

### 3.1 Categorías de la investigación

Dentro del enfoque metodológico elegido, se establecen dos categorías a estudiar: la gestión de proyectos actual de la empresa y los marcos de referencia.

En la primera categoría sobre la gestión de proyectos actual de la empresa, se desarrollan tres subcategorías que buscan principalmente estudiar cómo son los proyectos que gestiona en la actualidad la empresa, examinar las prácticas que hoy día la empresa utiliza en su gestión de proyectos y, por último, conocer los recursos humanos en los roles principales de su gestión de proyectos.

En la segunda categoría acerca de los marcos de referencia, se desarrollan dos subcategorías mediante las cuales se busca recopilar elementos catalogados en la industria como buenas prácticas tanto en el enfoque predictivo como en el enfoque ágil, para una adecuada gestión de proyectos.

Como se muestra en el **Cuadro 3.1.**, para cada subcategoría, se definen las técnicas e instrumentos a aplicar, mismos que buscan que la recolección de los datos se convierta en información vital para el análisis de este estudio. Finalmente, se identifican los sujetos y fuentes de información a partir de los cuales se realizará la recopilación de los datos.

**Cuadro 3.1.** *Categorías de la investigación.*

<b>Categoría</b>	<b>Definición conceptual de la categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Pregunta Generadora</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>A. Gestión de Proyectos</b>	Conjunto de acciones y prácticas de gestión que permiten planificar y dirigir los procesos de un proyecto, desde su inicio hasta su fin para lograr con éxito los objetivos del proyecto.	A.1.Proyectos	Tipos o clases de proyectos que se desarrollan en la empresa.	A.1. 1. ¿Cómo se clasifican los proyectos que se desarrollan en la empresa? A.1. 2. ¿Cuáles son las características de los proyectos que realiza la organización?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Revisión documental</li> <li>• Observación directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Formulario de encuesta</li> <li>• Formulario para recolección de datos</li> <li>• Guía de observación</li> </ul>
		A.2.Prácticas	Actividades, mecanismos o acciones que la empresa utiliza actualmente en la gestión de proyectos.	A.2.1. ¿Cuáles prácticas aplica la empresa actualmente en la gestión de sus proyectos? A.2.2 ¿Cómo integrar mecanismos formales de gestión de proyectos en la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de observación</li> <li>• Formulario de encuesta</li> <li>• Guía de entrevista</li> </ul>
		A.3.Recursos de la organización	Personal a cargo del desarrollo y ejecución de los proyectos.	A.3. 1. ¿Qué experiencia han adquirido los recursos de la empresa gestionando proyectos de esta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> </ul>

<b>Categoría</b>	<b>Definición conceptual de la categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Pregunta Generadora</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
				<p>A.3.2. ¿Cuáles son las competencias que tiene el personal relacionadas con gestión de proyectos?</p> <p>A.3.3 ¿Cómo sensibilizar y capacitar al personal de la empresa para una correcta aplicación de los fundamentos de la gestión de proyectos?</p>		
<b>B. Marcos de Referencia</b>	<p>Conjunto de elementos recopilados como base común de buenas prácticas en la industria para una adecuada gestión de proyectos.</p>	B.1.Marcos de referencia predictivos	<p>Recopilación de elementos catalogados como buenas prácticas en el enfoque predictivo.</p>	B.1.1. ¿Cuáles prácticas con enfoque predictivo se pueden aplicar a la gestión de proyectos de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha bibliográfica</li> </ul>
		B.2.Marcos de referencia ágiles	<p>Recopilación de elementos catalogados como buenas prácticas en el enfoque adaptativo.</p>	B.2.1. ¿Cuáles prácticas con enfoque ágil se pueden aplicar a la gestión de proyectos de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha bibliográfica</li> </ul>

### 3.2 Etapa de recolección de información

En esta sección se indican los sujetos y fuentes de los cuales se obtendrán los datos e información requerida, así como las actividades, técnicas e instrumentos que se aplicarán a los sujetos y fuentes.

#### 3.2.1 *Sujetos y fuentes de información*

Debido a que la empresa cuenta con una cantidad de tres personas contratadas de forma permanente involucradas con la gestión de proyectos, el estudio se aplicará al 100% de esa población. No obstante, como se detalla en el **Cuadro 3.2.** se consideran también otros sujetos que intervienen en la gestión de proyectos de la empresa, como lo son: tres personas que ocasionalmente son contratadas de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto, al menos tres de los proveedores más importantes con los cuales se ha mantenido una buena relación en el tiempo, al menos tres clientes de los proyectos más importantes realizados en la empresa en el último año.

**Cuadro 3.2.** *Sujetos de información*

<b>Rol del sujeto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Información por obtener</b>
Encargado de la Dirección de Operaciones	De formación administrador de empresas con más de 13 años de experiencia en el área de ventas y ejecución de proyectos publicitarios.	Establecimiento de requisitos con el cliente. Planeación de proyectos. Presupuesto. Compras de materiales. Contratación de personal ocasional. Tiempos de entrega.
Encargada de la Dirección de Arte y Creatividad	De formación publicista con más de 13 años de experiencia en el área de publicidad, comunicación, mercadeo y diseño gráfico.	
Encargada de Soporte Administrativo	De formación administradora de empresas con más de cinco años de experiencia en el área administrativa.	Control de cotizaciones. Pago de proveedores. Registro de información. Cumplimiento tiempos de entrega. Manejo de quejas.
Personal ocasional (tres personas)	Soldador Electricista Carpintero y pintor	Definición de actividades. Comunicación del tiempo de entrega. Disponibilidad de materiales y herramientas.

<b>Rol del sujeto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Información por obtener</b>
		Solicitudes de cambio.
Proveedores (tres)	Impresiones Gráficas Liberia, Panaplast y Gorras y Viseras Trova son pequeñas empresas locales dedicadas mayormente a los servicios de impresión y rotulación. Son considerados por Cautiva Publicidad como proveedores locales de servicios de impresión de gran formato preferidas por la cercanía y las negociaciones en precio que se han mantenido en el tiempo.	Cumplimiento de pagos Pedidos con requisitos claros. Cambios en pedidos
Clientes (de tres a cuatro)	Entre los posibles clientes a entrevistar están: VEINSA Motors Guanacaste Airport Hotel Four Seasons Hotel Andaz Papagayo Hotel Planet Hollywood	Cumplimiento de requisitos de calidad, alcance, tiempo y costo. Quejas

En el **Cuadro 3.3.** se describen las fuentes de información que se utilizan en este TFG siendo en su mayoría fuentes primarias, es decir, fuentes de información de primera mano. De esta forma, en la temática de Gestión de Proyectos, se busca información que describa la gestión de proyectos actual de la empresa, la tipificación o caracterización de los proyectos y el valor que le aportan las prácticas aplicadas en la gestión actual, considerando el grado de uso y variabilidad. Para este fin, se tomarán fuentes de información primaria como:

- Documentos (digitales o físicos) relacionados con los formatos utilizados durante el desarrollo y la ejecución de los proyectos.
- Documentación sobre facturación de la empresa que permita identificar los proyectos realizados.
- Anotaciones obtenidas en las entrevistas y encuestas realizadas.

Por otra parte, en la temática sobre Marcos de Referencia se busca información, mediante fuentes primarias y secundarias, sobre buenas prácticas en gestión de proyectos con enfoques predictivos y ágiles aplicados, herramientas y procesos que puedan adaptarse a las microempresas y, además, aquella información relacionada con las mejores formas de implementarlas en las microempresas. Algunos ejemplos de fuentes que se consideran son las siguientes:

- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBok, 6<sup>ta</sup> Edición de PMI)
- Libros y guías sobre enfoques ágiles y predictivos.
- Artículos sobre aplicación de enfoques ágiles y/o predictivos en pequeñas empresas.
- Trabajos de graduación sobre aplicación de enfoques ágiles y/o predictivos en empresas.

**Cuadro 3.3. Fuentes de Información**

<b>Temática</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Descripción de las fuentes</b>	<b>Información por obtener</b>
Gestión de proyectos	Primaria	Documentación de facturación sobre proyectos realizados en la empresa.	Información que describa la gestión de proyectos actual de la empresa, tipificación o caracterización de los proyectos y el valor que le aportan las prácticas aplicadas en la gestión actual, considerando el grado de uso y variabilidad.
	Primaria	Documentos relacionados con formatos utilizados en el desarrollo y ejecución de proyectos de la empresa.	
	Primaria	Anotaciones obtenidas mediante entrevistas y encuestas	
Marcos de referencia	Primaria	Enfoques predictivo y ágil aplicados.	Información sobre buenas prácticas en gestión de proyectos, herramientas y procesos que puedan adaptarse a las microempresas.
	Secundaria	Libros de texto Artículos Trabajos de graduación	Información relacionada con la gestión de proyectos y la mejor forma de implementarla en microempresas.

### ***3.2.2 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos***

El proceso de recopilación de datos se realizará mediante las técnicas de: entrevista, encuesta, revisión documental y bibliográfica, así como observación directa, a los diferentes sujetos y fuentes de información descritos en la sección anterior.

#### **3.2.2.1 Técnica de entrevista**

Las entrevistas serán presenciales, previamente programadas, tendrán una duración máxima de 45 minutos y serán aplicadas por separado al Encargado de la Dirección de Operaciones, Encargada de la Dirección de Arte y Creatividad y Encargada de Soporte Administrativo en Proyectos. No obstante, si fuera necesario se solicitará una sesión grupal para reforzar las conclusiones que se obtengan de las entrevistas individuales. Estas entrevistas están enfocadas a la determinar cómo se clasifican los proyectos que se desarrollan en la empresa y qué características tienen. Se utilizará una sola guía de entrevista para los tres casos, con aproximadamente 11 preguntas abiertas, formato que se muestra en el Apéndice A.4.

También se aplicará esta técnica al personal contratado ocasionalmente, la cual se realizará igualmente de forma presencial, mediante una guía de 11 preguntas diferentes cuyo formato se muestra en el Apéndice A.5 y un tiempo de menos de 30 minutos para llevarla a cabo. Con estas preguntas se busca indagar cuáles son las características de los proyectos que realiza la organización y cómo se realiza la definición de las actividades para las cuales se le contrata, la definición del tiempo de entrega de los trabajos asignados y, además, conocer sobre la disponibilidad de los materiales y herramientas para tales actividades.

### **3.2.2.2 Técnica de encuesta**

Se aplicará la técnica de encuesta a clientes y proveedores mediante diferentes formularios de encuesta entre seis y 10 preguntas cerradas y como máximo tres preguntas abiertas.

La encuesta dirigida a los clientes tiene como objetivo conocer desde su punto de vista, los tipos o clases de proyectos que se desarrollan o podrían desarrollarse en la empresa Cautiva Publicidad, así como identificar las actividades, mecanismos o acciones que la empresa utiliza actualmente en su gestión de proyectos y que podrían mejorar.

Por su parte, la encuesta dirigida a proveedores tiene como objetivo conocer desde su punto de vista, cómo se lleva a cabo la coordinación de los diferentes aspectos de una contratación de servicios/productos para la atención de los proyectos desarrollados en Cautiva Publicidad, para la identificación puntos de mejora tanto para la organización como para el proveedor de servicios/productos.

Para estos sujetos de información, se busca aplicar las encuestas de forma presencial en primera instancia, pero si eventualmente existieran inconvenientes, se gestionará la encuesta en línea mediante Google *Forms*, cuyo llenado tarda aproximadamente cinco minutos. Los formatos de los formularios de encuestas se muestran en los Apéndices A.6 y A.7.

### **3.2.2.3 Técnica de observación directa**

Con la aplicación de la técnica de observación directa, se busca determinar qué acciones realizan las personas en sus diferentes roles durante la gestión de proyectos mediante el acompañamiento en algunos de los proyectos que se encuentran activos al momento de la aplicación, por ejemplo en reuniones con clientes, proveedores, interacción con el personal, entre otros, para conocer cómo se comportan, cómo resuelven los imprevistos, cómo gestionan los cambios y cómo se desarrollan las actividades dentro del flujo normal de los procesos ejecutados.

Se recopilará la información sobre estos aspectos mediante el instrumento mostrado en el Apéndice A.8.

#### **3.2.2.4 Técnica de revisión documental**

La revisión documental es la técnica que permite recopilar información sobre la gestión de proyectos presente en la documentación física o digital que genera la empresa en los procesos que ejecuta durante el desarrollo y ejecución de sus proyectos. Mediante esta técnica también se podrán estudiar los activos de la organización.

Esta técnica implica primeramente una identificación general de todos los tipos de documentos que genera la empresa en su gestión de proyectos, luego se procede con una revisión de esta documentación para identificar los elementos principales que la componen y a partir de dicha identificación, realizar una clasificación de la información obtenida, la cual se registrará en el formato mostrado en el Apéndice A.9.

Con la aplicación de esta técnica, se busca determinar a partir de la base de datos sobre la facturación que ha tenido la empresa en el último año, aquellos proyectos que cumplan con las siguientes características básicas:

- a) Se estableció con el cliente un requerimiento concreto (alcance del producto/servicio, características de calidad del producto/servicio y fecha de entrega).
- b) Se realizó una planeación para ejecutar el producto/servicio.
- c) Se realizó un levantamiento de los costos del proyecto.
- d) Se realizó una propuesta con precio final que requirió una aprobación por parte del cliente antes de ejecutar.
- e) Se ejecutó la propuesta, se entregó y se cobró.

Se toma como fuente principal los datos históricos extraídos del sistema de facturación contratado a partir de enero 2021 para efectos propios de la gestión de declaración de ingresos y

pago de impuestos de la empresa, así como la información que pueda ser presentada por la encargada de Soporte Administrativo para cada proyecto, dado que no cuenta con otro tipo de base de datos formal sobre proyectos.

Como referencia, en el Capítulo 1, se menciona que, de enero 2021 a marzo 2022, la empresa gestionó un total de 57 proyectos con facturación superior a ¢200 000. No obstante, se ampliará la cantidad de estos considerando los gestionados en los últimos meses (abril, mayo, junio y julio). A partir de esta información se busca clasificar los proyectos de acuerdo con sus similitudes y diferencias.

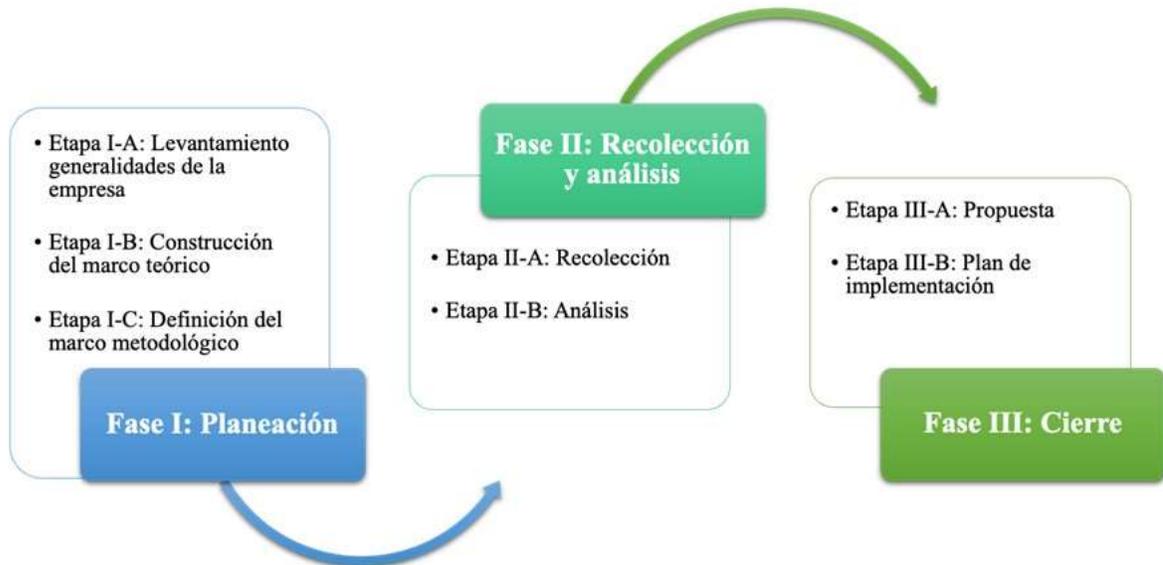
#### **3.2.2.5 Técnica de revisión bibliográfica**

La revisión bibliográfica es la técnica utilizada para recopilar información existente y generada por otras fuentes externas a la empresa. Su aplicación requiere en primera instancia, el establecimiento de palabras clave a partir de las cuales inicia la búsqueda de bibliografía relacionada en bases de datos, repositorios, bibliotecas digitales, entre otros. Seguidamente, se revisa primero de manera general los contenidos encontrados para descartar aquellos que no brindan la información meta. Una vez que se obtienen las fuentes bibliográficas a considerar se realiza una revisión un poco más detallada para filtrar aquellas que reúnen información para clasificarla. Finalmente, como resultado de la lectura de las fuentes seleccionadas se obtiene una síntesis o resumen de la información relevante, mediante citas bibliográficas, las cuales se registran en el formato mostrado en el Apéndice A.10.

### 3.3 Etapa de análisis y procesamiento de datos

En la **Figura 3.1.** se muestra el proceso de investigación que se lleva a cabo en el presente TFG.

**Figura 3.1.** *Fases de la investigación*



La *Planeación* es la Fase I del proceso investigativo, la cual consta de tres etapas. La Etapa I-A es el levantamiento de las generalidades de la empresa, la cual se desarrolla en el Capítulo 1 del presente documento. Incluye información inicial sobre los proyectos que desarrolla la empresa, la identificación del problema que impulsa el desarrollo de este trabajo y finalmente la formulación de sus objetivos. La Etapa I-B de esta fase, es la construcción del marco teórico que se encuentra en el Capítulo 2 del presente documento. Finalmente, la Etapa I-C consiste en la definición del marco metodológico, la cual es precisamente el Capítulo 3 de este documento.

La Fase II, denominada *Recolección y Análisis*, consta de dos etapas. La Etapa II-A que consiste en la recolección de datos mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y revisión documental y bibliográfica, con el objetivo de identificar las prácticas formales o informales que

utiliza la empresa en su gestión de proyectos. En la Etapa II-B denominada Análisis, como su nombre lo indica, en ella se analizan los datos obtenidos, con el propósito de reflejar la situación actual de la empresa y determinar la brecha entre dicho estado y las buenas prácticas de la gestión de proyectos. Este análisis implica la organización y tabulación de la información, para luego entrar en el análisis comparativo.

Por último, está la Fase III que es el *Cierre*, en la cual se presenta la propuesta de solución al problema planteado en la Etapa III-A, así como el plan de implementación en la Etapa III-B.

### ***3.3.1 Productos de la investigación***

El **Cuadro 3.4.** resume los productos a obtener de esta investigación, los cuales responden cada objetivo específico. De esta forma, el primer objetivo se cumple al concretar tres entregables: la tipificación o caracterización de sus proyectos (E.1.), el inventario de las prácticas actuales en la gestión de proyectos que aplica la empresa (E.2.) y, por último, un estudio de valor para determinar el aporte de las prácticas utilizadas, considerando el grado de uso y su variabilidad (E.3.). La forma en que tales entregables se presentan es mediante los registros de información, diagramas de flujo y mapas conceptuales para representar la situación actual.

El segundo objetivo se logra cuando se completa el entregable E.4., que es el inventario de las prácticas aplicables que la industria ha señalado como buenas prácticas en gestión de proyectos y que pueden ser adaptadas a la organización, el cual se presenta mediante diagramas, información resumida y cuadros comparativos.

El tercer objetivo se cumple al lograr la creación de la forma de gestionar los proyectos de la empresa, definición de roles y responsabilidades, procesos y herramientas para el control y seguimiento de sus proyectos, mediante la presentación de las herramientas (formatos o plantillas) y un manual de buenas prácticas (E.5).

Finalmente, el último objetivo que tiene como entregable el plan de implementación de las acciones para ejecutar el cambio que se propone de forma ordenada y paulatina, se presenta mediante un cronograma y un documento escrito (E.6).

**Cuadro 3.4. Métodos y herramientas para el procesamiento y análisis de la información**

<b>Objetivo</b>	<b>Entregable</b>	<b>Procesamiento/análisis</b>	<b>Forma de presentación</b>
<p>1. Analizar la situación actual con respecto a la gestión de proyectos que realiza la empresa mediante una investigación de campo, para la valoración de las prácticas actuales con respecto al valor que aportan a la organización en el desarrollo de los proyectos.</p>	<p>E.1. Tipificación o caracterización de los proyectos que se gestionan. E.2. Levantamiento de inventario de las prácticas actuales de gestión de proyectos que aplica la empresa E.3. Estudio del valor que le aportan dichas prácticas a la gestión actual, considerando el grado de uso y variabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de los datos.</li> <li>• Tabulación de los datos.</li> <li>• Análisis de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de información</li> <li>• Diagrama de flujo</li> <li>• Diagrama causa efecto</li> <li>• Mapa conceptual</li> </ul>
<p>2. Examinar marcos de referencia de buenas prácticas en gestión de proyectos a través de una comparación cualitativa, que permita la identificación de aquellas prácticas aplicables a la organización.</p>	<p>E.4. Inventario de prácticas aplicables que la industria ha señalado como buenas prácticas en gestión de proyectos y que pueden ser adaptadas a la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de los datos.</li> <li>• Tabulación de los datos.</li> <li>• Estudio comparativo entre diferentes marcos de referencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información resumida</li> <li>• Cuadro comparativo</li> </ul>
<p>3. Desarrollar el marco de trabajo mediante la integración de las prácticas identificadas como aplicables a la organización, para la normalización de la gestión de proyectos de la empresa.</p>	<p>E.5. Creación de la forma de gestionar los proyectos de la empresa, definición de roles y responsabilidades, procesos y herramientas para el control y seguimiento de sus proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de instrumentos o herramientas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de flujo</li> <li>• Plantillas</li> <li>• Manual de buenas prácticas</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	<b>Entregable</b>	<b>Procesamiento/análisis</b>	<b>Forma de presentación</b>
<p>4. Elaborar una estrategia de implementación de la solución de gestión de proyectos, mediante la consideración de los recursos y capacidades, para el aseguramiento de la adaptabilidad de la empresa a lo planteado.</p>	<p>E.6. Plan para llevar a cabo las acciones para ejecutar el cambio que se propone de forma ordenada y paulatina de manera que no detenga la operativa diaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del plan de implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Capacitación.</li> <li>• Cronograma de actividades para la implementación.</li> </ul>

### ***3.3.2 Técnicas de procesamiento***

En todas las etapas de la investigación, la organización de los datos es vital para revisar el material con el que se dispone y qué contiene a fin de agruparlos. Una vez que la información esté organizada, continúa la tabulación que es el proceso de ordenarla en tablas o cuadros que permitan que el paso siguiente, el cual es el análisis, se logre con mayor facilidad.

Para el análisis de la información, tal y como se menciona al inicio de este capítulo, tiene un enfoque cualitativo. A partir de esto, la triangulación es el proceso principal que se aplica, para encontrar coincidencias entre la información obtenida a lo interno de la empresa en los diferentes roles involucrados en la gestión de proyectos, las buenas prácticas conocidas en el mercado en este tema y la información obtenida de las personas externas a la empresa como lo son los clientes y los proveedores.

Para obtener un modelo estructurado que refleje los elementos principales de la situación actual, se procederá primeramente con la construcción de un diagrama de flujo con el fin de representar gráficamente la secuencia de las actividades del proceso de la gestión de proyectos en la empresa y comprender cómo se relacionan entre ellas. Con la aplicación de esta herramienta se identifican tareas que no agregan valor a la gestión de proyectos, o bien, puntos en los cuales se requiere mejorar dicha gestión.

Seguidamente, se aplicará la herramienta de análisis del diagrama causa efecto, con el propósito de clasificar las ideas sobre las posibles causas que puedan estar afectando la gestión de los proyectos en la empresa. Con la aplicación de esta segunda herramienta de análisis se desea llegar a una comprensión más clara sobre la situación actual.

El examen de los marcos de referencia de gestión de proyectos inicia también con la técnica de organización de la información obtenida para clasificarla y tabularla; y a partir de esto, realizar un estudio comparativo para establecer las similitudes y diferencias entre los datos recopilados y

la gestión de proyectos actualmente aplicada por la empresa. Para lo anterior, se utiliza el cuadro comparativo el cual es una herramienta en la que se anotan en filas y columnas, de manera lógica y ordenada, la información para exponer sus semejanzas o diferencias.

A partir de los resultados de dicho estudio comparativo y habiéndose identificado la brecha existente, inicia el proceso de diseño de herramientas o instrumentos y/o guías que le permitan a la empresa adoptar las prácticas identificadas para la normalización de su gestión de proyectos. En esta parte, nuevamente se utilizan herramientas de diagramación como las descritas anteriormente, pero ahora con una situación ideal o propuesta.

Finalmente, el proceso del diseño del plan de implementación se realiza mediante la preparación de un plan de capacitación, así como la programación de las actividades necesarias para lograr la integración del nuevo marco de trabajo.

## Capítulo 4 Análisis de Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de resultados de la investigación realizada, dividido en tres secciones: el análisis de la situación actual, la identificación de prácticas aplicables y conclusiones del diagnóstico.

### 4.1 Análisis de la situación actual

En el siguiente apartado se presenta el análisis de la situación actual de la empresa en lo que a la gestión de proyectos se refiere, iniciando primeramente con los resultados del análisis del objeto, es decir los proyectos que realiza, luego con las prácticas que se aplican en dicha gestión y finalmente, el análisis en cuanto a los recursos con los cuales cuenta la empresa en la práctica de sus proyectos.

#### 4.1.1 *Proyectos de la organización*

Cautiva Publicidad realiza proyectos publicitarios planteados por clientes como resultado de su servicio de asesoría en estrategia de publicidad y mercadeo a grandes y pequeñas empresas del mercado nacional. El mercadeo o *marketing* abarca muchas estrategias diferentes, como por ejemplo la creación de marcas, el *marketing* de contenidos, las relaciones públicas y la estrategia de ventas, entre otras. La publicidad es una de las estrategias que forman parte del *marketing*.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los encargados de las principales áreas de la empresa: Arte y Creatividad, Operaciones y Soporte Administrativo, Cautiva Publicidad no tiene una clasificación establecida de los proyectos que realiza, no obstante, de la información recabada sobre las características de estos, se logra determinar que se manejan los siguientes tipos de proyectos, basándose en los procesos que se llevan a cabo y la interacción con el cliente, principalmente:

**Proyectos Publicitarios:** son proyectos que incluyen el diseño e implementación de campañas publicitarias empresariales a nivel local y de comunicación interna que pueden requerir

el diseño, la construcción e instalación de vallas publicitarias, rotulación interna y externa, señalética de acuerdo con el manual de marca y rotulación técnica, entre los más destacados. En la **Figura 4.1.** y **Figura 4.2.**, se muestran ejemplos de este tipo de proyecto.

Figura 4.1. Ejemplo Proyecto Publicitario. Proyecto Evolve Hotel Four Seasons diseño y construcción de murales

Cotización Evolve...

1

2

3



IMPRESIÓN DIGITAL • DISEÑO GRÁFICO • REDES SOCIALES • RÓTULOS • EVENTOS



IMPRESIÓN DIGITAL • DISEÑO GRÁFICO • REDES SOCIALES • RÓTULOS • EVENTOS

	<p>Base 8 m altura 1,60 incluye la viga</p> <p>1 Piano táctil 69 x 31 pulgadas</p>  <p>1 Batería touch</p>  <p>*Incluye rompecabezas deslizable</p>		
1	Pared rompecabezas deslizable Vinil para pared	\$1.250	\$1.250

	<p>Base 3 m altura 1,80 Rompecabezas en acrílico reutilizable medidas Base 70cm x 90 cm</p>		
1	Pared juego tic tac toc Pared de lavandería completa Base 8,5 m altura 1,60 Vinil de pared Dos juegos de tic tac toc con rotación	\$1.435	\$1.435
1	Vinil para Mural conducta de liderazgo Medidas 7,5 m por 1,60	\$450	\$450
1	Propuestas gráficas y artes finales		
1	Servicio de instalación		
<b>Total</b>			<b>\$8.155</b>

**Forma de pago cancelar 50% de adelanto y 50% contra entrega**  
(Inicio de producción hasta recibo comprobante de transacción).  
 Una vez aprobado el diseño por el cliente no nos hacemos responsables de errores en el arte final.



Contáctenos  
 Roberto Villalobos  
 T. 7160.3551

**Figura 4.2.** Ejemplos de entregables en Proyecto Evolve Hotel Four Seasons diseño y construcción de murales (Proyecto Publicitario)



- **Proyectos de Desarrollo de Marca:** son proyectos relacionados con la creación de marcas empresariales que incluyen diseños de libros o manuales de marca, creación o renovación de logos y diseños de estrategias publicitarias. En la **Figura 4.3.** se muestra un ejemplo de los entregables en este tipo de proyecto.

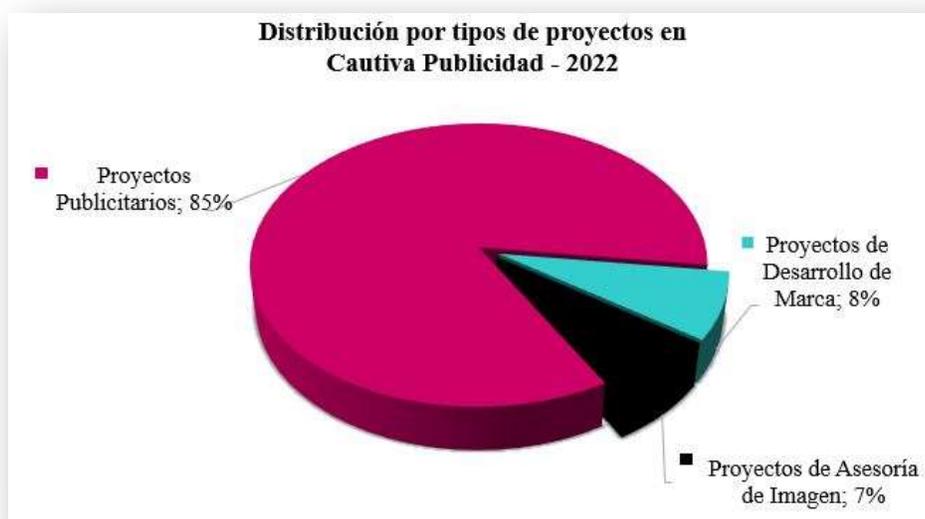
**Figura 4.3.** *Ejemplo de entregable en Proyecto de Desarrollo de Marca*



- **Proyectos de Asesoría de Imagen:** son proyectos relacionados con el servicio de asesoría integrada de mercadeo como por ejemplo relaciones públicas, investigación de mercados, estudios de competencia, desarrollo de estrategias de comunicación, mercadeo directo y gestión de prensa.

De la información analizada, se encontró que los Proyectos Publicitarios es el tipo que cubre el 85% de los proyectos que gestiona la empresa como se muestra en la **Figura 4.4.**, le siguen los Proyectos de Desarrollo de Marca con un 8% y, por último, los Proyectos de Asesoría de Imagen con un 7%.

**Figura 4.4.** Distribución por tipo de proyectos en Cautiva Publicidad - 2022



*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada en las entrevistas individuales y grupal a los encargados de las áreas principales de Cautiva Publicidad.

La empresa reconoce y valora de forma cualitativa a sus clientes a partir de tres criterios básicos: la frecuencia de solicitud de proyectos, el cumplimiento del plazo para el pago y el monto de los proyectos contratados. De tal manera, que si un cliente alcanza el máximo de calificación se considera un cliente Oro, si falla en algún criterio se ubica como cliente Platino y si se desfavorece aún más en algún criterio se considera un cliente Bronce. Sin embargo, los límites entre las diferentes clases de clientes no se establecen objetivamente, pues se trata más que todo de una percepción de los entrevistados.

Durante la revisión documental realizada, se consultó por dicha clasificación de clientes, resultando en un total de 17 clientes distribuidos como se muestra en el **Cuadro 4.1.** en donde la clase Oro agrupa ocho clientes y se ha logrado mantener en el tiempo generando la mayor cantidad de proyectos en la empresa, la clase Platino únicamente dos y la clase Bronce un total de siete clientes. Lo anterior tomado de los datos de facturación disponibles desde enero 2021 a julio 2022.

**Cuadro 4.1. Valoración cualitativa de clientes Cautiva Publicidad realizada en julio 2022**

– Clientes desde enero 2021 a julio 2022

Valoración cualitativa de clientes Cautiva Publicidad realizada en julio 2022		Clase
1	CORIPORT SOCIEDAD ANÓNIMA	ORO
2	VEHÍCULOS INTERNACIONALES VEINSA SOCIEDAD ANÓNIMA	
3	GRUPO ISTMO DE PAPAGAYO SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	
4	HOTEL OCCIDENTAL PLAYA NACASCOLO SOCIEDAD ANÓNIMA	
5	PAPAGAYO REAL ESTATE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	
6	DISCOVERY ZAPOTAL BUILDERS LTDA	
7	GRUPO DIRIÁ SOCIEDAD ANÓNIMA	
8	LUPERÓN S.A.	
1	LAS FUMAROLAS DE BORINQUEN SOCIEDAD ANÓNIMA	PLATINO
2	GRUPO TEOCALI SOCIEDAD ANÓNIMA	
1	MAQUINARIA TELEMÁTICA SOCIEDAD ANÓNIMA	BRONCE
2	3-102-830402 SRL	
3	INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS	
4	FOMENTO INMOBILIARIO FISA SOCIEDAD ANÓNIMA	
5	NEW TOUCH HOSPITALITY S.A.	
6	TODO EN MADERA	
7	HOTELES AEROPUERTO H A L SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	

*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada en las entrevistas individuales y grupal a los

encargados de las áreas principales de Cautiva Publicidad

De la revisión documental y las entrevistas realizadas los encargados de las áreas principales de la empresa, se identifican los rangos aproximados de los montos de proyectos facturados según los tipos de proyectos mencionadas anteriormente y se muestran en el

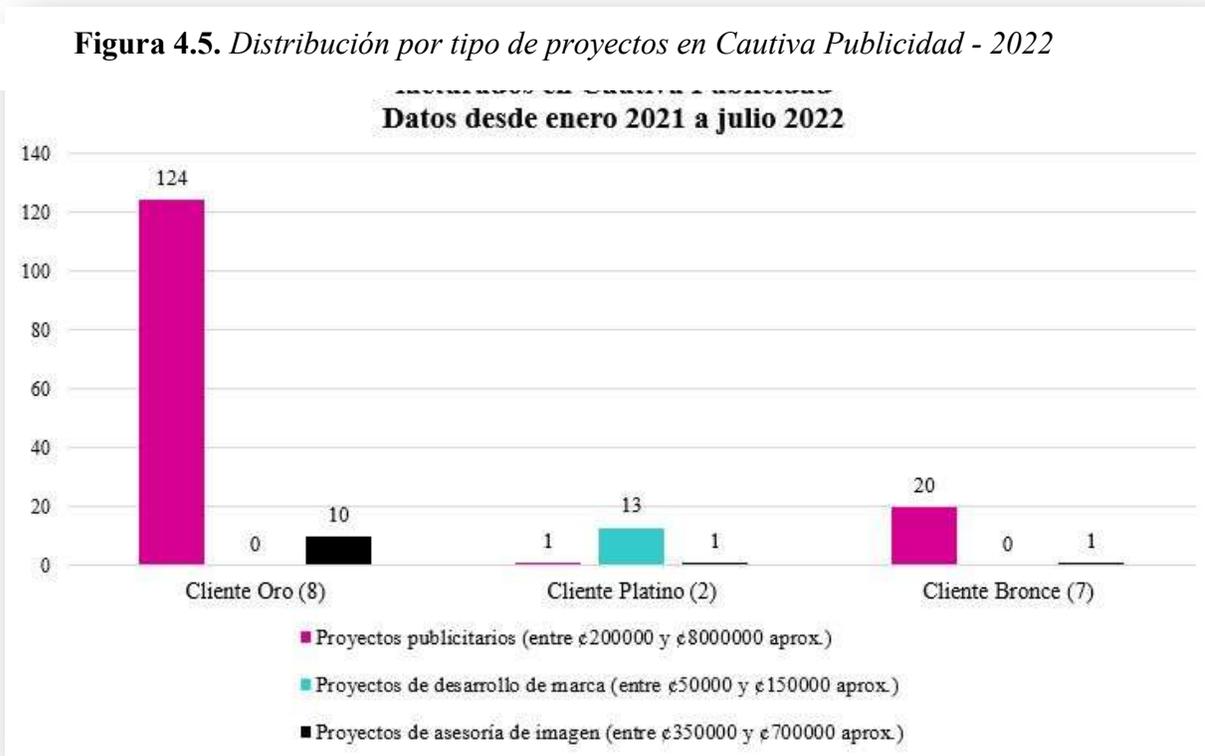
**Cuadro 4.2.**

Tipos de proyecto	Rango de montos de proyectos facturados
Proyectos Publicitarios	Entre ¢200000 y ¢8000000 aproximadamente
Proyectos de Desarrollo de Marca	Entre ¢50000 y ¢150000 aproximadamente
Proyectos Publicitarios	Entre ¢200000 y ¢8000000 aproximadamente
Proyectos de Desarrollo de Marca	Entre ¢350000 y ¢700000 aproximadamente.
Proyectos de Asesoría de Imagen	Entre ¢350000 y ¢700000 aproximadamente.

**Cuadro 4.2. Rangos en montos de proyectos facturados**

*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada en las entrevistas individuales y grupal a los encargados de las áreas principales de Cautiva Publicidad.

Con el propósito de reflejar la relación actual entre las características de los proyectos descritas anteriormente: los tipos de los proyectos, los rangos de los montos facturados y las clases de clientes, en la **Figura 4.5.** se observa la cantidad de proyectos realizados desde enero 2021 a julio 2022, según estos elementos. Se desprende que los ocho clientes catalogados como Oro generan el 86% de los Proyectos Publicitarios que se encuentran en el rango de facturación entre los ¢200000 y ¢8000000 y además el 83% de los Proyectos de Asesoría de Imagen.



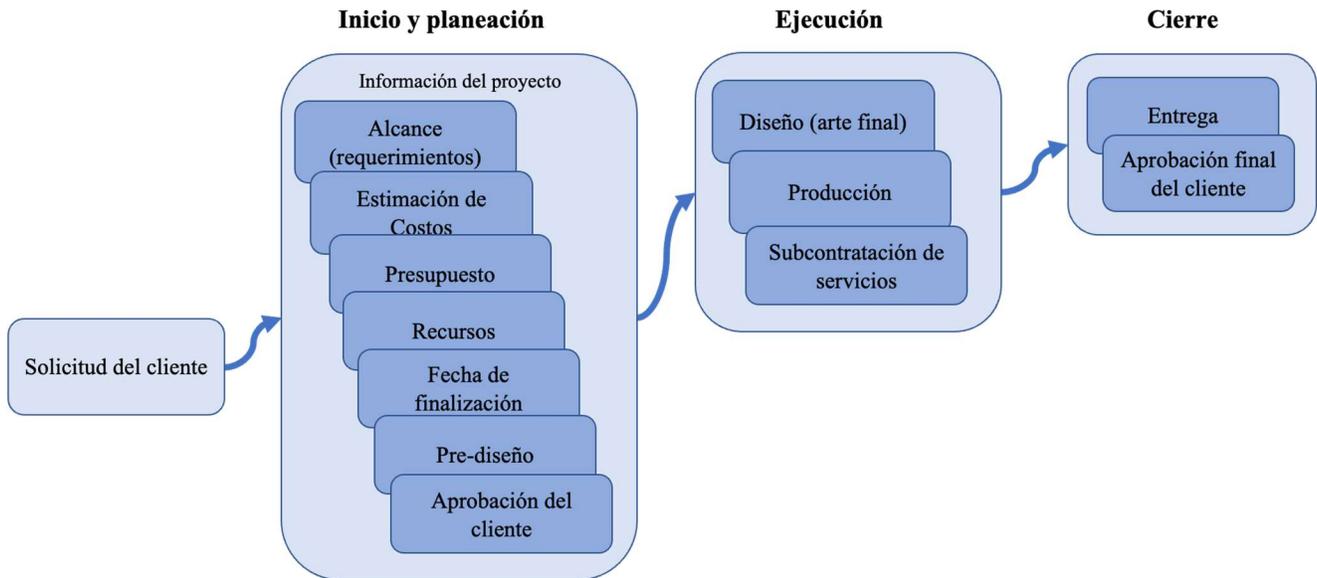
*Nota:* Elaborado a partir de información obtenida del Sistema de Facturación Electrónica de Cautiva Publicidad.

Con respecto al ciclo de vida de los proyectos que gestiona Cautiva Publicidad descrito por los encargados de las áreas principales de la empresa, además de las observaciones directas realizadas a dos proyectos que estaban en plena ejecución cuando se realizó la visita de campo en la semana del 18 al 22 de julio 2022, todos los proyectos de la empresa recorren tres fases:

1. **Fase de Inicio y Planeación:** contempla los procesos que hacen la organización y preparación del proyecto.
2. **Fase de Ejecución:** contempla propiamente los procesos necesarios para implementar lo planeado en la fase anterior.
3. **Fase de Cierre:** contempla el proceso de entrega del proyecto finalizado.

No obstante, los procesos que se llevan a cabo durante dichas fases de su ciclo de vida varían entre los tipos de proyectos de la empresa. Los Proyectos Publicitarios realizan una mayor cantidad de procesos con respecto a los Proyectos de Desarrollo de Marca y los Proyectos de Asesoría de Imagen. Como se observa en la **Figura 4.6.**, la fase de Inicio y Planeación incluye los procesos para la definición del alcance, costos, presupuesto, recursos, fecha de finalización, pre-diseño (si aplica) y la aprobación inicial del cliente, para luego iniciar la fase de Ejecución la cual abarca los procesos de diseño, producción y subcontratación de servicios. Algunos casos dentro de este tipo de proyectos, el proceso de Diseño no se requiere porque por ejemplo el cliente ya tiene su línea gráfica y solo se necesita un arte final que implica menos esfuerzo. Finalmente, en la fase de Cierre se llevan a cabo los procesos de entrega del proyecto y aprobación final del cliente.

**Figura 4.6.** Fases y procesos de los Proyectos Publicitarios de Cautiva Publicidad

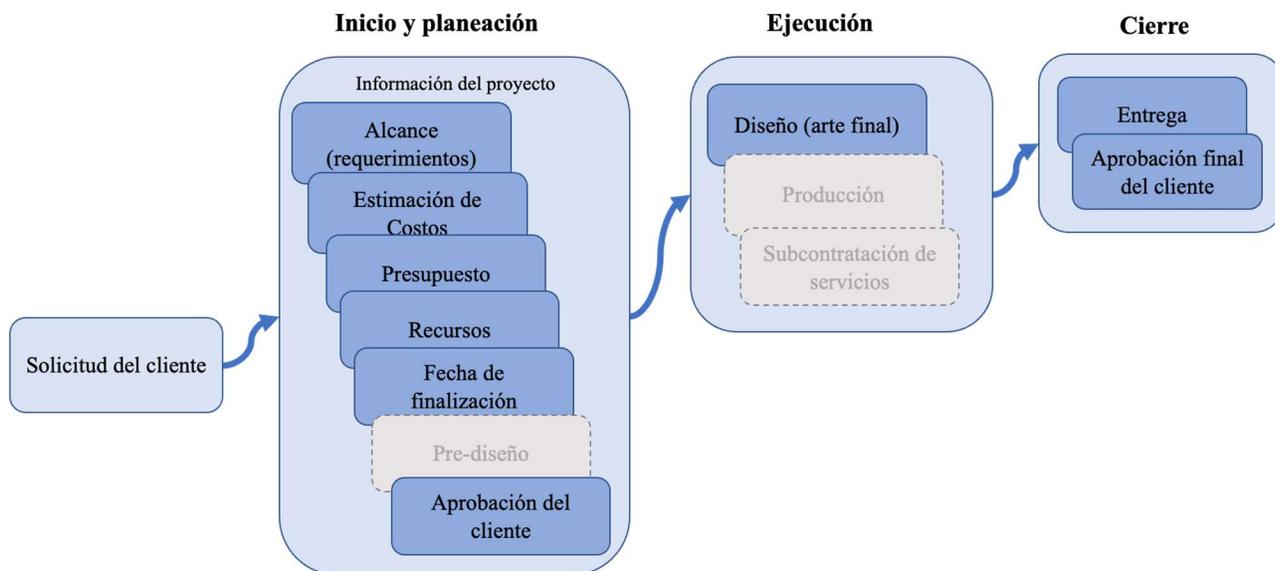


*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada en las entrevistas individuales y grupal a los encargados de las áreas principales de Cautiva Publicidad.

Por su parte, los Proyectos de Desarrollo de Marca se diferencian de los Proyectos Publicitarios en que no requieren del todo del proceso de producción que se realiza en taller ni de la creación de un pre-diseño y tampoco del proceso de subcontratación de servicios.

En la **Figura 4.7.** se muestran las fases y los procesos de este tipo de proyectos, en la que se nota la ausencia de estos procesos.

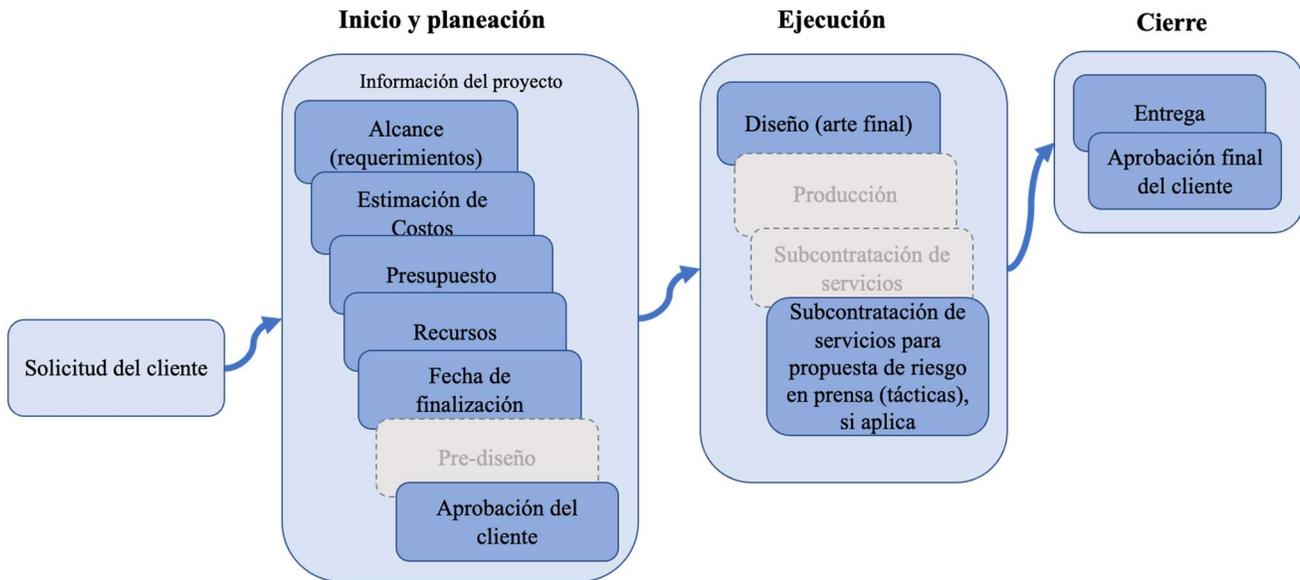
**Figura 4.7.** Fases y procesos de los Proyectos de Desarrollo de Marca de Cautiva Publicidad



*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada en las entrevistas individuales y grupal a los encargados de las áreas principales de Cautiva Publicidad.

Por último, como se observa en la **Figura 4.8.** en los Proyectos de Asesoría de Imagen, de forma similar que, en los Proyectos de Desarrollo de Marca, en la fase de Inicio y Planeación, el proceso de pre-diseño se encuentra ausente y en la fase de Ejecución, lo mismo sucede con el proceso de producción que se realiza en taller. Con respecto al proceso de subcontratación de servicios, en este tipo de proyectos se da un proceso particular que trata sobre la subcontratación de servicios profesionales para la construcción de las propuestas de riesgo en prensa cuando los proyectos así lo requieren.

**Figura 4.8.** Fases y procesos de los Proyectos de Asesoría de Imagen de Cautiva Publicidad



*Nota:* Elaborado a partir de información suministrada en las entrevistas individuales y grupal a los encargados de las áreas principales de Cautiva Publicidad.

Con respecto a los tiempos de ejecución de los diferentes proyectos, varían entre ocho y 30 días naturales (entre una y cuatro semanas) según lo indicado durante las entrevistas realizadas, ya que por ejemplo un Proyecto Publicitario que incluya el diseño, impresión e instalación de rotulación de vehículos puede tardar ocho días naturales (dependiendo de la cantidad de unidades), pero otro proyecto del mismo tipo que incluya diseño, construcción e instalación de rotulación externa, podría tardar hasta 30 días naturales, dependiendo de los requerimientos y complejidad del proyecto. Por su parte los Proyectos de Desarrollo de Marca podrían llevarse a cabo en un plazo de cinco a 15 días naturales, sin embargo, se depende de la disponibilidad del cliente para las revisiones y aprobaciones. Por último, los Proyectos de Asesoría de Imagen pueden tardar hasta 30 días naturales dependiendo del alcance y la complejidad de los requerimientos.

Finalmente, con el propósito de comparar en períodos iguales, la cantidad de proyectos contratados en la empresa se tomaron los datos de facturación de los primeros semestres de los años 2021 y 2022. En la **Tabla 4.1.** se muestra dicha comparación la cual refleja un comportamiento variable de marzo a julio, duplicándose en mayo, triplicándose en marzo y abril y cuadriplicándose en junio hasta caer nuevamente en julio. Lo anterior demuestra que el ingreso de nuevos proyectos no se da únicamente en función de los esfuerzos que realiza Cautiva Publicidad, sino en las necesidades estratégicas de sus clientes en el campo de la publicidad.

**Tabla 4.1.** *Variación en la cantidad de proyectos realizados en Cautiva Publicidad en los primeros semestres 2021 y 2022*

<b>Mes</b>	<b>Cantidad de proyectos 2021</b>	<b>Facturación 2021</b>	<b>Cantidad de proyectos 2022</b>	<b>Facturación 2022</b>	<b>% variación</b>
<b>Enero</b>	2	₡ 521.137	2	₡643.946	0%
<b>Febrero</b>	4	₡1.574.462	4	₡2.326.111	0%
<b>Marzo</b>	1	₡ 201.324	4	₡2.305.286	75%
<b>Abril</b>	1	₡380.381	4	₡1.748.467	75%
<b>Mayo</b>	3	₡3.599.106	4	₡1.191.926	25%
<b>Junio</b>	3	₡2.804.309	14	₡9.783.396	79%
<b>Julio</b>	7	₡11.567.235	6	₡4.835.588	-17%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>₡20.647.954</b>	<b>38</b>	<b>₡22.834.719</b>	<b>45%</b>

*Nota:* Elaborado a partir de información obtenida del Sistema de Facturación Electrónica de Cautiva Publicidad.

Cabe resaltar, que en el análisis realizado no fue posible determinar los tiempos exactos de duración de los proyectos realizados debido a la falta de documentación de los proyectos, por lo cual no es posible determinar de forma objetiva, la capacidad de planta que actualmente tiene la empresa, pues no es claro si los proyectos fueron realizados en cierto mes y facturados en el siguiente, ya que según las entrevistas realizadas a los encargados de las áreas principales de la empresa, algunos clientes establecen sus propias políticas de pago.

#### **4.1.2 Gestión actual de los proyectos**

De la información recabada durante las entrevistas a los encargados de las áreas de Arte y Creatividad, Operaciones y Soporte Administrativo, así como de las entrevistas realizadas al personal ocasional, se construye un diagrama de flujo que se encuentra en el Apéndice A.11, para representar gráficamente la secuencia de las actividades y procesos de la gestión de proyectos que realiza la empresa y comprender cómo se relacionan entre ellos, dado que la empresa no cuenta con dicho proceso documentado.

Como se mencionó en la sección 4.1.1., el ciclo de vida de los proyectos de la empresa consta de tres fases: la fase de Inicio y Planeación, la fase de Ejecución y la fase de Cierre. A través de dichas fases, la empresa aplica una serie de prácticas informales basadas en la experiencia obtenida en el tiempo, que utiliza como forma de brindar control y seguimiento a la gestión de sus proyectos.

A continuación, se describen en cada fase, las prácticas utilizadas por la empresa como parte de su gestión de proyectos:

- **Fase de Inicio y Planeación**

El punto de partida de los proyectos se da con la solicitud del cliente planteando su requerimiento o necesidad, la cual puede ingresar a la empresa por cualquiera de los canales que la empresa tiene asociados a los encargados de las tres áreas principales: Arte y Creatividad, Operaciones y Soporte Administrativo (correo electrónico, llamada telefónica y mensaje de texto o audio vía aplicación *WhatsApp*). La persona que recibe la solicitud del cliente comunica mediante mensaje de texto o audio vía aplicación *WhatsApp* (chat grupal interno) al resto de los encargados de las áreas el nuevo requerimiento a presupuestar y cotizar; es entonces cuando la coordinación del desarrollo de la cotización se centra en el área de Operaciones y recibe apoyo de requerirse de parte del área de Arte y Creatividad. El encargado del área de Operaciones es quien

realiza las visitas a los clientes en el caso de los Proyectos Publicitarios, para proceder con el levantamiento de los requerimientos y sus características, revisar las condiciones del sitio, medidas, riesgos y detalles técnicos, entre otros; mientras que para los otros dos tipos de proyectos: Desarrollo de Marca y Asesoría de Imagen, la encargada del área de Arte y Creatividad generalmente es quien realiza la visita a los clientes, según se requiera.

La solicitud de trabajo por parte del área de Operaciones al área de Arte y Creatividad para los Proyectos Publicitarios en particular, así como el suministro de la información necesaria para que dicha área trabaje en el pre-diseño y demás información requerida para completar la cotización, no se realiza de manera uniforme. En ocasiones se hace vía telefónica, otras personalmente, otras mediante audios o mensajes de texto vía aplicación *WhatsApp* (chat grupal interno) y fotos, en otras palabras, la solicitud de trabajo no queda documentada de manera formal. Según la entrevista realizada a la encargada del área de Arte y Creatividad, en este punto no obtiene la información completa en un solo paso y esto en ocasiones provoca fallos en la interpretación de la información que trata de resolver con consultas adicionales hacia el área de Operaciones, perdiéndose tiempo valioso para la presentación de la cotización y propuesta al cliente.

Una vez que se logra la definición del requerimiento incluyendo la visita al cliente por parte del área respectiva de acuerdo al tipo de proyecto, ambas áreas en conjunto inician con la estimación de los costos del proyecto, el cual es un proceso que se realiza de manera informal de acuerdo con la experiencia de los recursos y según lo comentado por los entrevistados de las áreas de Operaciones y Arte y Creatividad, debe realizarse de manera expedita, pues se busca concretar el negocio con el cliente, por lo que la oportunidad en la presentación de la propuesta se vuelve un factor preponderante. En la revisión documental realizada se encuentra que se utiliza con frecuencia el programa Microsoft Excel para hacer los cálculos, pero no existe un formato

estandarizado lo que provoca que se omitan rubros como por ejemplo: la cantidad completa de materiales a utilizar, la mano de obra del personal ocasional a contratar, costos fijos, costos de transporte, costo de encomiendas, porcentaje de costos para imprevistos, entre otros, los cuales son importantes de considerar antes de presentar el precio final al cliente. En el Anexo 2 se presentan ejemplos de registros de cálculos de costos en los cuales se pueden observar que no siempre se utiliza el mismo formato y que la información considerada no siempre responde a los mismos rubros.

Cabe aclarar, que en la estimación de costos de los proyectos la empresa incluye la subcontratación de servicios, según sean los requerimientos. Para esto la empresa cuenta con convenios con proveedores como por ejemplo para los servicios de impresión en gran formato, especialmente utilizado en los Proyectos Publicitarios, mediante los cuales se mantienen contratos abiertos que se cancelan mensualmente; o bien, para los Proyectos de Asesoría de Imagen, convenios por servicios profesionales en el campo del periodismo y relaciones públicas. Una vez que se obtiene el costo por el o los servicios subcontratados, este dato es incluido en la cotización del precio final al cliente.

Cuando el documento de la cotización (factura proforma) es finalizado, así como la propuesta del pre-diseño, montaje o presentación (en archivos) según sea el caso, en la que se han considerado todos los requerimientos y características de calidad solicitados por el cliente y obtenidos en la visita, la encargada del área de Soporte Administrativo envía los archivos vía correo electrónico al cliente mediante el sistema de facturación electrónica de la empresa y le da seguimiento hasta el recibo de los mismos por parte del cliente. Estos documentos representan para la empresa el plan del proyecto por aprobar, en el cual se establece su alcance, costo y tiempo;

aunque todavía no significa oficialmente un inicio porque antes se requiere la aprobación por parte del cliente.

En este punto hay un periodo de espera hasta que el cliente responda aprobando la propuesta o solicitando cambios al plan original, cuando esto último sucede se realizan los ajustes necesarios y se vuelve a presentar la propuesta hasta obtener la aprobación. Si no se recibe respuesta, a pesar del seguimiento que se da al cliente mediante correo o llamada telefónica, se desestima la cotización presentada.

Esta aprobación por parte del cliente, igual que al inicio cuando éste presenta el requerimiento o necesidad, puede ingresar a la empresa por cualquiera de los canales asociados a los encargados de las tres áreas principales: Arte y Creatividad, Operaciones y Soporte Administrativo (correo electrónico, llamada telefónica y mensaje de texto o audio vía aplicación *WhatsApp*). La persona que recibe la aprobación del cliente comunica mediante mensaje de texto o audio vía aplicación *WhatsApp* (chat grupal interno) al resto de los encargados de las áreas sobre el inicio de la ejecución de la propuesta.

De esta manera, la fase de Inicio y Planeación cierra a nivel de gestión una vez que el cliente devuelve dicha contestación sobre la oferta, o bien, se da un proceso de negociación con el cliente para cerrar la oferta.

Según lo descrito por los entrevistados y la revisión documental realizada, al cierre de esta fase no se resguardan los documentos (archivos digitales) generados de una forma centralizada, sino que quedan almacenados en los equipos de cómputo en los que se originaron. La cuenta de correo electrónico de la encargada de Soporte Administrativo funciona en la actualidad como una fuente de información sobre las presentaciones de las propuestas y cotizaciones de proyectos a los

clientes, porque ella se deja copia de estos correos enviados. En el Anexo 3 se muestran dos ejemplos de envío de cotización y propuesta al cliente para aprobación.

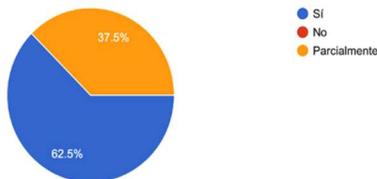
Además, durante la revisión documental realizada, se encontró que las facturas proforma emitidas por el sistema de facturación electrónica, mediante las cuales se entregan las cotizaciones tienen un formato establecido por dicho sistema, cuyos campos no pueden ampliarse limitando a la encargada de Soporte Administrativo para incluir información eventualmente recuperable y utilizable como base de conocimiento de la empresa. Por otra parte, estos documentos generados constituyen una forma de salvaguardar responsabilidades sobre las características de calidad aprobadas por el cliente, para evitar casos como el comentado por los entrevistados sobre un Proyecto Publicitario para un cliente cuyas instalaciones se encuentran dentro del Aeropuerto Daniel Oduber, el cual debía considerar dentro de las especificaciones técnicas de uno de los entregables la utilización de un sistema de luces que cumpliera con la certificación válida establecida en la normativa del aeropuerto, detalle que se omitió en el plan original y a pesar que se alegó que esta información no fue proporcionada con el resto de la normativa a cumplir, la empresa tuvo que asumir el costo de la sustitución del sistema de luces completo, pues no fue posible evidenciar formalmente la especificación técnica detallada que se planeaba entregar y que se aprobó por el cliente.

Por otra parte, otros elementos que se buscan establecer como parte del plan inicial de los proyectos o acuerdo con el cliente, son el tiempo y precio final. En cuanto al tiempo, como se muestra en la **Figura 4.9.**, a pesar de que el 37.5% de los clientes a quienes se les aplicó la encuesta, indicaron que la fecha de entrega se establecía parcialmente en los proyectos contratados, cuando se consultó sobre la satisfacción final en relación con el tiempo de entrega, la mayoría de los clientes, un 87.5%, ubicó su calificación en Muy alta y Alta. No obstante, al no establecerse de

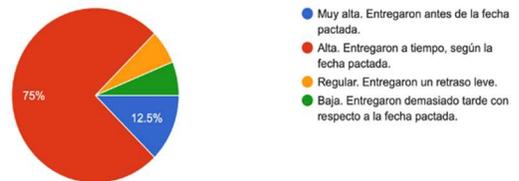
previo una fecha de entrega en el 100% de los casos, no es posible determinar de forma objetiva el grado de cumplimiento en este aspecto. Lo anterior deja ver que la empresa maneja los tiempos de entrega con esa informalidad con clientes que no lo exigen, es decir, no definiéndolos de manera clara, para evitar el compromiso en el cumplimiento de fechas rígidas, ya que actualmente, no existe un control y seguimiento formal que permita establecer dentro del flujo de trabajo general una priorización sobre la cual fundamentarse para establecer una fecha de entrega para el cliente desde la cotización. Además, según las entrevistas realizadas a los encargados de las áreas principales de la empresa, a pesar de no establecer fechas de entrega específicas en contratos de clientes que no lo exigen así, la empresa sí delimita su tiempo especialmente en la fase de ejecución a su propio personal aumentando para esto el esfuerzo, lo que implica mayores costos por ejemplo en mano de obra y costos por viáticos cuando se extienden las jornadas laborales. En los Anexo 4 y 5 se muestran ejemplos de cotizaciones enviadas que exponen un caso en que la fecha de entrega se registra y otro en que esa información se omite.

**Figura 4.9.** *Respuestas de clientes en cuanto al establecimiento y satisfacción en el tiempo de entrega*

¿El tiempo de entrega del proyecto fue claramente establecido entre ambas partes antes de iniciar su ejecución?  
16 respuestas



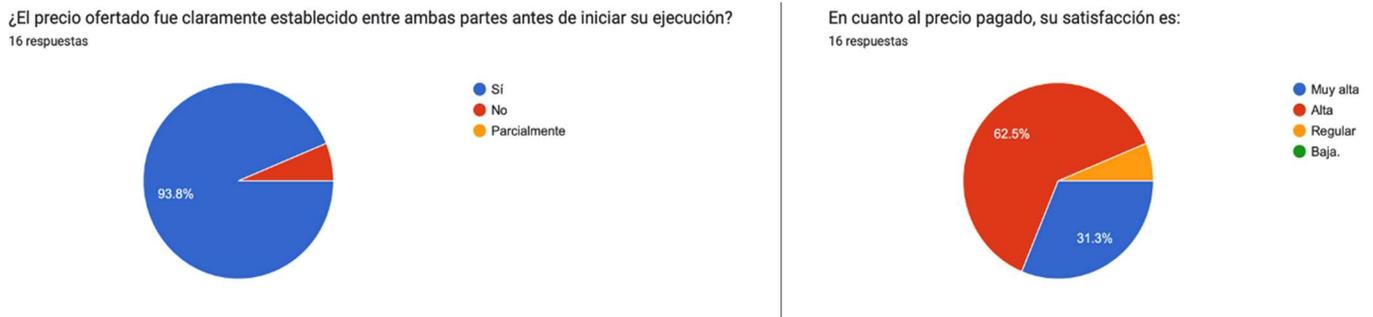
En cuanto al tiempo de entrega, su satisfacción es:  
16 respuestas



Con relación al precio, como se aprecia en la **Figura 4.10.**, el 93.8% de los clientes encuestados consideran que el precio se establece claramente al inicio y cuando se compara lo anterior en la pregunta sobre la satisfacción en este mismo aspecto, los resultados se ubican en ese

mismo porcentaje con calificaciones Muy alta y Alta. Sin embargo a pesar que estos datos arrojan un resultado positivo desde el punto de vista del cliente, a lo interno de la empresa no es posible asegurar que la estimación de los costos de los proyectos versus sus costos reales se hayan cumplido, pues el método utilizado para realizar el cálculo de los recursos materiales, de mano de obra y otros costos fijos de la empresa aplicados a los proyectos, se realiza de manera informal y no estandarizada, según la información recabada en las entrevistas a los encargados de las áreas principales de la empresa y la revisión documental realizada.

**Figura 4.10.** *Respuestas de clientes en cuanto al establecimiento y satisfacción en el precio*



Es importante rescatar que el proceso de aprobación de la propuesta, así como de los elementos básicos de alcance, tiempo y costo del proyecto, que se da al finalizar la fase de Inicio y Planeación, es fundamental dentro de la gestión de proyectos de la empresa, pues se procura un compromiso con evidencia de parte del cliente para iniciar la compra de materiales y subcontrataciones respectivas en la fase de Ejecución.

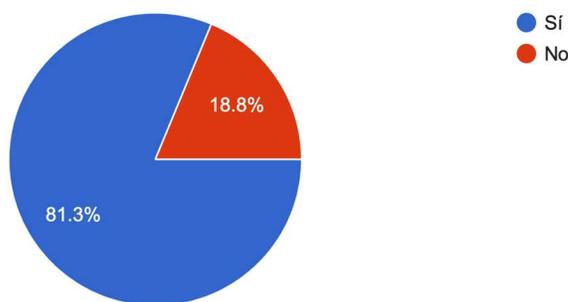
No obstante, de los resultados de la encuesta realizada a los clientes, la **Figura 4.11.** refleja que cerca de un 19% de los clientes no consideran este paso como una formalidad o acuerdo con la empresa para dar inicio a la ejecución, probablemente porque especialmente para Proyectos Publicitarios, que representan el 85% de los proyectos que se gestionan, la empresa realiza el envío

de la cotización directamente desde el sistema de facturación electrónica pero no acostumbra a enviar de forma paralela un aviso o mensaje en el correo electrónico con un texto estandarizado para presentar formalmente la cotización y plan del proyecto, solo se contacta al cliente para confirmar el recibo de la información. Por su parte, para los Proyectos de Desarrollo de Marca y Asesoría de Imagen, los cuales representan en conjunto el 15% restante, la presentación de la propuesta se realiza de manera más formal regularmente mediante una reunión con el cliente. Lo anterior, según la información obtenida en las entrevistas de las encargadas de las áreas de Soporte Administrativo y Arte y Creatividad.

**Figura 4.11.** *Respuesta de clientes sobre acuerdo para iniciar la ejecución de proyectos*

¿Se firmó un documento (orden, contrato, proforma, correo electrónico o similar) para establecer el acuerdo y dar inicio a la ejecución del proyecto?

16 respuestas



- **Fase de Ejecución**

Esta fase da inicio una vez que se cuenta con la aprobación de la cotización y propuesta por parte del cliente.

En el caso de los Proyectos Publicitarios, cuando se requiere la intervención del área de Arte y Creatividad, para la elaboración de los diseños definitivos, o bien, trabajos de artes finales, el área de Operaciones le solicita el requerimiento vía telefónica, personalmente, mediante audios

o mensajes de texto vía aplicación *WhatsApp* (chat grupal interno), en otras palabras, en esta fase la solicitud de trabajo tampoco queda documentada de manera formal. En dicha solicitud se maneja información que ya se conocía desde la fase de Inicio y Planeación utilizada en el pre-diseño o propuesta, pero si se requiere profundizar en los detalles del requerimiento se realizan visitas al cliente adicionales según se requiera. Sin embargo, según la entrevista a la encargada de Arte y Creatividad, durante el suministro de información de parte del área de Operaciones, regularmente, se requiere mayor nivel de detalle en la información suministrada, pues se trata del diseño final o definitivo. Los detalles en la información que requiere son por ejemplo: observaciones de tipo técnico, objetos que no se podrán mover en el sitio de instalación, áreas comprometidas, factores ambientales como iluminación, ventilación, necesidad de márgenes adicionales, definición de áreas de corte, dimensiones exactas, tipos de superficies, entre otros; esta información por la forma en que se le suministra con frecuencia no se comprende de manera clara y rápida, y esto provoca que se presenten reprocesos, que generan pérdida de tiempo y costos valiosos. Lo anterior se reflejó en un caso que se presentó durante la aplicación de la técnica de observación, específicamente en el suministro de información de Operaciones hacia Arte y Creatividad para el proyecto del cliente Luperón en la fase de Ejecución, en el cual no se especificaron desde el inicio las ubicaciones de los cortes en el arte final para imprimir (estos detalles no se requirieron para la presentación del montaje en la propuesta al cliente en la fase de Inicio y Planeación), por lo que los mismos quedaron ubicados donde según la perspectiva de Arte y Creatividad era lo más conveniente, resultando para Operaciones lo contrario en el proceso de instalación. Lo anterior implicó realizar un ajuste posterior que sumó en el tiempo de entrega al cliente.

Simultáneamente, mientras el área de Arte y Creatividad realiza las actividades relacionadas con diseño (si aplica en el tipo de proyecto), las áreas de Operaciones y Soporte

Administrativo realizan las gestiones, para reunir los recursos/servicios necesarios para ejecutar propiamente las actividades de construcción e instalación (en el caso de Proyectos Publicitarios), es aquí cuando entra la cantidad de personal ocasional necesaria de acuerdo con los entregables del proyecto.

Una vez que se cuenta con el personal ocasional contratado, en el caso de Proyectos Publicitarios, inicia el proceso de elaboración en taller de los entregables, para lo cual el encargado del área de Operaciones asigna tareas específicas a los operarios y les brinda información general de manera verbal, en aspectos que le son necesarios para guiar al equipo de trabajo, por ejemplo, les informa sobre el requerimiento a entregar y las características de calidad solicitadas por el cliente. Sin embargo, según información obtenida en las entrevistas realizadas, el personal ocasional indica que no se les detalla otra información como por ejemplo la fecha máxima para terminar los entregables ni a cuál proyecto pertenecen los entregables en particular, también coinciden en que, si conocieran un poco más del objetivo del proyecto para el que se les contrata, podrían manejar mejor el tiempo disponible. Comentan además que conocen su hora de entrada a laborar, pero no tienen certeza de su hora de salida, porque no saben si cuentan con poco o suficiente tiempo para terminar los trabajos asignados, lo que les afecta en sus actividades personales y eventualmente, esto tiene un impacto negativo en la motivación como equipo de trabajo, aunque su contratación no sea permanente en la empresa.

Otro tema importante de mencionar comentado por el personal ocasional durante las entrevistas es lo relacionado con los materiales y herramientas requeridos para los trabajos que se les asigna. Según ellos, se han presentado ocasiones en que no pueden avanzar con los trabajos porque se les acaba el material o no cuentan con la herramienta o equipo necesario para llevarlo a

cabo, por lo que hay tiempos de espera que luego son necesarios reponer con ampliación de jornadas, lo que afecta los costos reales de los proyectos.

Durante todo el proceso de elaboración de los entregables en taller, el encargado del área de Operaciones realiza supervisiones de los trabajos realizados por el personal ocasional. Al finalizar el o los entregables, se realiza una validación/revisión visual general al final del proceso a los entregables antes de entregar al cliente, para identificar posibles fallos en el incumplimiento del alcance o características de calidad, actividad en la que participa también la encargada de Soporte Administrativo. Cabe mencionar que este proceso de revisión se realiza de manera informal y no queda documentado.

Es importante destacar que, en el caso de los Proyectos de Desarrollo de Marca y Proyectos de Asesoría de Imagen, la fase de Ejecución se da en el área de Arte y Creatividad, pues en estos la participación del área de Operaciones es prácticamente nula durante la ejecución del plan. En el caso de estos tipos de proyectos la interacción con el cliente aumenta, pues requiere de constantes consultas, aprobaciones, comunicar avances, exposiciones, pruebas, demostraciones, entre otras actividades. En este tipo de proyectos, el área de Arte y Creatividad realiza al final de la ejecución, una revisión general en conjunto con el área de Operaciones para determinar cualquier faltante o detalle por cubrir, pero igual que en los Proyectos Publicitarios, se realiza de manera informal y tampoco se documenta.

De esta manera, la fase de Ejecución finaliza cuando los entregables de los proyectos están concluidos y listos para entregar al cliente.

Finalmente, con el propósito de conocer cómo se lleva a cabo la coordinación de los diferentes aspectos de una contratación de servicios/productos para la atención de los proyectos desarrollados en la empresa, se aplicó una encuesta a los principales proveedores de la empresa,

la cual denota que los requerimientos gestionados han sido claramente establecidos en todas las solicitudes y que la empresa prácticamente no solicita cambios en las solicitudes ya entregadas.

Además, los resultados de esta encuesta concluyen que la empresa siempre consulta sobre la fecha de entrega de los pedidos y en un porcentaje mínimo, cerca del 0.05%, se les ha solicitado entregar antes de la fecha inicialmente pactada. Con estos resultados, se refleja una vez más que el mantener una relación buena con interesados externos (clientes y proveedores), no solo se debe a que procuran definir correctamente los requerimientos evitando solicitudes de cambio hacia los proveedores y por ende afectación en los costos, sino también porque la empresa tiende a aumentar el esfuerzo a fin de no afectar dicha relación. Durante la aplicación de la técnica de observación, se dio el caso de un Proyecto Publicitario para el cliente Teocali, cuya fecha de entrega era extremadamente corta (tres días) y aun así la empresa aceptó el contrato, que implicaba la subcontratación de un servicio brindado por un proveedor en San José. En este caso, el proveedor guardó su tiempo normal de entrega, pero Cautiva Publicidad asumió un costo adicional, ya que en lugar de usar el servicio de encomienda como normalmente se aplica en proyectos, utilizó un transporte propio ida y vuelta para recoger los productos a fin de cumplir con la fecha solicitada por el cliente.

- **Fase de Cierre**

Una vez que concluye la fase de Ejecución, continúa la fase de Cierre la cual inicia con la presentación de los entregables al cliente, que para el caso de Proyectos Publicitarios es la instalación en sitio (si aplica) o la entrega física. En el caso de los Proyectos de Desarrollo de Marca y Proyectos de Asesoría de Imagen, una vez que se finaliza el o los entregables finales, se entregan al cliente mediante correo electrónico, pero además se lleva a cabo una presentación formal presencial o virtual al cliente, pues se requiere comunicar y asesorar correctamente en

cuanto al producto del proyecto entregado a fin de asegurar el éxito en su aplicación por parte del cliente y finalmente, lograr su fidelidad pues de este tipo de proyectos se pueden desprender otros contratos para Proyectos Publicitarios en el futuro.

Al realizar la entrega final al cliente de los entregables del proyecto, se espera la aceptación final de los mismos para proceder con las actividades de la gestión de cobro que está a cargo del área de Soporte Administrativo. Esta aceptación o aprobación final del cliente, se realiza de manera verbal cuando el encargado del área de Operaciones entrega físicamente el o los requerimientos (en el caso de Proyectos Publicitarios) y en el caso de Proyectos de Desarrollo de Marca y Proyectos de Asesoría de Imagen también de manera verbal cuando se entrega formalmente al cliente. Cabe aclarar que, para ninguno de los tipos de proyectos, a nivel interno de la empresa queda documentado el cierre. Algunos clientes envían un correo electrónico o envían un mensaje vía aplicación *WhatsApp*, brindando el recibido conforme o bien, expresando su agradecimiento y felicitación por el trabajo realizado, pero esto se da por iniciativa de parte del cliente. En el Anexo 6 se presentan ejemplos de comentarios de un cliente sobre las entregas realizadas.

Una vez finalizada la entrega, el personal ocasional contratado se libera, es decir, se cierran las contrataciones realizadas y una vez recibido el pago, se cancelan las facturas pendientes de proveedores. Cabe mencionar que la empresa no maneja un registro sobre la cantidad de tiempo real que el personal ocasional laboró en el proyecto, ni lecciones aprendidas como registro final para proyectos futuros.

Por lo tanto, con la aceptación final por parte del cliente, la empresa da por concluida la fase de Cierre. No obstante, este proceso completamente basado en la confianza cliente-proveedor se convierte en un riesgo para la empresa, ya que al que no quedar registro formal sobre la aceptación como evidencia podrían presentarse inconvenientes en los pagos finales.

Afortunadamente, la empresa nunca ha tenido eventos como este, pero no dejan de ser un riesgo en su gestión de proyectos.

Al realizar una comparación general sobre la cantidad de procesos y actividades que se realizan en cada fase, se observa en el diagrama de flujo ubicado en el Apéndice A.11, que la mayor cantidad de estos se encuentran en la fase de Ejecución, mismos que son ejecutados en su mayoría por el área de Operaciones. Esta sobrecarga de trabajo se evidenció en la entrevista realizada al encargado de esta área y podría provocar esperas y posibles retrasos en la entrega final (en el caso de Proyectos Publicitarios) cuando la empresa tiene picos de proyectos contratados.

Por otra parte, en la gestión de proyectos de la empresa también se desarrollan dos elementos importantes que funcionan de manera transversal: la gestión de las solicitudes de cambio de los proyectos y la gestión de comunicaciones e información, los cuales se describen a continuación:

- **Gestión de las solicitudes de cambio**

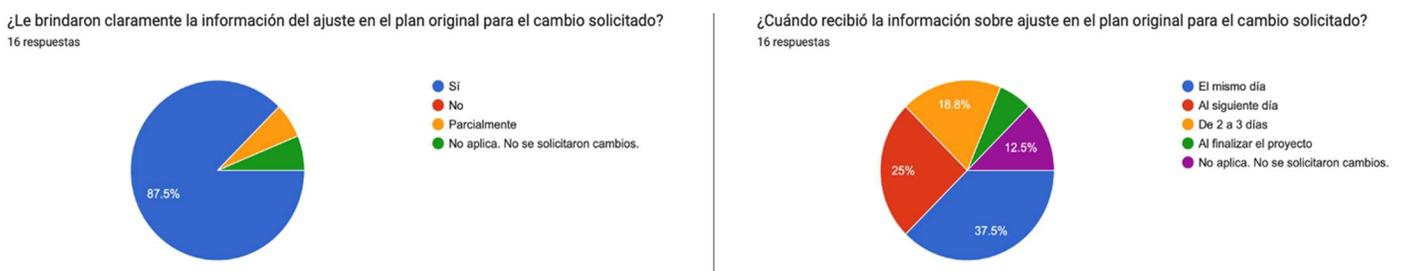
De acuerdo a la información recabada en las entrevistas realizadas, la empresa gestiona las solicitudes de cambio en el alcance, costo y tiempo de manera informal, aunque aplica principalmente políticas que ha definido con la experiencia adquirida en los años (no documentadas), como por ejemplo tratar de ser flexible con el cliente pero recalculando todo lo que implica el cambio solicitado, enviar la propuesta y cotización con los ajustes lo más pronto posible y no ejecutar el cambio hasta obtener el visto bueno del cliente en la variación del alcance, tiempo y costo con respecto al plan original, preferiblemente dejando evidencia escrita por correo electrónico o mensaje de texto, o bien un mensaje de audio.

Cuando un cliente presenta una solicitud de cambio en el proyecto, lo realiza utilizando cualquiera de los canales que la empresa tiene asociados a los encargados de las tres áreas principales de la empresa: Arte y Creatividad, Operaciones y Soporte Administrativo (correo

electrónico, llamada telefónica y mensaje de texto o audio vía aplicación *WhatsApp*). La persona que recibe la solicitud informa al resto de los encargados de las áreas principales vía telefónica, personalmente, mediante audios o mensajes de texto vía aplicación *WhatsApp* (chat grupal interno); luego el área respectiva, según aplique el cambio, realiza los ajustes en alcance, tiempo y precio ofertado en la propuesta y cotización originales e informa a la encargada de Soporte Administrativo para enviar la nueva propuesta.

En este punto la empresa detiene las actividades de ese proyecto hasta obtener la aprobación del cliente antes de ejecutar los cambios solicitados. Lo anterior se confirma en los resultados de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, en la **Figura 4.12.** que muestra que el 87.5% de los clientes encuestados efectivamente son informados la mayoría el mismo día, sobre el ajuste en el plan original (un 6.3% de los clientes no solicitó cambios) y solo un 6.3% (un cliente) respondió parcialmente.

**Figura 4.12.** *Respuestas de clientes en cuanto la gestión de cambios en proyectos*



No obstante, a pesar de que se aplica la política de no proceder con el cambio antes de obtener la aprobación, durante la aplicación de la técnica de observación en la vista de campo, se presentó un caso de un cambio en un Proyecto Publicitario, para el cual se solicitó una aprobación al cliente ya que las medidas de uno de los productos que debían entregar (bolsas ecológicas con diseño) eran diferentes a las ofertadas, pero cuando se planteó el cambio únicamente se envió una

fotografía en la que se deseaba mostrar la diferencia en el tamaño (las ofertadas no tenían fuelle y las que necesitaban cambiar sí lo tenían, lo que implicaban menos altura pero más profundidad). Lamentablemente, en la solicitud de aprobación no se especificaron las nuevas dimensiones del producto y confiaron en que el cliente iba a notarlo en la fotografía, sin embargo, el cliente respondió con el visto bueno, pero se dio cuenta de la diferencia en las dimensiones hasta el momento de la entrega, lo que resultó en un resultado insatisfactorio para el cliente como se ilustra en la **Figura 4.13**.

*Nota:* Información suministrada por Cautiva Publicidad.

**Figura 4.13.** *Ejemplo de resultado insatisfactorio de un cliente*



Por otra parte, como se mencionó anteriormente y según la información recabada en las entrevistas a los encargados de las áreas, ellos procuran como política ya instaurada en la empresa, comunicar lo más pronto posible al cliente los ajustes en la cotización y propuesta según el cambio

solicitado en alcance, tiempo y/o costo. Sin embargo la aplicación de esta práctica surte el efecto positivo esperado en la relación con el cliente, pero a lo interno de la empresa no necesariamente se asegura un ajuste concienzudo en estos elementos, especialmente en la estimación del costo y precio final, pues para empezar la estimación original no siempre cubre todos los rubros, como se comentó en la sección donde se describe la fase de Inicio y Planeación, y ahora ante una solicitud de cambio se suma la presión por responder de forma expedita, lo que podría acarrear errores de cálculo.

Por otra parte, como se aprecia en la **Figura 4.14**, los clientes comunican sus solicitudes de cambio por diferentes medios siendo el más utilizado el correo electrónico. No obstante, las llamadas telefónicas tienen una frecuencia relativamente alta, siendo un inconveniente el hecho que por este medio no queda ningún tipo de registro sobre el nuevo acuerdo, lo que eventualmente podría acarrear inconvenientes con el cliente.

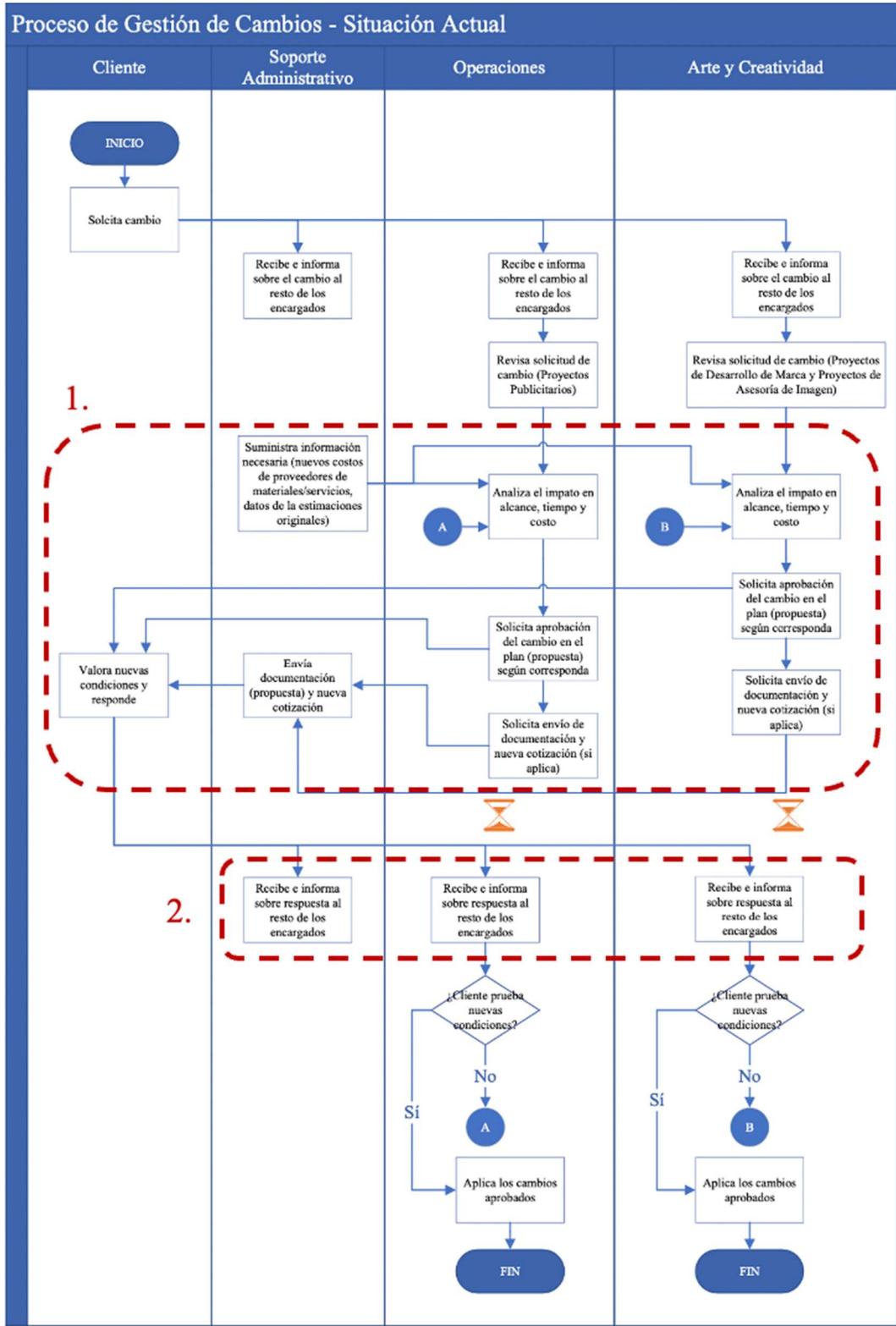
**Figura 4.14.** *Respuesta de clientes sobre medio utilizado para la solicitud de cambios en proyectos*



En conclusión, a pesar de que las políticas internas descritas contribuyen a asegurar la procedencia de los cambios solicitados y resguardar de responsabilidades a la empresa, se mantienen dos puntos vulnerables que se señalan en el diagrama de flujo de la **Figura 4.15**, construido para describir este proceso a partir de la información obtenida en las entrevistas realizadas a los encargados de las áreas:

1. **Ajuste de las nuevas condiciones:** con el afán de brindar la respuesta al cliente sobre los ajustes al plan de manera expedita, la empresa realiza la revisión y recálculo según aplique de manera rápida, para lo que requiere consultar los registros originales, los cuales si no se encuentran disponibles o se tardan en obtenerlos tienden a estimarlos según su experiencia. En este punto también se incluye la creación de nuevos archivos para especificar los cambios de manera detallada.
2. **Evidencia sobre la aprobación de las nuevas condiciones:** cuando el cliente responde al nuevo planteamiento según su solicitud de cambio, lo puede realizar mediante los diferentes canales que la empresa tiene asignados a los encargados (correo electrónico, llamada telefónica y mensaje de texto o audio vía aplicación *WhatsApp*), pues la empresa no considera entre sus políticas un medio oficial mediante el cual se obtenga una evidencia objetiva sobre la respuesta que le resguarde ante cualquier inconveniente con clientes.

Figura 4.15. Proceso de Gestión de Cambios en Cautiva Publicidad - Situación Actual



- **Gestión de las comunicaciones e información**

Durante las diferentes fases del ciclo de vida de los proyectos y en la gestión de estos, no se identifican herramientas y técnicas formales para las comunicaciones y manejo de la información generada en la gestión de proyectos.

Según la información obtenida de las entrevistas realizadas, la gran mayoría de los clientes surgen por recomendación de otros clientes (boca a boca), también se hacen publicaciones en redes sociales como Instagram y Facebook y de éstas han surgido otros clientes, aunque en menor cantidad. También ha llegado a implementarse la venta directa de servicios ofreciendo soluciones adicionales a situaciones evidentes cuando se conversa con el cliente en atención de un proyecto contratado. Como se mencionó anteriormente, en la sección referente a la fase de Inicio y Planeación de la gestión de proyectos, el cliente regularmente plantea su requerimiento o necesidad mediante los canales que tiene asignados al personal, los cuales son números telefónicos celulares y fijos, así como correos electrónicos que gestiona cada uno. Una vez que se ha establecido el contacto con el cliente por parte de quien vaya a coordinar el proyecto en particular, la comunicación con éste durante la vida del proyecto se da mediante el número de teléfono celular y correo electrónico. No obstante, según comentarios de los entrevistados, igualmente el cliente puede acceder a la empresa por cualquiera de los otros canales disponibles.

Dado lo anterior, la empresa recurre a utilizar con frecuencia un chat grupal en la aplicación móvil o web *WhatsApp*, mediante el cual los tres encargados de las áreas principales (Soporte Administrativo, Operaciones y Arte y Creatividad) envían y reciben entre sí sus comunicaciones, ya sea por mensajes de texto o audio, como parte de la coordinación diaria como equipo de trabajo. Por ejemplo, cuando ingresa una nueva solicitud de un cliente o cuando ingresa la aprobación de cotización de un cliente para iniciar la fase de Ejecución, el visto bueno para un cambio; o bien cuando se requiere realizar una consulta puntual sobre algún proyecto o estado de actividades y

pendientes. Sin embargo, al no haber retroalimentación directa sobre el estado de la coordinación con los clientes o de forma centralizada, se da pérdida de información sensible para el proyecto o por lo menos, la información no se encuentra fácilmente accesible para cualquier miembro del equipo de trabajo.

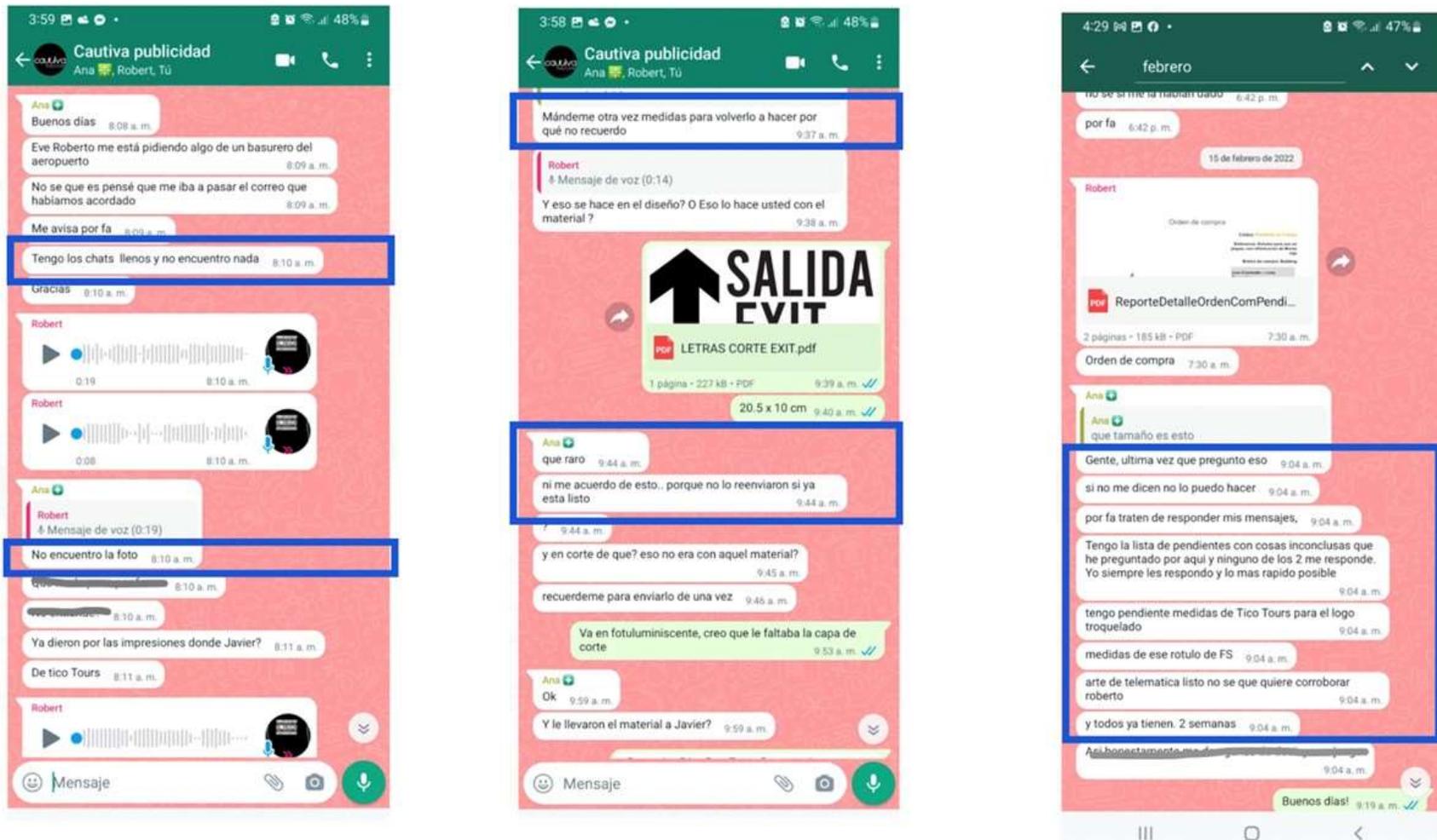
Además, no se evidencia que haya una comunicación formal periódica como reuniones del equipo de trabajo que sirvan de retroalimentación entre ellos, por ejemplo, para conocer el estado de los entregables de proyectos que se encuentran atendiendo cada uno, la gestión del tiempo, pendientes, inconvenientes, riesgos, avances, desviaciones, y otros detalles; así como revisiones generales de la gestión de los proyectos realizados, sus resultados y lecciones aprendidas.

Lo anterior se evidenció en la revisión documental realizada, de la cual se extrae la **Figura 4.16;Error! No se encuentra el origen de la referencia.** que demuestra que la información específica se pierde entre las conversaciones diarias del equipo de trabajo, resultando un medio que propicia la pérdida de tiempo cuando se intenta buscar la información suministrada en un momento dado y lejos de lograr un entendimiento claro de las situaciones particulares de los proyectos y el estado general de la empresa.

Por otra parte, la práctica informal utilizada para suministrar la información técnica necesaria para los diferentes procesos durante el desarrollo y la ejecución de los proyectos (vía telefónica, personalmente, audios o mensajes de texto vía aplicación *WhatsApp*, fotos y reenvío de audios de clientes) provoca que se presenten fallos de comunicación por malentendidos, información incompleta, desgaste del personal y pérdida valiosa de tiempo en la gestión del proyecto en general. Esta situación se ve reflejada en el ejemplo de proyecto para el cliente Luperón, citado en la descripción de la Fase de Inicio y Planeación, en el cual debido a que no hubo un manejo adecuado de la información, las ubicaciones de los cortes en el arte final quedaron

donde desde el punto de vista del área de Arte y Creatividad era lo más conveniente, resultando para Operaciones lo contrario en el proceso de instalación, lo que implicó realizar un ajuste posterior que sumó en el tiempo de entrega al cliente.

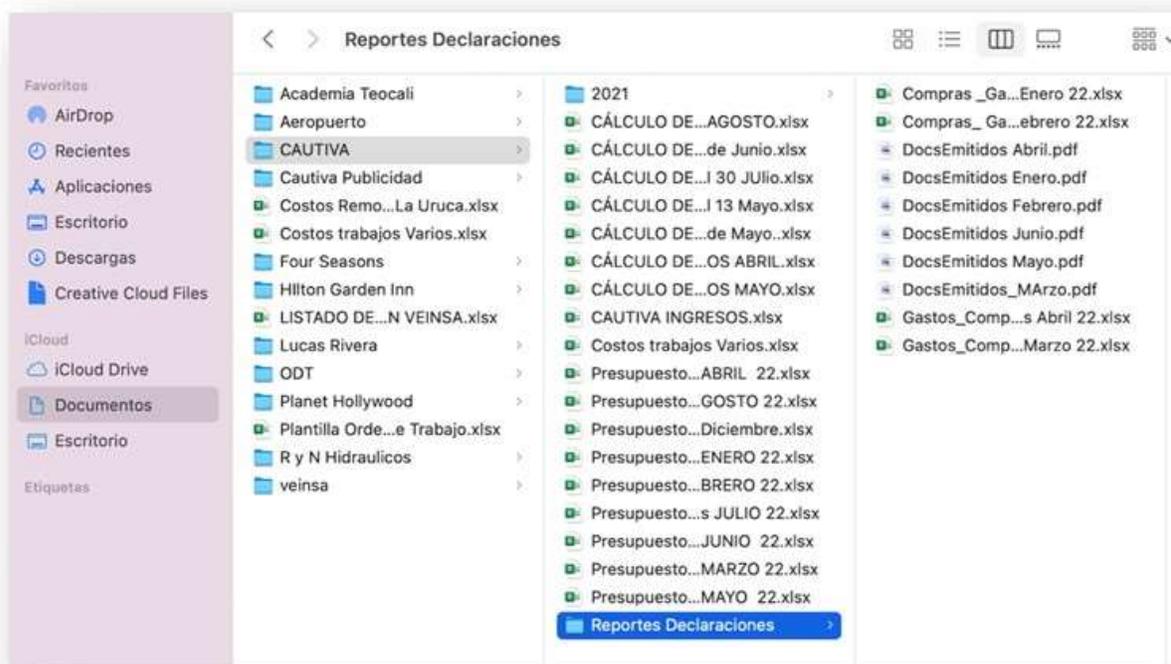
Figura 4.16. Ejemplos de comunicaciones entre el equipo de trabajo



Nota: Información suministrada por Cautiva Publicidad.

Actualmente, la empresa no utiliza herramientas tecnológicas en su gestión de proyectos para resguardar o centralizar la información generada durante la gestión de sus proyectos, lo que hace que se pierda información valiosa para analizar y para contribuir con la mejora en la toma de decisiones en proyectos futuros. La información que se genera en archivos digitales se maneja de forma localizada en los equipos de cómputo de los encargados de las áreas, lo que se convierte en un inconveniente si la persona se encuentra ausente. Por ejemplo, se aprecia en la **Figura 4.17**. el contenido en el equipo de la encargada de Soporte Administrativo con una organización en carpetas en la cual se identifican algunos clientes, mismas que no tienen subcarpetas relacionadas por proyectos, es decir, hay información de varios proyectos en la carpeta de un cliente específico.

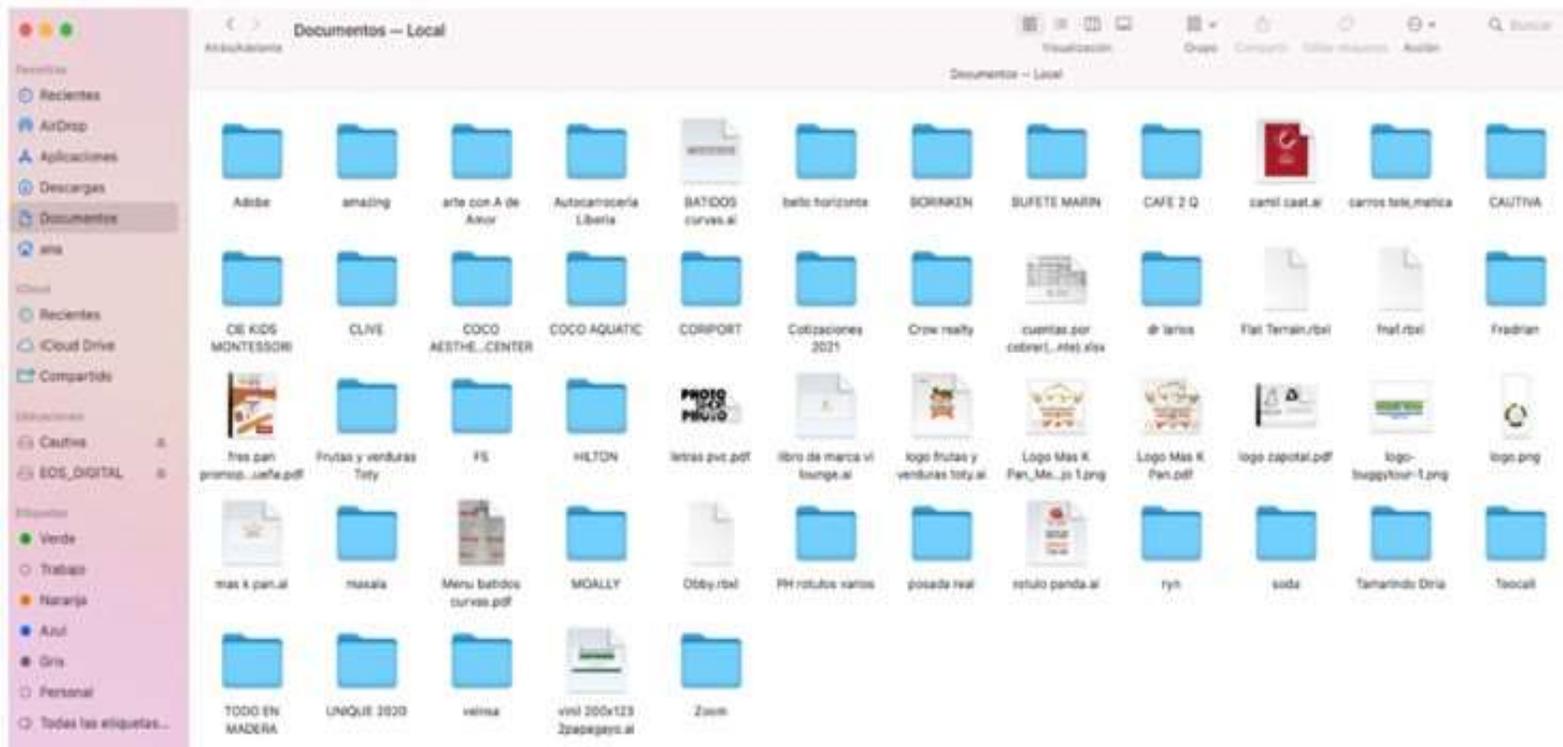
**Figura 4.17.** Ejemplo sobre resguardo de información general de proyectos en equipo de cómputo de Soporte Administrativo



*Nota:* Información suministrada por Cautiva Publicidad.

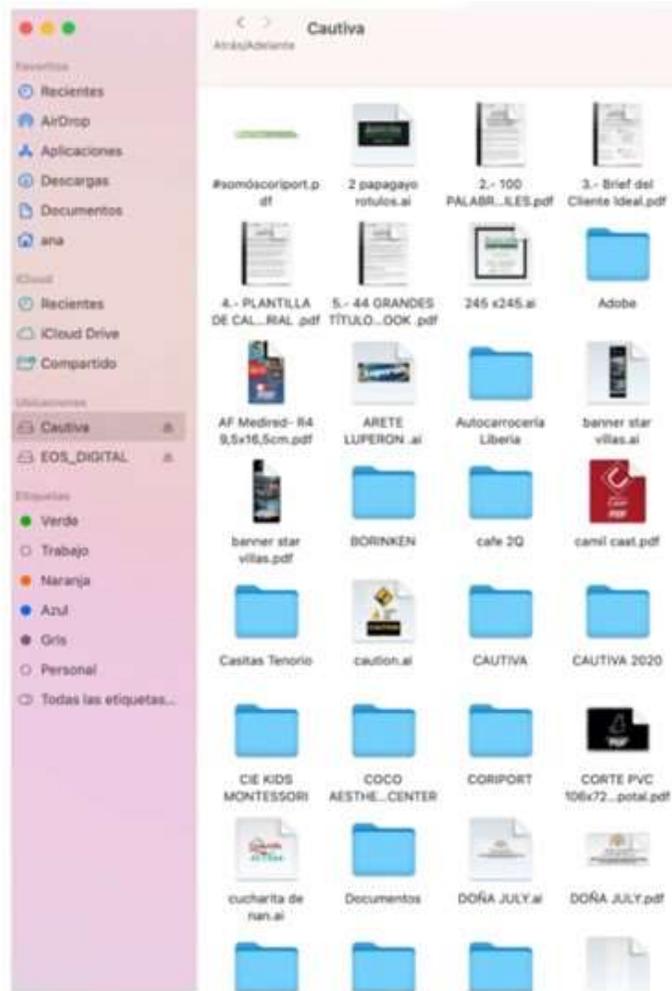
Se muestra otro ejemplo en la **Figura 4.18.** del contenido de archivos relacionados con temas de diseño específicamente, en el equipo de cómputo de la encargada de Arte y Creatividad y en la **Figura 4.19.** los archivos relacionados con diseños, pero de trabajos realizados dos años atrás, que almacena en un disco externo. En ambas figuras se identifican carpetas con el nombre de clientes, pero de igual manera, no tienen subdivisiones por proyectos.

**Figura 4.18.** Ejemplo sobre resguardo de información general de proyectos en equipo de cómputo de Arte y Creatividad



*Nota:* Información suministrada por Cautiva Publicidad.

**Figura 4.19.** Ejemplo sobre resguardo de información general de proyectos en disco de almacenamiento externo de Arte y Creatividad



*Nota:* Información suministrada por Cautiva Publicidad.

También se determinó a partir de la revisión de herramientas tecnológicas, que la empresa utiliza para comunicar las cotizaciones y propuestas (pre-diseños, montajes) su sistema de facturación electrónica. Este sistema también lo utilizan para ubicar las facturas finales tramitadas, que contienen la información sobre los requerimientos (información sobre alcance, costo y tiempo), pero como se mencionó anteriormente en la descripción de la fase de Inicio y Planeación, las cotizaciones tienen un formato establecido por dicho sistema, cuyos campos no pueden ampliarse limitando a la encargada de Soporte Administrativo para incluir información eventualmente recuperable y utilizable como base de conocimiento de la empresa. Aunado a lo anterior, la búsqueda de la información en este sistema no se da fácilmente, ni con la rapidez requerida al momento de tomar como referencia en otros planes de proyectos, por lo que para ubicar una factura de un proyecto en particular, hay que saber por ejemplo, la fecha aproximada, el nombre del cliente y por lo menos conocer el monto aproximado de la contratación para que después de filtrar con esos parámetros, tratar de ubicar entre las opciones que queden la factura del proyecto/entregable en cuestión.

Otra práctica utilizada para la búsqueda de información es tomando como fuente la cuenta de correo electrónico de la encargada de Soporte Administrativo ya que ella se deja copia de estos correos enviados a los clientes mediante el sistema de facturación electrónica, no obstante, en dicha cuenta el proceso de búsqueda tampoco es sencillo, mecánico y accesible para todos. Del mismo modo, el correo electrónico de los otros dos encargados de áreas (Operaciones y Arte y Creatividad), retoma importancia pues se convierte también en fuente de información para proyectos gestionados, pues esa información no se encuentra organizada de forma tal que sea fácil accederla y, además, no es la misma para cada encargado.

En realidad, según lo comentado por los entrevistados, no hay un orden establecido para guardar la información que se genera de una forma integrada para cada proyecto porque está dispersa entre los equipos de cómputo de los encargados y también comentan que hay información que no queda escrita ni en papel ni digitalmente. Por ejemplo, según lo comentado por la encargada del área de Arte y Creatividad, en su puesto de trabajo ella guarda los archivos de los diseños realizados desde el año 2018 en carpetas con el nombre de los clientes en un disco externo, pero la información complementaria de los proyectos a los cuales pertenecen tales diseños no es accesible de forma sencilla.

Para resumir, en el **Cuadro 4.3.** se muestra un inventario de los tipos de registros detectados, que la empresa genera en su gestión de proyectos; asimismo se clasifican de acuerdo con el tipo de comunicación, los canales utilizados en el flujo de información y el grado de formalidad que la empresa les da

**Cuadro 4.3.** *Inventario de tipos de registro, tipo de comunicación, canal de información y grado de formalidad para la empresa*

<b>Tipo de registro</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de comunicación</b>	<b>Canal de comunicación</b>	<b>Grado de formalidad para la empresa</b>
Factura proforma	Documento digital que se genera en el sistema de facturación electrónica de la empresa.	-Digital-escrita	-Correo electrónico	Formal
Propuesta al cliente	Archivos creados en: Microsoft Word, Microsoft Power Point, Adobe, Ilustrador, archivos en formatos de presentación .jpg, .png, video, fotografías, para presentar la propuesta del proyecto al cliente.	-Digital-escrita	-Correo electrónico	Formal
Estimación de costos	Cuadros creados en Microsoft Excel.	-Digital-escrita	-Correo electrónico	Informal

<b>Tipo de registro</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de comunicación</b>	<b>Canal de comunicación</b>	<b>Grado de formalidad para la empresa</b>
Cotización de proveedores	Facturas electrónicas o físicas que presentan los proveedores de materiales o servicios contratados.	-Física-Escrita -Digital-escrita	-Entrega física -Correo electrónico	Formal
Factura	Documento digital que se genera en el sistema de facturación electrónica de la empresa.	-Digital-escrita	-Correo electrónico	Formal
Mensajes de texto internos	Mensajes de texto escritos enviados a lo interno de la empresa, mediante mensajería corta del servicio de telefonía celular o utilizando la aplicación móvil o web de <i>WhatsApp</i> .	-Digital-escrita	-Telefonía celular -Internet	Informal
Mensajes de audio internos	Mensajes de audio enviados a lo interno de la empresa, mediante el buzón del servicio de telefonía celular o utilizando la aplicación móvil de <i>WhatsApp</i> .	-Digital-audio	-Telefonía celular -Internet	Informal
Mensajes de texto de clientes	Mensajes de texto escritos de parte de clientes, mediante mensajería corta del servicio de telefonía celular o utilizando la aplicación móvil o web de <i>WhatsApp</i> .	-Digital-escrita	-Telefonía celular -Internet	Formal
Mensajes de audio de clientes	Mensajes de audio de parte de clientes, mediante el buzón del servicio de telefonía celular o utilizando la aplicación móvil de <i>WhatsApp</i> .	-Digital-audio	-Telefonía celular -Internet	Formal
Llamadas telefónicas de clientes	Llamadas de voz de parte de clientes mediante el servicio de telefonía celular o utilizando la aplicación móvil de <i>WhatsApp</i> .	-Oral	-Telefonía celular y fija -Internet	Formal
Videollamadas de clientes	Llamadas de voz y video de parte de clientes utilizando la aplicación móvil de <i>WhatsApp</i> .	-Oral	-Telefonía celular -Internet	Formal

<b>Tipo de registro</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de comunicación</b>	<b>Canal de comunicación</b>	<b>Grado de formalidad para la empresa</b>
Reuniones virtuales con clientes	Reuniones virtuales programadas en las plataformas Microsoft Teams o Zoom. (sin minuta o acta de acuerdos)	-Oral	-Internet	Formal
Reuniones presenciales con clientes	Reuniones presenciales en instalaciones del cliente. (sin minuta o acta de acuerdos)	Oral	-Idioma español o inglés	Formal

Finalmente, se construyó un diagrama causa efecto mostrado en la **Figura 4.20**, con el propósito de resumir y clasificar los hallazgos obtenidos en el análisis realizado sobre las posibles causas que están afectando negativamente la gestión de proyectos de la empresa e impidiendo un flujo más ordenado y balanceado.

**Figura 4.20.** Diagrama Causa Efecto sobre problemas en la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad



### **4.1.3 Recursos de la organización**

Los encargados de las tres áreas principales de la empresa: Arte y Creatividad, Operaciones y Soporte Administrativo, son los recursos que actualmente gestionan los proyectos en la empresa.

- **Área de Soporte Administrativo**

La encargada del área de Soporte Administrativo se visualiza como un punto clave pues tiene la visión general de los proyectos de la empresa, su formación profesional es en Administración de Empresas con un grado de Bachillerato Universitario. Por lo anterior, son los Procesos de Monitoreo y Control (PMI, 2017, p. 556) en los que sus actividades y tareas se ven mayormente reflejadas, es decir, no desempeña en ningún caso el rol de directora de proyecto.

En el análisis realizado mediante la construcción del diagrama de flujo para representar cómo funciona la gestión de proyectos de la empresa, se detalla que la participación de esta persona se encuentra en:

- ✓ **Fase de Inicio y Planeación:** cuando se generan las cotizaciones a los clientes y en la atención de las consultas de clientes y proveedores que recibe en sus contactos de correo electrónico y vía telefónica.
- ✓ **Fase de Ejecución:** como apoyo en la gestión de los recursos necesarios tales como el contacto con proveedores, gestión de pagos a proveedores, seguimiento en la entrega de materiales y participación en la revisión visual cuando los entregables son concluidos.
- ✓ **Fase de Cierre:** en las actividades propias de la gestión de cobro de los proyectos y pagos pendientes a proveedores de materiales y servicios y a personal ocasional por mano de obra o servicios profesionales.
- ✓ **Proceso de Monitoreo y Control:** en el seguimiento de respuestas de clientes a propuestas en la fase de Inicio y Planeación y en el Proceso de Control de Cambios y el control de las fechas de compromiso con los clientes especialmente en los Proyectos Publicitarios.

En la entrevista realizada a la encargada de dicha área, se pudo observar que dado su formación relacionada con el área de la Administración de Empresas, identifica y comprende los inconvenientes que se presentan a diario en la empresa y cuenta con las destrezas y habilidades en el uso de tecnologías como uso de paquetes ofimáticos, con los cuales se convierte en apoyo vital para las otras áreas de la empresa: la Dirección de Operaciones y la Dirección de Arte y Creatividad, en actividades de tipo administrativo y manejo de información principalmente.

- **Dirección de Operaciones**

La Dirección de Operaciones, es el área que se visualiza como la ejecutora de los proyectos de la empresa, especialmente de los Proyectos Publicitarios. No obstante, el rol que desempeña el encargado de esta área tiene características destacables de un director de proyecto, más que un ejecutor. Con la experiencia adquirida a lo largo de los años y su formación universitaria en Administración de Negocios con énfasis en ventas, ha logrado desarrollar habilidades de dirección de proyectos manera empírica para planificar y administrar los recursos y dirigir al personal de manera tal que trabajen para lograr los objetivos de los proyectos.

En el análisis realizado mediante la construcción del diagrama de flujo para representar cómo funciona la gestión de proyectos de la empresa, se detalla que la participación de esta persona se encuentra en:

- ✓ **Fase de Inicio y Planeación:** cuando se reciben las solicitudes de los clientes y se atienden en sitio para comprender el alcance del proyecto en todos los aspectos y determinar su factibilidad. Además, durante los Procesos de Planificación en la estimación de los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos. Es la persona que obtiene la mayor cantidad de información necesaria para el desarrollo y ejecución de los proyectos, misma que comunica al área de Arte y Creatividad y a Soporte Administrativo para las actividades que les aplique.

- ✓ **Fase de Ejecución:** como área ejecutora de los entregables en el caso de los Proyectos Publicitarios, en donde no solo supervisa las actividades del personal ocasional, sino que también ejecuta actividades del proceso de fabricación e instalación de los entregables. En el caso de Proyectos de Asesoría de Imagen, cuando éstos implican procesos de fabricación e instalación en sitio, igualmente se encarga de la planificación y administración de los recursos necesarios para lograr el objetivo planteado.
- ✓ **Fase de Cierre:** realiza las entregas finales a los clientes en sitio en el caso de Proyecto Publicitarios y en Proyectos de Asesoría de Imagen, si aplica.
- ✓ **Proceso de Monitoreo y Control:** en el seguimiento de respuestas de clientes a propuestas en la fase de Inicio y Planeación y en el Proceso de Control de Cambios.

Gido & Clements (2012) plantea una serie de habilidades blandas deseables en los directores de proyecto, mismas que al compararlas con la información obtenida en el análisis realizado, se logran identificar en el **Cuadro 4.4.** brechas que impiden el desempeño óptimo de este encargado cuando asume el rol de director de proyecto.

**Cuadro 4.4.** *Brechas en habilidades blandas identificadas en el rol del encargado de Dirección de Operaciones como director de proyecto*

#	Habilidades blandas de un director de proyecto	Diagnóstico sobre habilidades blandas en el encargado de Dirección de Operaciones	Código de brecha	Identificación de brecha
1	Liderazgo.	Se identifica una deficiencia en el liderazgo, específicamente en el otorgamiento de empoderamiento para la ejecución de roles y responsabilidades al resto del equipo de trabajo.	HB1	El encargado carece de respaldo para ejercer liderazgo en el equipo de trabajo, debido a que la empresa no tiene establecidos los roles y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo.
2	Habilidad para la comunicación.	Se identifica una deficiencia en la comunicación tanto en la técnica como en la herramienta utilizada para transmitir o suministrar la información al resto del equipo.	HB2	El encargado no tiene una comunicación efectiva con el resto del equipo de trabajo, debido a que el equipo de trabajo no tiene previamente establecido la forma en que se comunicarán durante el desarrollo de los proyectos.

#	Habilidades blandas de un director de proyecto	Diagnóstico sobre habilidades blandas en el encargado de Dirección de Operaciones	Código de brecha	Identificación de brecha
3	Habilidad para las relaciones interpersonales.	✓		
4	Capacidad para manejar el estrés.	✓		
5	Habilidad para resolver problemas.	✓		
6	Habilidad para negociar.	✓		
7	Habilidad para administrar el tiempo.	Se identifica una brecha importante, ya que falta mejorar el seguimiento de las fechas y en la estimación de la duración de las actividades para mejorar la administración del tiempo de sus actividades y del resto del personal, así como de la estimación de costos.	HB3	El encargado no puede ver con claridad el estado de los proyectos en proceso y, por lo tanto, administrar adecuadamente el tiempo y los recursos en general, debido a que la empresa no cuenta con un marco de trabajo estandarizado que permita asegurar que se consideren todas las actividades necesarias en la planeación y que, a su vez, le permita brindar un seguimiento adecuado.
8	Capacidad para fomentar el desarrollo de las personas.	✓		

*Nota: Adaptado de Guía Administración exitosa de proyectos, Gido, J., & Clements, J. (2012), 5<sup>ta</sup>*

Edición. (HB: Habilidades blandas)

- **Dirección de Arte y Creatividad**

La Dirección de Arte y Creatividad, es el área que se visualiza como diseñadora y de desarrollo creativo en los proyectos de la empresa, debido a la formación universitaria de la encargada con especialidad en Publicidad y Comunicación de Mercadeo. La participación de la encargada de esta área se da prácticamente en todos los tipos de proyecto. No obstante, el rol cambia en los Proyectos de Desarrollo de Marca y en los Proyectos de Asesoría de Imagen y funciona más como una directora de proyecto, pues requiere coordinar recursos de diferentes tipos además de la ejecución de los productos entregables.

En el análisis realizado mediante la construcción del diagrama de flujo para representar cómo funciona la gestión de proyectos de la empresa, se detalla que la participación de esta persona se encuentra en:

- ✓ **Fase de Inicio y Planeación:** cuando se reciben las solicitudes de los clientes para los Proyectos de Asesoría de Imagen y se atienden en sitio para comprender el alcance del proyecto en todos los aspectos y determinar su factibilidad. Además, durante los Procesos de Planificación en la estimación de los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos, ya que es un insumo para considerar cuando se presenta la cotización y propuesta inicial al cliente.
- ✓ **Fase de Ejecución:** como única ejecutora de los entregables de los Proyectos de Desarrollo de Marca y Proyectos de Asesoría de Imagen. En los Proyectos Publicitarios su participación se da principalmente en los artes finales para impresión. Cuando se requieren entregables de productos de Proyectos de Asesoría de Imagen, se apoya en el área de Operaciones. Durante esta fase la coordinación con el cliente es constante, debido a que se requiere una presentación de avances y aprobaciones frecuentes de parte del cliente.
- ✓ **Fase de Cierre:** realiza las entregas finales a los clientes según se requiera.
- ✓ **Proceso de Monitoreo y Control:** en el seguimiento de respuestas de clientes a propuestas en la fase de Inicio y Planeación y en el Proceso de Control de Cambios.

Igualmente que con el encargado de la Dirección de Operaciones, se valoran de forma cualitativa las habilidades blandas deseables en los directores de proyecto según Gido & Clements (2012) para la encargada de la Dirección de Arte y Creatividad, según la información obtenida del análisis realizado. En el **Cuadro 4.5.** se muestran las brechas identificadas que impiden el desempeño óptimo de la encargada cuando asume el rol de directora de proyecto.

**Cuadro 4.5. Brechas en habilidades blandas identificadas en el rol de la encargada de**

*Dirección de Arte y Creatividad como directora de proyecto*

#	Habilidades blandas de un director de proyecto	Diagnóstico sobre habilidades blandas en la encargada de Dirección de Arte y Creatividad	Código de brecha	Identificación de brecha
1	Liderazgo.	Se identifica una deficiencia en el liderazgo, específicamente en el otorgamiento de empoderamiento para la ejecución de roles y responsabilidades al resto del equipo de trabajo.	HB1	El encargado carece de respaldo para ejercer liderazgo en el equipo de trabajo, debido a que la empresa no tiene establecidos los roles y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo.
2	Habilidad para la comunicación.	Se identifica una deficiencia en la comunicación tanto en la técnica como en la herramienta utilizada para transmitir o suministrar la información al resto del equipo.	HB2	El encargado no tiene una comunicación efectiva con el resto del equipo de trabajo, debido a que el equipo de trabajo no tiene previamente establecido la forma en que se comunicarán durante el desarrollo de los proyectos.
3	Habilidad para las relaciones interpersonales.	Se identifican rasgos de deficiencia en el manejo de relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo. Esta problemática se considera un efecto causado por la falta de organización en el trabajo.	HB4	Es necesario reforzar el tema de Inteligencia Emocional para mejorar la habilidad para las relaciones interpersonales.
4	Capacidad para manejar el estrés.	Se identifican rasgos de deficiencia en la capacidad para manejar el estrés. Esta problemática se considera un efecto causado por la falta de organización en el trabajo.	HB5	Es necesario reforzar el tema de Manejo del estrés en el trabajo, para mejorar la capacidad actual del personal para trabajar bajo presión.
5	Habilidad para resolver problemas.	✓		
6	Habilidad para negociar.	✓		
7	Habilidad para administrar el tiempo.	Se identifica una brecha importante, ya que falta mejorar el seguimiento de las fechas y en la estimación de la duración de las actividades para mejorar la administración del tiempo de sus actividades y del resto del personal, así como de la estimación de costos.	HB3	El encargado no puede ver con claridad el estado de los proyectos en proceso y, por lo tanto, administrar adecuadamente el tiempo y los recursos en general, debido a que la empresa no cuenta con un marco de trabajo estandarizado que permita asegurar que se consideren todas las actividades necesarias en la planeación y que, a su vez, le permita brindar un seguimiento adecuado.
8	Capacidad para fomentar el desarrollo de las personas.	✓		

*Nota:* Adaptado de *Guía Administración exitosa de proyectos*, Gido, J., & Clements, J. (2012), 5<sup>ta</sup> Edición. (HB: Habilidades blandas)

- **Habilidades técnicas de la dirección de proyectos**

El PMI (2017, p. 58) por su parte, identifica habilidades técnicas para aplicar de manera eficaz el conocimiento sobre la dirección de proyectos, las cuales se muestran en el **Cuadro 4.6**. De la información obtenida en la aplicación de las diferentes técnicas de investigación, es posible determinar que el personal a cargo de las principales áreas de la empresa no cuenta con todas las habilidades técnicas mencionadas, sino que las habilidades técnicas parciales que posee en general han sido aprendidas de manera empírica a lo largo de los años según su experiencia. Por ejemplo, llevan a cabo un proceso de planificación en cada proyecto, pero éste no se realiza de forma exhaustiva ni se priorizan los proyectos de manera formal; igualmente se gestionan elementos de proyecto como el tiempo, costos y recursos de manera informal; y los riesgos de los proyectos no se gestionan de forma anticipada si no más de manera reactiva.

**Cuadro 4.6.** *Brechas identificadas en Habilidades técnicas de la dirección de proyectos según PMI*

#	Habilidades técnicas de un director de proyecto	Código de brecha	Identificación de brecha
1	Centrarse en los elementos técnicos críticos de la dirección de proyectos para cada proyecto que dirigen (factores críticos del éxito del proyecto, cronograma, informes financieros seleccionados, registro de incidentes).	HT1	Falta reforzar el conocimiento técnico del personal específicamente en el tema de gestión de proyectos.
2	Adaptar las herramientas, técnicas y métodos tanto tradicionales como ágiles a cada proyecto.		
3	Hacerse tiempo para planificar exhaustivamente y priorizar diligentemente.		
4	Gestionar elementos del proyecto que incluyen, entre otros, cronograma, costo, recursos y riesgos.		

*Nota:* Adaptado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (p.58), Project Management Institute Inc., 2017, 6<sup>ta</sup> Edición. (HT1: Habilidades técnicas)

- **Características del equipo de trabajo de la gestión de proyectos**

Finalmente, tomando como referencia lo planteado por Gido & Clements (2012) sobre las características de los equipos de trabajo efectivos en la gestión de proyectos, se menciona las siguientes en el **Cuadro 4.7.** mismas que se valoran a partir de la información recabada en las entrevistas realizadas al personal de la empresa para identificar la brecha existente.

**Cuadro 4.7.** *Brechas identificadas como equipo de trabajo en la gestión de proyectos de la empresa*

<b>Características deseables en el equipo de trabajo de la gestión de proyectos</b>	<b>Diagnóstico sobre habilidades blandas en el equipo de trabajo</b>	<b>Código de brecha</b>	<b>Identificación de brecha</b>
Claridad en el objetivo de los proyectos	✓		
Expectativas claras de los roles y responsabilidades	Las tareas relacionadas con el control y seguimiento de los proyectos específicamente, no se encuentran claramente establecidas, pues esta actividad no la tiene asignada de forma específica, ninguna de las áreas de la empresa.	CDE1	El equipo de trabajo no tiene formalmente establecidos los roles y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo, lo que provoca ambigüedad en las instrucciones.
Comunicación eficiente	Las prácticas y medios de comunicación actuales no contribuyen a la comunicación eficaz y eficiente entre el equipo de trabajo.	CDE2	Falta mejorar las prácticas y medios de comunicación entre el equipo de trabajo para asegurar el flujo efectivo de la información.
Orientación hacia los resultados	✓		
Alto nivel de cooperación y colaboración	✓		
Alto nivel de confianza	✓		

*Nota:* Adaptado de *Guía Administración exitosa de proyectos*, Gido, J., & Clements, J. (2012), 5<sup>ta</sup>

Edición. (CDE: Características deseables en el equipo de trabajo)

En general, como equipo de proyecto, se denotan características como la orientación hacia los resultados en los que los tres encargados tienen alto sentido del compromiso para lograr el resultado esperado por el cliente. Asimismo, poseen un alto nivel de cooperación, colaboración y confianza y lo que está impidiendo una mejor productividad como equipo de trabajo se centran mayormente en la comunicación, manejo del tiempo y aspectos relacionados con una mejor definición de roles y responsabilidades.

## 4.2 Identificación de prácticas aplicables

De acuerdo con la clasificación de proyectos planteada en la sección 4.1.1, así como de las características identificadas en cada tipo de proyecto de la empresa, se sintetiza a continuación dicha información en el **Cuadro 4.8**.

**Cuadro 4.8.** *Resumen de características por tipo de proyecto en Cautiva Publicidad*

Características	Proyectos Publicitarios	Proyectos de Desarrollo de Marca	Proyectos de Asesoría de Imagen
<b>Descripción general</b>	Incluyen el diseño e implementación de campañas publicitarias empresariales a nivel local y de comunicación interna que pueden requerir el diseño, la construcción e instalación de vallas publicitarias, rotulación interna y externa, señalética de acuerdo con manual de marca y rotulación técnica, entre los más destacados.	Proyectos relacionados con la creación de marcas empresariales que incluyen diseños de libros o manuales de marca, creación o renovación de logos y diseños de estrategias publicitarias.	Proyectos relacionados con el servicio de asesoría integrada de mercadeo como por ejemplo relaciones públicas, investigación de mercados, estudios de competencia, desarrollo de estrategias de comunicación, mercadeo directo y gestión de prensa.
<b>Monto</b>	Entre ¢200000 y ¢8000000 aproximadamente	Entre ¢50000 y ¢150000 aproximadamente	Entre ¢350000 y ¢700000 aproximadamente.
<b>Procesos</b>	Ejecuta mayor cantidad de procesos durante su ciclo de vida.	Ejecuta la menor cantidad de procesos durante su ciclo de vida.	Según el proyecto en particular, agrega un proceso más que en proyectos de Desarrollo de Marca.
<b>Tiempo de ejecución aproximado</b>	Entre ocho y 30 días naturales, dependiendo de la complejidad del requerimiento.	Cinco a 15 días naturales dependiendo de la disponibilidad del cliente para revisiones y aprobaciones.	Hasta 30 días naturales dependiendo de disponibilidad del cliente para revisiones y aprobaciones, así como de la complejidad del requerimiento.
<b>Tamaño del equipo de trabajo</b>	Requiere un equipo de trabajo más amplio que los otros dos tipos de proyecto.	Cantidad mínima de personal.	Cantidad depende del requerimiento.

Características	Proyectos Publicitarios	Proyectos de Desarrollo de Marca	Proyectos de Asesoría de Imagen
Aprobación de inicio de proyecto con evidencia	Sí	Sí	Sí
Cambios	Abierto a cambios	Abierto a cambios	Abierto a cambios
Aprobación de cambios con evidencia	Sí	Sí	Sí
Interacción con el cliente	Baja - Media	Alta	Alta
Uso de formatos o plantillas	No	No	No
Resguardo de información de la gestión del proyecto	No	No	No
Herramientas tecnológicas para resguardo de información por proyecto	No	No	No
Herramientas tecnológicas de comunicación interna y externa	Correo electrónico Aplicación <i>WhatsApp</i> Telefonía fija y celular	Correo electrónico Aplicación <i>WhatsApp</i> Telefonía fija y celular	Correo electrónico Aplicación <i>WhatsApp</i> Telefonía fija y celular

A partir de lo anterior, se lleva a cabo una valoración de los patrones que presenta actualmente la empresa en su gestión de proyectos. En el **Cuadro 4.9.** se enlistan 15 características comúnmente conocidas de los enfoques predictivo y ágil, las cuales, de acuerdo con el análisis realizado en cuanto a la gestión de proyectos y conocimiento de los recursos, se valoran para distinguir rasgos de tales enfoques presentes en la empresa y sus proyectos, determinándose que hay características compartidas en su gestión de proyectos, es decir, se identifican rasgos tanto del enfoque predictivo como del enfoque ágil.

**Cuadro 4.9.** Comparación de características de enfoques Predictivo y Ágil en la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad

	<b>Enfoque Tradicional o Predictivo</b>	<b>Proyectos Publicitarios</b>	<b>Proyectos de Desarrollo de Marca</b>	<b>Proyectos de Asesoría de Imagen</b>	<b>Enfoque Ágil</b>	<b>Proyectos Publicitarios</b>	<b>Proyectos de Desarrollo de Marca</b>	<b>Proyectos de Asesoría de Imagen</b>
1	Orientada a proyectos de cualquier tamaño	Sí			Orientada a proyectos pequeños		Sí	Sí
2	Equipos grandes y dispersos	Sí			Equipos pequeños		Sí	Sí
3	Proyectos de media / larga duración	Sí			Proyectos de corta duración		Sí	Sí
4	Proyecto cerrado	Sí			Proyecto abierto a cambios		Sí	Sí
5	El cliente mantiene reuniones con la dirección	Sí			El cliente está integrado en el equipo		Sí	Sí
6	Documentación rigurosa				Poca documentación	Sí	Sí	Sí
7	Roles específicos (muchos)	Sí	Sí	Sí	Roles genéricos (pocos)			
8	Roles no intercambiables	Sí	Sí	Sí	Roles flexibles			
9	Centrado en los procesos	Sí			Centrado en las personas		Sí	Sí
10	Gestión dirigida	Sí			Gestión colaborativa		Sí	Sí
11	Planificación inicial alta	Sí			Planificación inicial baja		Sí	Sí
12	Poco <i>feedback</i>	Sí			Continuo <i>feedback</i>		Sí	Sí
13	Proceso lineal	Sí			Proceso iterativo		Sí	Sí
14	Costo se acerca a lo estimado	Sí			Costo puede dispararse		Sí	Sí
15	Los riesgos son asumidos por el proveedor	Sí			Voluntad del cliente para compartir la responsabilidad en las decisiones y riesgos		Sí	Sí

En el **Cuadro 4.9.**, se identifica claramente que los Proyectos Publicitarios tienen más características del enfoque predictivo como, por ejemplo: requieren de una planificación inicial alta ya que de esto depende la propuesta que aprobará el cliente incluyendo el precio a ofertar. También son proyectos de cualquier tamaño que tienden a ser cerrados o con poca posibilidad de cambios durante su desarrollo y el cliente solo mantiene reuniones con el encargado de la coordinación del proyecto principalmente al inicio y al final del proyecto con una gestión dirigida. Además, el proceso es lineal en el que el o los entregables se ven al final, hay poco feedback de parte del cliente, los costos se acercan a lo estimado y los riesgos son mayormente asumidos por la empresa.

Por su parte, se observa que los Proyectos de Desarrollo de Marca y de Asesoría de Imagen, presentan más características propias del enfoque ágil. Por ejemplo: la empresa puede trabajar proyectos de cualquier tamaño, pero en los Proyectos de Desarrollo de Marca la empresa está orientada a proyectos más pequeños. Estos tipos de proyectos con mayor tendencia al enfoque ágil son de corta duración, tienen una planificación inicial baja, son proyectos abiertos al cambio a fin de cumplir las expectativas del cliente, y necesariamente existe un continuo *feedback* con el cliente, quien prácticamente se vuelve parte del equipo de trabajo. Los procesos tienden a ser iterativos porque requieren revisiones/ajustes por parte de cliente durante su desarrollo, pues tienen un alto grado de cambio y una baja frecuencia en entregas, lo que hace la gestión más colaborativa. En cuanto a los riesgos, en estos proyectos es voluntad del cliente compartir la responsabilidad en las decisiones y riesgos. En estos tipos de proyectos el costo, dependiendo de las decisiones del cliente, puede dispararse.

Finalmente, se identifican otras características que obedecen a las condiciones actuales de la empresa y no precisamente al tipo de proyecto, por ejemplo, el hecho que la documentación que

se genera no sea rigurosa, es decir, solo generan lo estrictamente necesario de cara al cliente puede deberse a la falta de estandarización de formatos y marco de trabajo. Otra característica es que la empresa tenga roles específicos y no intercambiables, ya que debido a que no hay recurso humano en gran cantidad los roles sí tienden a ser más específicos que genéricos, por ejemplo las actividades ejecutadas por la encargada de Arte y Creatividad cuando cumple el rol de coordinación en los Proyectos de Desarrollo de Marca y Proyectos de Asesoría de Imagen, difícilmente pueden ser ejecutadas por los otros puestos de trabajo de la empresa, debido a su formación en el campo de la publicidad y mercadeo.

En el **Cuadro 4.10.** se resumen las brechas identificadas con respecto a las prácticas de enfoque predictivo.

**Cuadro 4.10.** *Brechas identificadas mediante prácticas de enfoque predictivo*

<b>Prácticas de enfoque Predictivo o Tradicional</b>	<b>Nivel de aplicación actual</b>	<b>Código de brecha</b>	<b>Brecha identificada</b>
Definir el alcance	Parcialmente	PD1	Falta un instrumento o herramienta que facilite el establecimiento formal del alcance de los proyectos.
Gestionar los cambios	Parcialmente	PD2	Falta un instrumento o herramienta que facilite la información necesaria brindando el respaldo requerido para una gestión de cambios adecuada en los proyectos.
Estimar los costos	Parcialmente	PD3	Falta un instrumento o herramienta que facilite la estimación de los costos de los proyectos y la fijación del precio a ofertar al cliente.
Estimar la duración de las actividades	Parcialmente	PD4	Falta un instrumento o herramienta que facilite la estimación de las actividades de manera objetiva para calcular la duración total de los proyectos y, por lo tanto, organizar las fechas de entregas más acorde a la realidad y capacidad instalada de la empresa.
Registrar los costos reales	Nula	PD5	Falta un instrumento o herramienta que facilite el registro de los costos reales de los proyectos a partir de la estimación de costos inicial y permita la obtención de información valiosa como activo de la empresa para estimaciones de costos futuras más certeras.
Cerrar los proyectos	Nula	PD6	Falta un instrumento o herramienta que facilite el registro del cierre de los proyectos y evite la pérdida de información como activo de la empresa como lo son las lecciones aprendidas y la evidencia de la aprobación del proyecto por parte del cliente.
Controlar y dar seguimiento	Parcialmente	PD7	Falta una definición formal de los roles y responsabilidades que cada encargado asume en los diferentes tipos de proyectos que evite que se presenten ambigüedades en las responsabilidades según el tipo de proyecto.
		PD8	Falta definir una metodología para el manejo de la información referente a los proyectos para su organización, recuperación y consulta de manera ágil y confiable.
		PD9	Falta la definición de un marco de trabajo estandarizado que procure minimizar los riesgos en el manejo de reclamos por parte del cliente y que la empresa asuma costos que no le corresponden.
Gestionar la comunicación	Parcialmente	PD10	Falta el establecimiento formal de políticas de gestión de proyectos en general y gestión de cambios que eviten ambigüedades en la práctica diaria.

*Nota:* PD: Enfoque Predictivo

Por su parte, en el **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida..** se muestran las brechas identificadas con respecto a las prácticas de enfoque ágil.

**Cuadro 4.11.** *Brechas identificadas mediante prácticas de enfoque ágil*

<b>Prácticas de enfoque Ágil</b>	<b>Nivel de aplicación actual</b>	<b>Código de brecha</b>	<b>Brecha identificada</b>
Scrums Diarios ( <i>Daily Scrums</i> ) (Scrum)	Nula	AG1	Falta establecer una metodología o marco de trabajo que facilite la retroalimentación del equipo de trabajo y los clientes sobre inconvenientes, avances, cambios y estado de los proyectos.
Sesión para gestionar cambios en alcance, tiempo y costo (Scrum)	Nula		
Visualizar el proyecto (Kanban)	Nula	AG2	Falta establecer una metodología para obtener una visión general del flujo de trabajo en tiempo real (o por lo menos diaria), el estado de los pendientes y la carga de trabajo de las áreas funcionales de la empresa durante el ciclo de vida de los proyectos que permita tomar decisiones por ejemplo en la estimación de los tiempos de entrega para proyectos nuevos.
Limitar el trabajo en curso (Kanban)	Nula		
Gestionar el flujo de trabajo (Kanban)	Parcialmente		
Implementar políticas de proceso explícitas (Kanban)	Nula	AG3	Hay que asegurar que el equipo conozca claramente las políticas o lineamientos y para esto, deben establecerse formalmente.
Implementar ciclos de comentarios (Kanban)	Nula	AG4	Falta establecer un instrumento o herramienta para conocer el grado de satisfacción del cliente al cerrar el proyecto.

*Nota:* AG: Enfoque Ágil

### **4.3 Conclusiones del diagnóstico**

Dado lo anterior, y considerando la tendencia de la gestión de proyectos de la empresa a utilizar un enfoque híbrido en sus proyectos, se revisan dos opciones de marcos de enfoque predictivo: PMBoK y PRINCE2, con cuyas prácticas es posible resolver fallos encontrados respecto a temas como registros y resguardo de documentación, gestión de la comunicación y control y seguimiento de los proyectos, aunque por el tamaño de la empresa, sus proyectos y la duración de éstos, vale la pena aplicar PRINCE2 que toma los mismos principios del PMBoK, pero de una forma menos rígida, dejando de lado las técnicas de planificación genéricas como Ruta Crítica y Diagramas de Gantt, o bien, las técnicas de gestión de riesgos y análisis financiero de los proyectos.

Por otro lado, entre los marcos de enfoque ágil para una empresa pequeña como Cautiva Publicidad, se identifican los marcos Kanban y Scrum, de los cuales es posible adaptar algunas de sus prácticas para atender por ejemplo el tema de retroalimentación y coordinación del equipo de trabajo, la gestión de cambios efectiva y la satisfacción del cliente, como lo maneja Scrum; y de Kanban aprovechar la visualización general del avance de los trabajos por fases o estados y lograr un flujo más organizado.

Considerando el análisis de competencias del personal en la sección 4.1.3, se determinó que, además de la formación profesional del personal en las especialidades de Publicidad y Comunicación de Mercadeo, Administración de Negocios con énfasis en Ventas y Administración de Empresas pura, las cuales no implican conocimientos propios de la gestión de proyectos pero que evidentemente son necesarios asimilar, existe una característica que se evidenció durante la aplicación de la técnica de observación que tiene que ver con la forma en que este personal actúa durante la coordinación de las diferentes actividades. Son personas que están acostumbradas a trabajar de forma urgente, tomando decisiones de manera rápida y práctica con el objetivo de captar

ingresos para la empresa, y que cuentan con las destrezas y habilidades en el uso de tecnologías, por lo que prácticas de enfoque predictivo o tradicional adaptadas a su ambiente, pueden ayudar a dar un poco de disciplina a la coordinación de los proyectos, en tanto que el enfoque ágil, emplea la promoción del trabajo en equipo, la facilidad para adaptarse para atender cambios y la satisfacción al cliente.

Durante el diagnóstico, se determinó que la empresa carece de una delimitación tanto en sus roles funcionales como en los roles de la gestión de proyectos que genera duplicidad de funciones, ambigüedad en instrucciones y desgaste del personal según el análisis realizado, por lo que se encuentra la necesidad de establecer un modelo de gobernanza para ordenar y designar formalmente los roles, responsabilidades de los puestos y políticas de la gestión de proyectos. Este aspecto se abordará mediante la creación de un documento escrito para dar la formalidad y relevancia que se busca en cada puesto de la estructura funcional y en los roles desempeñados durante la gestión de los diferentes tipos de proyectos.

Otra conclusión del diagnóstico es que la empresa aplica prácticas que resultan insuficientes para desarrollar una gestión de proyectos que evite zonas grises o puntos susceptibles de fallos en la consecución de los objetivos de los proyectos y obtención de la rentabilidad esperada. Ante esta situación, se plantea la necesidad del establecimiento de un marco de gestión de proyectos para la empresa, ya que según se detectó en el análisis realizado, por lo que se abordará mediante la definición de una propuesta de ciclo de vida para los proyectos de la empresa, además de la aplicación de buenas prácticas de enfoque predictivo y ágil y la creación de los formatos indispensables para capturar la información.

También se concluye que las herramientas actualmente utilizadas no facilitan el manejo del acelerado ciclo de vida de los proyectos que la empresa gestiona, pues se trata de herramientas

de comunicación que no resultan efectivas para ordenar los procesos ni para tener una visión general del avance de estos; lo cual incide negativamente en las comunicaciones internas que terminan siendo deficientes. Este punto se abordará con la implementación de un tablero tipo Kanban para el control y seguimiento de los proyectos durante las diferentes fases hasta su cierre. Adicionalmente en este mismo tema de herramientas tecnológicas, según el análisis realizado, la documentación generada durante la gestión de los proyectos está siendo almacenada de manera desintegrada y no orientada en los equipos de cómputo de los encargados de las áreas, lo que genera ineficiencia en la recuperación de la información para utilizar en el proceso de gestión de cambios y como activo de la organización. Lo anterior implica que para la empresa es importante trabajar en una solución que le permita ordenar y utilizar herramientas tecnológicas disponibles y de bajo costo en el mercado, de tal manera que exista apoyo sobre todo en el tema de la custodia de la información. Este punto específico se abordará mediante la organización de un repositorio tipo *sharepoint* y el establecimiento de una codificación y clasificación de la información de los proyectos.

Por último, se encuentra el tema relacionado con las habilidades y conocimiento del personal en gestión de proyectos, el cual según el análisis realizado, actualmente el personal no tiene conocimientos formales ni informales en este aspecto, por lo que a fin de lograr mantener en el tiempo las soluciones propuestas y además, poder realizar el cambio en la forma de trabajar de manera exitosa, se abordará mediante la definición de un plan de capacitación enfocado en la implementación de las buenas prácticas aplicables en la empresa, el uso de los formatos diseñados y el uso de las herramientas diseñadas para el control y seguimiento de los proyectos.

Para dar cierre al Capítulo 4 de este TFG, se presenta en el **Cuadro 4.12.** cómo se atenderán las brechas identificadas tanto en la gestión de proyectos con enfoque predictivo y ágil, así como

en habilidades blandas y técnicas del personal clave, mismas que se abordarán en detalle en el siguiente capítulo.

**Cuadro 4.12.** *Acciones por aplicar para reducir las brechas identificadas*

<b>Acción #1 por aplicar</b>		
<b>Acción #1:</b> Se encuentra la necesidad de establecer un modelo de gobernanza para ordenar y designar formalmente los roles, responsabilidades de los puestos y políticas de la gestión de proyectos. Este aspecto se abordará mediante la creación de un documento escrito para dar la formalidad y relevancia que se busca en cada puesto de la estructura funcional y en los roles desempeñados durante la gestión de los diferentes tipos de proyectos.		
<b>Prácticas aplicables en marcos de referencia</b>	<b>Código de brecha</b>	<b>Brecha identificada</b>
Habilidad blanda para un director de proyecto: Liderazgo	HB1	El encargado carece de respaldo para ejercer liderazgo en el equipo de trabajo, debido a que la empresa no tiene establecidos los roles y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo.
Enfoque predictivo: Controlar y dar seguimiento	PD7	Falta una definición formal de los roles y responsabilidades que cada encargado asume en los diferentes tipos de proyectos que evite que se presenten ambigüedades en las responsabilidades según el tipo de proyecto.
Enfoque predictivo: Gestionar la comunicación	PD10	Falta el establecimiento formal de políticas de gestión de proyectos en general y gestión de cambios que eviten ambigüedades en la práctica diaria.
Enfoque ágil: Implementar políticas de proceso explícitas (Kanban)	AG3	Hay que asegurar que el equipo conozca claramente las políticas o lineamientos y para esto, deben establecerse formalmente.
Expectativas claras de los roles y responsabilidades	CDE1	El equipo de trabajo no tiene formalmente establecidos los roles y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo, lo que provoca ambigüedad en las instrucciones.
<b>Acción #2 por aplicar</b>		
<b>Acción #2:</b> Establecimiento de un nuevo marco de gestión de proyectos para la empresa, mediante la definición de una propuesta de ciclo de vida para sus proyectos, incluyendo la aplicación de buenas prácticas de enfoque predictivo y ágil y la creación de los formatos indispensables para capturar la información.		
<b>Prácticas aplicables</b>	<b>Código de brecha</b>	<b>Brecha identificada</b>
Habilidad blanda para un director de proyecto: habilidad para la comunicación	HB2	El encargado no tiene una comunicación efectiva con el resto del equipo de trabajo, debido a que el equipo de trabajo no tiene previamente establecido la forma en que se comunicarán durante el desarrollo de los proyectos.

Habilidad blanda para un director de proyecto: habilidad para administrar el tiempo	HB3	El encargado no puede ver con claridad el estado de los proyectos en proceso y, por lo tanto, administrar adecuadamente el tiempo y los recursos en general, debido a que la empresa no cuenta con un marco de trabajo estandarizado que permita asegurar que se consideren todas las actividades necesarias en la planeación y que, a su vez, le permita brindar un seguimiento adecuado.
Comunicación eficiente	CDE2	Falta mejorar las prácticas y medios de comunicación entre el equipo de trabajo para asegurar el flujo efectivo de la información.
Enfoque predictivo: Definir el alcance	PD1	Falta un instrumento o herramienta que facilite el establecimiento formal del alcance de los proyectos.
Enfoque predictivo: Gestionar los cambios	PD2	Falta un instrumento o herramienta que facilite la información necesaria brindando el respaldo requerido para una gestión de cambios adecuada en los proyectos.
Enfoque predictivo: Estimar los costos	PD3	Falta un instrumento o herramienta que facilite la estimación de los costos de los proyectos y la fijación del precio a ofertar al cliente.
Enfoque predictivo: Estimar la duración de las actividades	PD4	Falta un instrumento o herramienta que facilite la estimación de las actividades de manera objetiva para calcular la duración total de los proyectos y, por lo tanto, organizar las fechas de entregas más acorde a la realidad y capacidad instalada de la empresa.
Enfoque predictivo: Registrar los costos reales	PD5	Falta un instrumento o herramienta que facilite el registro de los costos reales de los proyectos a partir de la estimación de costos inicial y permita la obtención de información valiosa como activo de la empresa para estimaciones de costos futuras más certeras.
Enfoque predictivo: Cerrar los proyectos	PD6	Falta un instrumento o herramienta que facilite el registro del cierre de los proyectos y evite la pérdida de información como activo de la empresa como lo son las lecciones aprendidas y la evidencia de la aprobación del proyecto por parte del cliente.
Enfoque predictivo: Controlar y dar seguimiento	PD8	Falta definir una metodología para el manejo de la información referente a los proyectos para su organización, recuperación y consulta de manera ágil y confiable.
Enfoque predictivo: Controlar y dar seguimiento	PD9	Falta la definición de un marco de trabajo estandarizado que procure minimizar los riesgos en el manejo de reclamos por parte del cliente y que la empresa asuma costos que no le corresponden.
Enfoque ágil: Scrums Diarios ( <i>Daily Scrums</i> ) (Scrum)	AG1	Falta establecer una metodología o marco de trabajo que facilite la retroalimentación del equipo de trabajo y los clientes sobre inconvenientes, avances, cambios y estado de los proyectos.

Enfoque ágil: Sesión para gestionar cambios en alcance, tiempo y costo (Scrum)		
Enfoque ágil: Implementar ciclos de comentarios (Kanban)	AG4	Falta establecer un instrumento o herramienta para conocer el grado de satisfacción del cliente al cerrar el proyecto.
<b>Acción #3 por aplicar</b>		
<b>Acción #3:</b> Implementación de un tablero tipo Kanban para el control y seguimiento de los proyectos durante las diferentes fases hasta su cierre, asimismo la organización de un repositorio tipo <i>sharepoint</i> y el establecimiento de una codificación y clasificación de la información de los proyectos.		
<b>Prácticas aplicables</b>	<b>Código de brecha</b>	<b>Brecha identificada</b>
Enfoque ágil: Visualizar el proyecto (Kanban)	AG2	Falta establecer una metodología para obtener una visión general del flujo de trabajo en tiempo real (o por lo menos diaria), el estado de los pendientes y la carga de trabajo de las áreas funcionales de la empresa durante el ciclo de vida de los proyectos que permita tomar decisiones por ejemplo en la estimación de los tiempos de entrega para proyectos nuevos.
Enfoque ágil: Limitar el trabajo en curso (Kanban)		
Enfoque ágil: Gestionar el flujo de trabajo (Kanban)		
<b>Acción #4 por aplicar</b>		
<b>Acción #4:</b> Definición de un plan de capacitación enfocado en la implementación de las buenas prácticas aplicables en la empresa, el uso de los formatos diseñados y el uso de las herramientas diseñadas para el control y seguimiento de los proyectos.		
<b>Prácticas aplicables</b>	<b>Código de brecha</b>	<b>Brecha identificada</b>
Habilidad blanda para un director de proyecto: habilidad para las relaciones interpersonales.	HB4	Es necesario reforzar el tema de Inteligencia Emocional para mejorar la habilidad para las relaciones interpersonales.
Habilidad blanda para un director de proyecto: capacidad para manejar el estrés.	HB5	Es necesario reforzar el tema de Manejo del estrés en el trabajo, para mejorar la capacidad actual del personal para trabajar bajo presión.
Habilidad técnica para un director de proyecto: Centrarse en los elementos técnicos críticos de la dirección de proyectos para cada proyecto que dirigen (factores críticos del	HT1	Falta reforzar formalmente el conocimiento técnico del personal específicamente en el tema de gestión de proyectos.

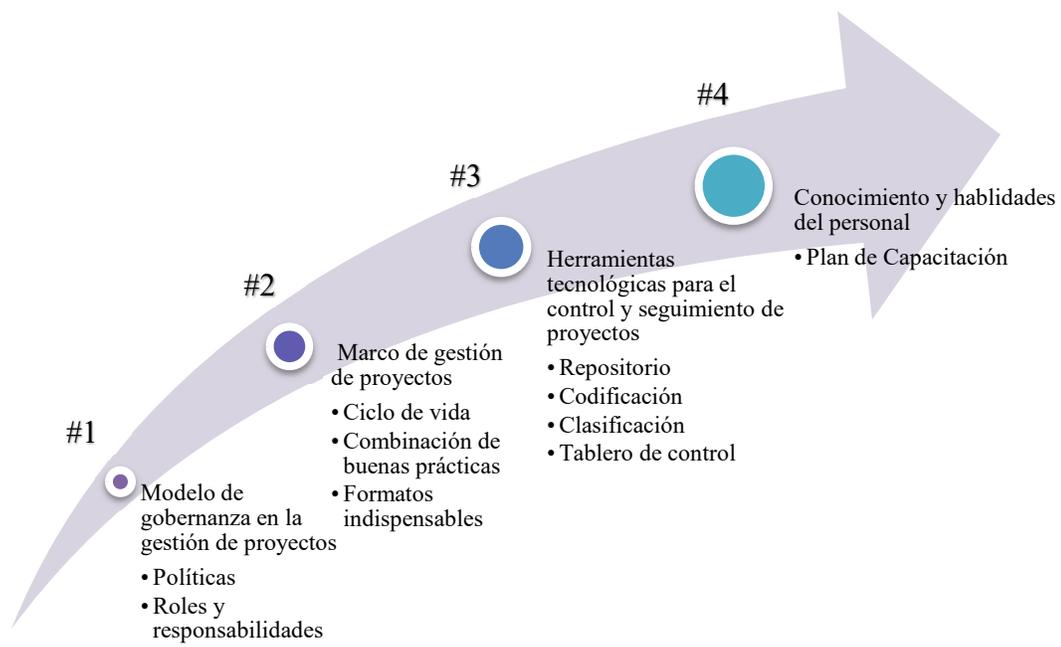
<p>éxito del proyecto, cronograma, informes financieros seleccionados, registro de incidentes).</p>		
<p>Habilidad técnica para un director de proyecto: Adaptar las herramientas, técnicas y métodos tanto tradicionales como ágiles a cada proyecto.</p>		
<p>Habilidad técnica para un director de proyecto: Hacerse tiempo para planificar exhaustivamente y priorizar diligentemente.</p>		
<p>Habilidad técnica para un director de proyecto: Gestionar elementos del proyecto que incluyen, entre otros, cronograma, costo, recursos y riesgos.</p>		

*Nota:* HB: Habilidades blandas, HT: Habilidades técnicas, PD: Enfoque Predictivo, AG: Enfoque Ágil, CDE:

Características deseables en el equipo de trabajo.

En la **Figura 4.21.** se ilustran las cuatro acciones anteriormente comentadas, que la empresa requiere aplicar para solucionar la problemática identificada en la sección 1.2 sobre la informalidad y desorganización con que gestiona sus proyectos actualmente, generando efectos negativos a corto y largo plazo.

**Figura 4.21.** *Acciones por aplicar según conclusiones del diagnóstico*



## Capítulo 5 Propuesta de Solución

En este capítulo se desarrolla la propuesta de solución a la situación descrita en la sección 1.2 Planteamiento del Problema acerca de la informalidad y desorganización con que la empresa gestiona sus proyectos actualmente, generando efectos negativos a corto y largo plazo.

La propuesta busca el cierre de las brechas identificadas en el Capítulo 4 Análisis de Resultados, por lo que inicia con la aplicación de la acción #1 que es el establecimiento de un modelo de gobernanza que defina las políticas que la empresa aplicará en su gestión de proyectos, así como la organización de los roles que asumirán los recursos de la organización, la definición de las responsabilidades y de los perfiles de dichos roles.

La acción #2 de la propuesta de solución es la definición de un ciclo de vida adaptado a las condiciones de los proyectos y de la empresa en sí misma, a partir del cual se construye el marco de trabajo bajo el cual la empresa fundamentará la gestión de proyectos con el apoyo de una propuesta de herramientas tecnológicas para el soporte de dicha gestión la cual constituye la acción #3.

Finalmente, la acción #4 de la propuesta es capacitación al personal clave para lograr con éxito el dominio de la nueva metodología de trabajo, herramientas y aplicación de las buenas prácticas en gestión de proyectos como una solución ajustada a esta empresa.

La propuesta contempla un plan de implementación para poner en funcionamiento el nuevo modelo de gestión de proyectos con el objetivo de guiar a la empresa en el proceso de asimilación de la nueva forma de trabajar, estableciendo una programación de las actividades necesarias para implementarlo de forma gradual.

## **5.1 Propuesta de Solución**

Esta sección presenta la aplicación de las acciones #1, #2, #3 y #4 con las cuales se busca atender las brechas asociadas mostradas en el **Cuadro 4.12**.

El Manual para la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad ubicado en el Apéndice A.12, es un documento formal en el cual se establecen las políticas actuales aplicadas por el personal y que les son funcionales en su gestión de proyectos, y además aquellas que vienen a regular procesos de atención entorno a las comunicaciones, así como en aspectos de organización documental y gestión de cambios, con el propósito de proporcionar una hoja de ruta a aplicar de forma estandarizada en sus operaciones que coadyuven a la toma de decisiones oportuna y ágil, así como a la simplificación de procesos internos.

A continuación, se describe el contenido del Manual para la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad y dónde quedarían aplicadas las acciones de la propuesta.

### ***5.1.1 Definición de políticas, roles y responsabilidades***

En el Capítulo 1 del documento mencionado se establecen las políticas de la gestión de proyectos de la empresa, dentro de las cuales se establecen cuatro tipos: políticas generales, políticas para el monitoreo y control, políticas para el manejo de la información de proyectos y políticas para la gestión de cambios en alcance, costo y tiempo. Todas estas políticas tienen como propósito establecer formalmente la forma de actuar de los recursos de la organización entorno a la gestión de proyectos.

En el Capítulo 2, se describen los diferentes roles presentes en la gestión de proyectos de la empresa a partir de las tres áreas principales de su estructura organizacional: Dirección de Arte y Creatividad, Dirección de Operaciones y el Área de Soporte Administrativo, cada una a cargo de una persona nombrada de forma permanente como encargado principal, cuyo rol funcional

cambia en la gestión de proyectos de acuerdo con el tipo de proyecto a desarrollar: Proyecto Publicitario, Proyecto de Desarrollo de Marca y Proyecto de Asesoría de Imagen.

De esta forma, se definen dos roles principales en la gestión de proyectos: el rol de director (a) o coordinador (a) de proyecto el cual puede ser asumido, según el tipo de proyecto, por los roles funcionales de las áreas de Operaciones y Arte y Creatividad; y por otra parte, el rol de encargado (a) del control y seguimiento de proyectos el cual en todos los casos es asumido por la encargada del área de Soporte Administrativo pero con un enfoque más acucioso para cuidar fechas de entrega, control de la información y documentación generada en los diferentes procesos, entre otras actividades.

Ambos roles de la gestión de proyectos buscan asegurar la mejor coordinación entre los recursos sobre las actividades desarrolladas en los proyectos, con el objetivo de evitar duplicidad de funciones, así como pérdida de tiempo y esfuerzo individual.

Por último, en el documento mencionado, también se describen las responsabilidades y perfiles de cada uno de los roles en la gestión de proyectos, así como de los roles funcionales, con el propósito de establecer formalmente las fronteras entre cada uno de ellos y tener la claridad sobre las acciones que les corresponde.

Con lo expuesto anteriormente, quedaría aplicada la acción #1.

### ***5.1.2 Propuesta de ciclo de vida de los proyectos***

En el Capítulo 3 del Manual para la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad, se desarrolla el marco de trabajo de gestión de proyectos y como punto de partida se describe la propuesta del ciclo de vida de proyectos, así como la definición de los procesos a través de los cuales se realizan las diferentes actividades de la gestión de proyectos de la empresa.

De esta manera, como se observa en la **Figura 5.1.**, el ciclo de vida propuesto consta de cinco fases: Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Seguimiento y Cierre.

En la fase de Inicio se encuentra el proceso denominado “Desarrollar el perfil del proyecto” que comprende actividades enfocadas al levantamiento del requerimiento o necesidad del cliente y en cuanto a la definición de características del producto (s) a desarrollar, así como de condiciones o requerimientos adicionales a considerar.

Por su parte, en la fase de Planeación se lleva a cabo el proceso “Desarrollar el plan de gestión del proyecto”. Este proceso busca establecer de manera definitiva el alcance, el tiempo y el costo del proyecto, planear los recursos que se requerirán, planear las adquisiciones necesarias para ejecutarlo, cómo se realizarán las comunicaciones a lo interno del equipo de proyecto y con el cliente, así como la identificación de los riesgos que podrían impedir la consecución de los objetivos, hasta obtener la aprobación por parte del cliente para iniciar la fase de Ejecución.

En la fase de Ejecución se desarrolla el proceso denominado “Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto” en el cual se concentran las actividades enfocadas a la implementación del plan propuesto para completar los productos o entregables del proyecto y, además, se implementan los cambios que son aprobados para cumplir con los objetivos del proyecto.

Por último, en la fase de Cierre se presenta el proceso “Cerrar el proyecto” el cual contempla las actividades propias de la parte final de los proyectos cuando se realiza la entrega del requerimiento (s) o productos del proyecto y se procede con el cierre a nivel interno de la empresa, así como con el registro de las lecciones aprendidas en el proyecto en cuestión, las cuales vienen a capitalizar los conocimientos de los recursos convirtiéndose en un activo de la organización.

De forma transversal en el ciclo de vida propuesto, se encuentran dos procesos: “Monitorear y controlar el trabajo del proyecto” y “Realizar el control integrado de cambios”, los cuales están presente en todas las fases del ciclo de vida. El primero, “Monitorear y controlar el trabajo del proyecto”, brinda seguimiento a las actividades, revisando y manteniendo la

información del proyecto actualizada, para que el equipo de trabajo esté debidamente informado sobre el estado del proyecto y tener visibilidad sobre el estado futuro, lo que conviene manejar para balancear cargas de trabajo y entrada de nuevos proyectos. El segundo proceso mencionado, “Realizar el control integrado de cambios”, es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio que realice el cliente, o bien, que se den a lo interno de la empresa y por las cuales se deban evaluar las condiciones originalmente planeadas, incluyendo la gestión de riesgos.

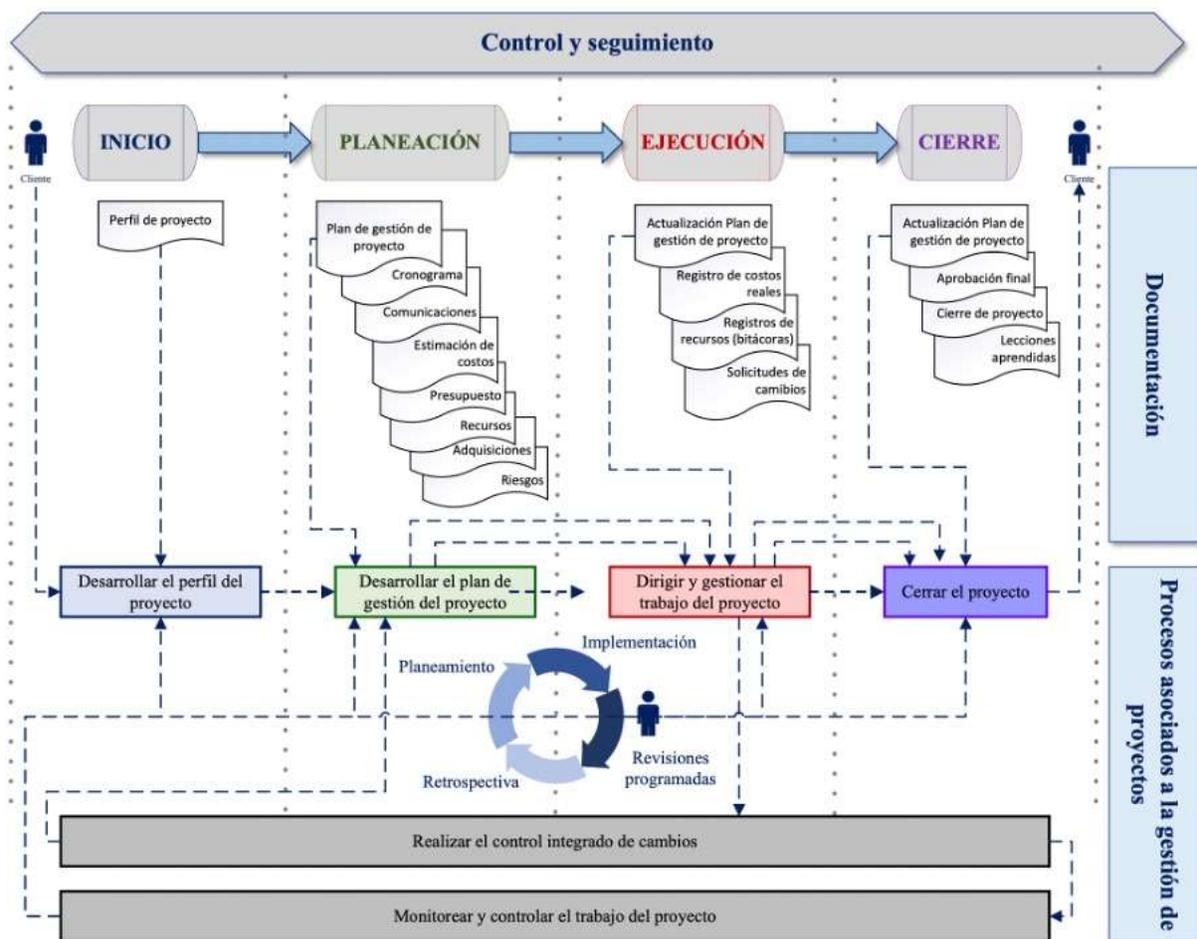
El ciclo de vida de proyectos propuesto combina los enfoques predictivo y ágil. El enfoque predictivo se refleja en la incorporación de elementos para apoyar una gestión de proyectos más formal si se compara con la actual, tales como el desarrollo del plan de gestión del proyecto considerando áreas de conocimiento del PMI, que según la investigación realizada, son las más adecuadas para incorporar a la gestión actual aspectos sobre alcance, costos, tiempo, recursos, adquisiciones y riesgos; asimismo en los procesos de monitoreo y control y también en la gestión de cambios. Por su parte, el enfoque ágil se ve reflejado, en las fases de Planeación, Ejecución y Control y seguimiento, cuando se realizan las iteraciones con el cliente a lo largo del proyecto y se podrían llevar a cabo entregas parciales, específicamente para los Proyectos de Asesoría de Imagen y Desarrollo de Marca, pues estos tipos que tienen una interacción más alta con el cliente y que podrían realizar entregas parciales en comparación con los Proyectos Publicitarios, mejorando los tiempos por reprocesos si se entregara el producto (s) hasta el final.

De esta forma, la propuesta busca mantener el enfoque predictivo que predomina en la gestión actual de proyectos de la empresa, por su tendencia a realizar la mayor cantidad de actividades relacionadas con la planeación en las fases tempranas de los proyectos; pero al mismo tiempo, animando a la empresa a introducir elementos propios del enfoque ágil, entendiendo éste

como una forma de trabajo que le brinda más importancia a los individuos e interacciones, por encima de procesos y herramientas, tanto a clientes como a los mismos recursos de la organización.

Dichos elementos del enfoque ágil se representan en la **Figura 5.1.** mediante un ciclo conformado por cuatro procesos ubicados entre las fases de Planeación, Ejecución y Control y seguimiento, que buscan contribuir a una mejor comunicación y coordinación del equipo de trabajo y el cliente en el proceso de entregas o avances en los proyectos.

**Figura 5.1.** Ciclo de vida de proyectos propuesto



### 5.1.3 Propuesta de marco de trabajo para la gestión de los proyectos

En el Capítulo 3 del Manual para la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad mencionado en la sección anterior, en el cual se desarrolla el marco de trabajo de gestión de proyectos, se describe también el procedimiento para la gestión de proyectos que refiere la secuencia de las actividades que se llevan a cabo incorporando además formatos diseñados para capturar la información que apoyará la gestión de proyectos, mismos que se identifican en la **Figura 5.1.**

Este procedimiento se presenta gráficamente mediante diagramas de flujo por cada una de las fases del ciclo de vida de proyectos y también de forma descriptiva con el propósito de plasmar en detalle cómo proceder con las actividades, incluyendo prácticas nuevas para una gestión de proyectos más formal y organizada.

Además, en este mismo capítulo del manual, se presentan también las herramientas diseñadas con un propósito específico dentro del flujo de trabajo, manteniendo la simplicidad en la documentación generada y su manejo. En el **Cuadro 5.1.** se mencionan las herramientas descritas en el documento de la empresa, a las cuales se les diseñó un código para su control e identificación.

**Cuadro 5.1.** Herramientas propuestas para la gestión de proyectos Cautiva Publicidad

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
F-ODT-01-22	Orden de trabajo
F-BDP-02-22	Base de datos proyectos
F-PFP-03-22	Perfil del proyecto
F-ACP-3.1-22	Acta de constitución del proyecto
F-ECP-04-22	Estimación de costos de proyecto

F-PTO-05-22	Presupuesto
F-PRE-06-22	Plan de recursos externos para el proyecto
F-PAD-07-22	Plan de adquisiciones
F-MRP-08-22	Matriz de riesgos del proyecto
F-RCR-09-22	Registro de costos reales del proyecto
F-LEA-10-22	Lecciones aprendidas
F-CRP-11-22	Cierre del proyecto
F-PGP-12-22	Plan de gestión del proyecto
F-MIN-13-22	Minuta de reunión
F-BPO-14-22	Bitácora de entrada y salida del personal ocasional
F-PPT-15-22	Plantilla de texto para el envío de plan a cliente
F-APF-16-22	Plantilla de texto para la aprobación final (recibido conforme)
F-GCM-17-22	Plantilla de texto para la aprobación de cambios en alcance, tiempo y costo
F-CRN-18-22	Plantilla de cronograma
F-COM-19-22	Plan de comunicaciones
F-CMB-20-22	Control de cambios

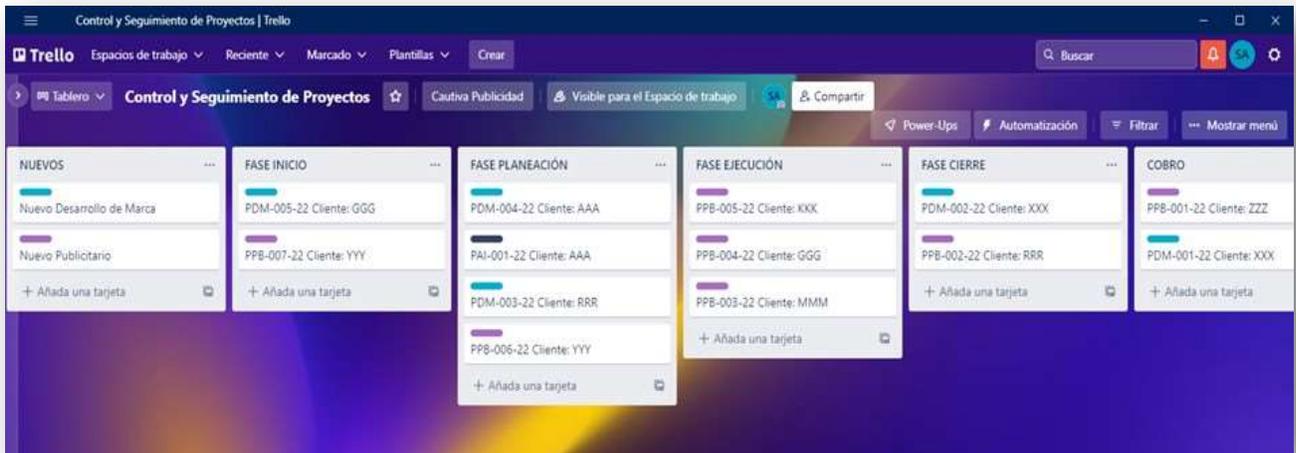
Con lo expuesto anteriormente, quedaría aplicada la acción #2.

#### ***5.1.4 Propuesta de herramientas tecnológicas para soporte de la gestión***

En el Capítulo 3 del Manual para la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad mencionado en la sección anterior, en el cual se desarrolla el marco de trabajo de gestión de proyectos, se incluye también una sección referente a las herramientas tecnológicas que brindarán soporte a ésta.

Al respecto, la propuesta contempla la implementación de un tablero tipo Kanban para el control y seguimiento de los proyectos durante las diferentes fases del ciclo de vida. Para esto se propone la utilización de la aplicación de [www.Trello.com](http://www.Trello.com) en la cual se establece un diseño personalizado para la empresa mostrado en la **Figura 5.2**.

**Figura 5.2.** Tablero propuesto para el control y seguimiento de proyectos de Cautiva Publicidad



En dicho tablero cada tarjeta corresponde un proyecto que tiene una clasificación por código de color asignado de acuerdo con el tipo de proyecto según la **Cuadro 5.2.**, el cual responde al libro de marca de la empresa.

**Cuadro 5.2.** Código de color por tipo de proyecto

Tipo de proyecto	Color de etiqueta
Proyectos de Desarrollo de Marca	Turquesa
Proyectos Publicitarios	Magenta
Proyectos de Asesoría de Imagen.	Negro

En el Manual para la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad, se describen las diferentes acciones que implica el manejo del tablero para el control y seguimiento de proyectos, a fin de que el personal de la empresa lo utilice con facilidad.

Adicionalmente en este mismo tema de herramientas tecnológicas, en la propuesta se contempla una solución para ordenar y custodiar la documentación generada aprovechando para ello la cuenta de *Google Drive* con que ya cuenta la empresa, pero de la que únicamente utiliza el correo electrónico. El espacio de almacenamiento en la nube denominado *Drive*, se utilizará a manera de repositorio compartido tipo *sharepoint*, así como el establecimiento de una codificación y clasificación de la información de los proyectos, que se describe con detalle en el Manual para la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad.

Con lo expuesto anteriormente, quedaría aplicada la acción #3.

#### ***5.1.5 Propuesta de capacitación al personal de Cautiva Publicidad en gestión de proyectos***

Esta sección presenta la aplicación de la acción #4 con la cual se busca atender las brechas asociadas mostradas en el **Cuadro 4.12**.

Existen habilidades y conocimientos básicos en el tema de gestión de proyectos necesarios en el personal de la empresa para lograr mantener en el tiempo las soluciones propuestas y, además, poder realizar el cambio en la forma de trabajar de manera exitosa.

Por esta razón, se propone un plan de capacitación enfocado en la implementación de las buenas prácticas de enfoques predictivo y ágil aplicables en la empresa, el uso de los formatos diseñados y el uso de las herramientas diseñadas para el control y seguimiento de los proyectos.

Dicho plan de capacitación consiste en la realización de tres talleres prácticos sobre gestión de proyectos, previamente planificados, en los cuales se desarrolla un objetivo para cada uno:

1. Lograr la sensibilización del personal clave sobre la importancia de una gestión de proyectos formal y organizada y los beneficios que puede obtener la empresa.
2. Lograr el entendimiento completo, por parte del personal clave de la empresa, del ciclo de vida de los proyectos y de su flujo de trabajo.
3. Lograr el dominio de las herramientas de trabajo para generar la documentación y de las herramientas tecnológicas que soportarán la gestión de proyectos, por parte del personal clave de la empresa.

Debido a que no es conveniente para la empresa contar con el personal de forma continua para ejecutar este proceso de capacitación, éste debe realizarse de forma gradual.

Por lo tanto, en el **Cuadro 5.3.** se expone la forma en que se abordarán los diferentes temas, responsables y recursos a utilizar para alcanzar la consecución de los objetivos del plan de capacitación. Los talleres se llevarán a cabo mediante sesiones presenciales para lograr la mayor interacción posible con el personal. Para cada objetivo mencionado se desarrollan los ejes temáticos planificados, utilizando los siguientes recursos: presentaciones preparadas en Microsoft Power Point, videos para exponer casos reales, material en formato digital y proyector.

**Cuadro 5.3. Plan de capacitación en Gestión de Proyectos para Cautiva Publicidad**

Meta	Eje temático	Propuesta	Responsables	Recursos	Costo por meta	Mes 1	Mes 2	Mes 3
1. Lograr la sensibilización del personal clave sobre la importancia de una gestión de proyectos formal y organizada y los beneficios que puede obtener la empresa.	Conceptos básicos de la gestión de proyectos.	Charla presencial tipo taller para buscar interacción con los participantes.		Presentación en Microsoft Power Point Videos Proyector Material en formato digital	COP 456.81			
	Beneficios esperados de la gestión de proyectos.							
	Habilidades blandas de un director de proyecto							
	Exposición de casos reales para comparar resultados obtenidos con y sin gestión de proyectos.							
2. Lograr el entendimiento completo, por parte del personal clave de la empresa, del ciclo de vida de los proyectos y de su flujo de trabajo.	Concepto ciclo de vida de proyectos	Charla presencial tipo taller para buscar interacción con los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Operaciones</li> <li>• Directora Arte y Creatividad</li> <li>• Proveedor de capacitación</li> </ul>	Presentación en Microsoft Power Point Videos Proyector Manual para la Gestión de Proyectos de Cautiva Publicidad	COP 456.81			
	Ciclo de vida de proyectos de Cautiva Publicidad.							
	Marco de trabajo en gestión de Proyectos de Cautiva Publicidad.							
	Simulación de caso real de Cautiva Publicidad.							
3. Lograr el dominio de las herramientas de trabajo para generar la documentación y de las herramientas tecnológicas que soportarán la gestión de proyectos, por parte del personal clave de la empresa.	Funcionamiento de tablero de Trello como herramienta para el control y seguimiento de proyectos de Cautiva Publicidad.	Charla presencial tipo taller para buscar interacción con los participantes.		Presentación en Microsoft Power Point Videos Proyector Manual para la Gestión de Proyectos de Cautiva Publicidad	COP 456.81			
	Simulación de caso real de proyecto de Cautiva Publicidad en tablero.							
	Funcionamiento de repositorio en <i>Google Drive</i> como herramienta para la custodia de la documentación de proyectos de Cautiva Publicidad.							
	Simulación de caso real de proyecto de Cautiva Publicidad en <i>Google Drive</i> .							
<b>Costo total</b>					<b>COP 280 370.43</b>			

En el **Cuadro 5.4.** se muestra la población meta que debe participar en el proceso de capacitación, así como el tiempo total estimado y proveedor a cargo de impartir la capacitación completa.

**Cuadro 5.4.** *Población meta, tiempo estimado y proveedor para capacitación*

<b>Descripción Población Meta</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Proveedor de capacitación</b>
3 personas (Encargados de las áreas de: Operaciones, Arte y Creatividad y Soporte Administrativo)	Se estiman 2 talleres por objetivo: 6 talleres de 3 horas cada uno = 18 horas efectivas.	Sarita Alvarado Núñez

Finalmente, en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se presenta una estimación del costo total del plan de capacitación.

**Tabla 5.1.** *Costo total estimado para capacitación*

	<b>Costos estimados</b>
<b>Total de costos internos + viáticos para participar en talleres</b>	₡ 117.000,00
<b>Servicios profesionales (18 horas) para impartir los talleres</b>	₡ 79.370,43
<b>Combustible + Viáticos (proveedor) durante los talleres</b>	₡ 84.000,00
<b>Costo total estimado para capacitación</b>	₡ 280.370,43

Con lo expuesto anteriormente, quedaría aplicada la acción #4.

## **5.2 Estrategia de implementación**

Esta sección constituye la parte final de la propuesta de solución, cuyo objetivo es guiar a la empresa en el proceso de asimilación de la nueva forma de trabajar, estableciendo una programación de las actividades necesarias para implementarla de forma gradual y para lo cual es esencial que el proceso de capacitación descrito en la sección anterior esté debidamente completado.

En la **Figura 5.3** se muestra de manera gráfica la programación de las diferentes actividades para llevar a cabo la implementación de la propuesta de solución, la cual abarca aproximadamente siete meses y considera dos puntos de seguimiento luego de la entrada en operación del nuevo modelo para validar su implementación, beneficios obtenidos, lecciones aprendidas y asegurar que los nuevos procesos se estén ejecutando correctamente mediante acciones correctivas (si aplican).

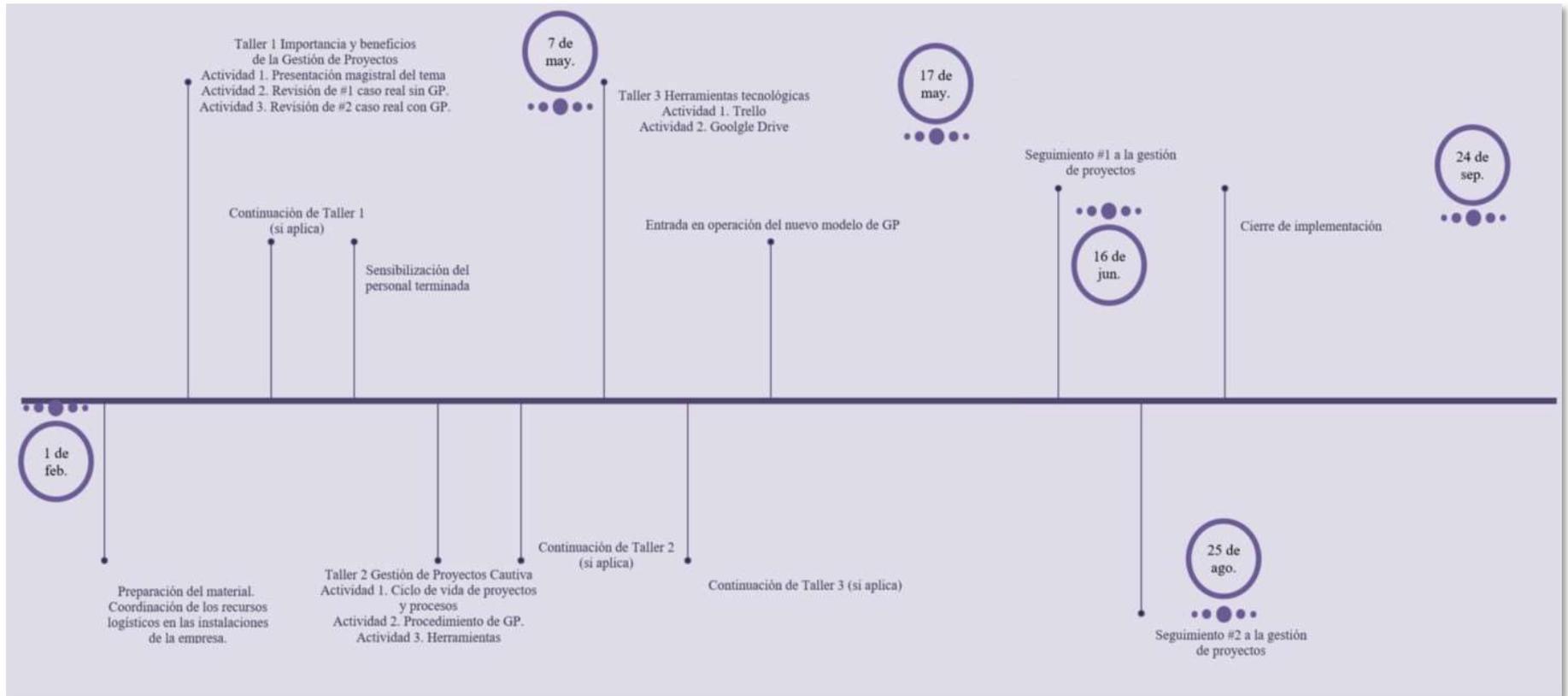
Se destacan cuatro hitos importantes dentro del proceso de implementación: el punto de inicio alrededor del mes de febrero 2023, luego cuando concluyen los talleres a inicios de mayo 2023, otro cuando entra en operación del nuevo marco de procesos de gestión de proyectos aproximadamente a mediados de mayo 2023 y finalmente, el cierre de la implementación en setiembre 2023. Además de estos cuatro hitos, se encuentran los dos puntos de seguimiento mencionados, uno en junio 2023 y otro en agosto 2023.

En la **Tabla 5.2.** se muestra el costo total estimado para implementar la propuesta de este TFG, la cual implicaría únicamente el costo de capacitación, ya que para la implementación de las herramientas tecnológicas Trello no tienen costo, pues se usará la versión gratuita y en cuanto al uso de *Google Drive*, la empresa no incurría en más costos debido a que ya utilizan una cuenta de *Google Gmail*.

**Tabla 5.2.** *Costo total estimado para la implementación*

	<b>Costos estimados</b>
<b>Costo total estimado para capacitación</b>	C\$ 280.370,43
<b>Implementación de instrumentos</b>	C\$ 0,00
<b>Implementación de herramientas tecnológicas</b>	C\$ 0,00
<b>Costo total estimado de implementación</b>	C\$ 280.370,43

**Figura 5.3.** Programación de actividades para la implementación de la propuesta de solución



## Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones del TFG a partir de la investigación, análisis y propuesta de solución realizadas. Se presentan las conclusiones asociadas a cada uno de los objetivos específicos del TFG en la primera sección, y en la segunda sección se exponen las recomendaciones relacionadas con la mejora en la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad.

### 6.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones del proyecto según los objetivos específicos planteados en este TFG:

**Objetivo 1:** Analizar la situación actual con respecto a la gestión de proyectos que realiza la empresa mediante una investigación de campo, para la valoración de las prácticas actuales con respecto al valor que aportan a la organización en el desarrollo de los proyectos.

- Se determina que la empresa no tiene una clasificación establecida de los proyectos que realiza, no obstante, de la información recabada sobre las características de estos, se logra determinar que se manejan los siguientes tipos de proyectos, basándose en los procesos que se llevan a cabo y la interacción con el cliente, se definen los Proyectos Publicitarios en los cuales se ejecuta la mayor cantidad de procesos durante su ciclo de vida y la interacción con el cliente es media-baja; y los Proyectos de Desarrollo de Marca y los Proyectos de Asesoría de Imagen en los cuales se llevan a cabo una menor cantidad de procesos pero la interacción con el cliente es alta.
- Se determinó que la empresa carece de una delimitación tanto en sus roles funcionales como en los roles de la gestión de proyectos que genera duplicidad de funciones, ambigüedad en instrucciones y desgaste del personal.
- Otra conclusión del análisis de la situación actual es que la empresa aplica prácticas que resultan insuficientes para desarrollar una gestión de proyectos que evite zonas

grises o puntos susceptibles de fallos en la consecución de los objetivos de los proyectos y obtención de la rentabilidad esperada.

- También se concluye que las herramientas actualmente utilizadas no facilitan el manejo del acelerado ciclo de vida de los proyectos que la empresa gestiona, pues se trata de herramientas de comunicación que no resultan efectivas para ordenar los procesos ni para tener una visión general del avance de estos; lo cual incide negativamente en las comunicaciones internas que terminan siendo deficientes.
- Por último, se encuentra el tema relacionado con las habilidades y conocimiento del personal en gestión de proyectos, el cual, según el análisis realizado, se concluye que el personal no tiene conocimientos formales ni informales en este tema.

**Objetivo 2:** 2.Examinar marcos de referencia de buenas prácticas en gestión de proyectos a través de una comparación cualitativa, que permita la identificación de aquellas prácticas aplicables a la organización.

- Se concluye que, de las prácticas del enfoque predictivo, la empresa debe incorporar en su gestión de proyectos elementos que refuercen su fase de Planeación, como mínimo en la definición de alcance, el costo y tiempo, pues existe la necesidad de contar con una planificación inicial alta, especialmente en los Proyectos Publicitarios, ya que de esto depende la propuesta que aprobará el cliente incluyendo el precio de la propuesta técnica a ofertar.
- Asimismo, de las prácticas del enfoque ágil, la empresa debe incorporar de manera formal los elementos que soporten la continua retroalimentación con el cliente, especialmente en los Proyectos de Desarrollo de Marca y Asesoría de Imagen, los cuales dependiendo de los requerimientos podrían realizarse con un proceso iterativo, pues tienen un alto grado de cambio y una baja frecuencia en entregas.
- Finalmente, según el análisis de competencias del personal se determinó que, la empresa cuenta con personal acostumbrado a trabajar de forma urgente, tomando decisiones de manera rápida y práctica con el objetivo de captar ingresos para la empresa, y que cuentan con las destrezas y habilidades en el uso de tecnologías, por

lo se concluye que prácticas de enfoque predictivo o tradicional adaptadas a su ambiente, pueden ayudar a dar un poco de disciplina a la coordinación de los proyectos, en tanto que el enfoque ágil, emplea la promoción del trabajo en equipo, la facilidad para adaptarse para atender cambios y la satisfacción al cliente.

**Objetivo 3:** Desarrollar el marco de trabajo mediante la integración de las prácticas identificadas como aplicables a la organización, para la normalización de la gestión de proyectos de la empresa.

- Se identifica un total de 22 brechas clasificadas en cinco grupos: habilidades blandas, habilidades técnicas, características deseables en el equipo de trabajo, prácticas de enfoque predictivo y prácticas de enfoque ágil.
- El marco de trabajo propuesto cumple con el cierre de las brechas identificadas en el diagnóstico de la gestión de proyectos actual incorporando elementos que vienen a brindar mayor formalidad a la gestión:
  - Con el establecimiento de un modelo de gobernanza dentro del documento formal Manual para la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad, para ordenar y designar formalmente los roles, responsabilidades de los puestos y políticas de la gestión de proyectos (acción #1), se cierran las cinco brechas asociadas que se muestran en el **Cuadro 4.12.** de la sección 4.3 Conclusiones del diagnóstico.
  - Con el establecimiento de un nuevo marco de gestión de proyectos para la empresa, mediante la definición de una propuesta de ciclo de vida para sus proyectos, incluyendo la aplicación de buenas prácticas de enfoque predictivo y ágil, así como la incorporación de habilidades blandas y otras características deseables en equipos de trabajo y la creación de los formatos indispensables para capturar la información y que generarán activos a la organización., todo dentro del documento formal Manual para la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad (acción #2), se cierran 13 brechas que se muestran en el **Cuadro 4.12.** de la sección 4.3 Conclusiones del diagnóstico.

- Con la propuesta de implementación de herramientas tecnológicas para el soporte de la gestión, específicamente de un tablero tipo Kanban para el control y seguimiento de los proyectos durante las diferentes fases hasta su cierre, así como la organización de un repositorio tipo *sharepoint* y el establecimiento de una codificación y clasificación de la información de los proyectos que facilitan el manejo y recuperación de la información con rapidez, cuando se requiera (acción #3), se cierra la brecha que se muestra en el **Cuadro 4.12.** de la sección 4.3 Conclusiones del diagnóstico.
- Finalmente, con la definición del plan de capacitación enfocado en la implementación de las buenas prácticas aplicables en la empresa, el uso de los formatos diseñados y el uso de las herramientas diseñadas para el control y seguimiento de los proyectos (acción #4), se cierran tres brechas que se muestran en el **Cuadro 4.12.**

**Objetivo 4:** Elaborar una estrategia de implementación de la solución de gestión de proyectos, mediante la consideración de los recursos y capacidades, para el aseguramiento de la adaptabilidad de la empresa a lo planteado.

- La estrategia de implementación necesariamente requiere la ejecución del plan de capacitación que cumple con la necesidad de brindar habilidades y conocimientos básicos en el tema de gestión de proyectos necesarios en el personal de la empresa para lograr mantener en el tiempo las soluciones propuestas y, además, poder realizar el cambio en la forma de trabajar de manera exitosa.
- La programación de las actividades para la implementación de la propuesta se ajusta a las necesidades de la empresa para realizar los cambios de forma gradual para no detener las operaciones.
- A partir del análisis de costos estimados para implementar la propuesta, se determina que el costo total no representa una inversión fuerte para la empresa, pues únicamente se invierte en los costos del proveedor y en el tiempo de parte del personal meta de la capacitación, cuyo costo ya se contempla en los salarios erogados.

## 6.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones que se consideran viables a futuro para continuar mejorando la gestión de proyectos en Cautiva Publicidad.

- Se recomienda que este informe sea validado por la Gerencia General antes de aplicar cualquier acción correctiva a la gestión de proyectos actual de la empresa.
- Se recomienda a los dueños de la empresa, que a partir de la revisión de los resultados de los primeros tres meses después del cierre de la implementación del nuevo marco para la nueva gestión de proyectos, realizar un análisis para identificar puntos de mejora y planificar la forma de atenderlos a la brevedad posible.
- Se recomienda a los dueños de la empresa, en un mediano plazo, la aplicación de un estudio que refleje el estado de madurez de la empresa en su gestión de proyectos, de modo que se identifiquen oportunidades de mejora de manera estructurada que se atiendan mediante un plan con acciones correctivas. Dicho estudio es conveniente que se repita de forma periódica para dar pie a la mejora continua de la gestión de proyectos de la empresa.
- Se recomienda a los dueños de la empresa, en un plazo de un año posterior al cierre de la implementación de esta propuesta, realizar un análisis en la gestión de la priorización de proyectos, para identificar oportunidades de mejora y abrir más posibilidades de captar proyectos de mayor envergadura, por cuanto fue un elemento identificado en el diagnóstico, pero que no se encuentra dentro del alcance de este TFG.

## Capítulo 7 Referencias bibliográficas

- ANDEN. (2021). *Metodologías ágiles: ¿Qué son y cuáles son las más utilizadas?*  
<https://www.aden.org/business-magazine/metodologias-agiles/#cuando-nacio-el-concepto-agile>
- Cerem International Business School. (2019, febrero 25). *Competencias claves para la gestión de proyectos*. Cerem International Business School.  
<https://www.cerem.es/blog/competencias-claves-para-la-gestion-de-proyectos>
- Cruz, N., & González, A. (2020). *¿Tradicional o ágil? La metodología ágil como alternativa a la transformación*. <https://www.axpe.com/noticias/analisis-y-tendencias/tradicional-o-agil-la-metodologia-agil-como-alternativa-a-la-transformacion/>
- Drew Global Bussiness Consulting. (2022, mayo 4). *5 beneficios de la gestión por proyectos en tu empresa*. Drew Global Bussiness Consulting. <http://blog.wearedrew.co/gestion-de-proyectos/cinco-beneficios-de-la-gestion-por-proyectos-en-tu-empresa>
- Figuerola, N. (2012, mayo 13). *La Gestión de Proyectos en las Pymes*. PMQuality Artículos – Project Management. *PMQuality Artículos – Project Management*.  
<https://articulospm.files.wordpress.com/2012/05/la-gestic3b3n-de-proyectos-en-las-pymes.pdf>
- Figuerola, N. (2017, diciembre 21). *Elementos claves en Gestión de Costos*. PMQuality Artículos – Project Management. *PMQuality Artículos – Project Management*.  
<https://articulospm.files.wordpress.com/2017/12/inversion-proyectos.pdf>
- Funes, Y. (2010, junio). *Valuación de los activos intangibles. Caso de la UNAM*. Vo. 9(No. 33).  
<https://repositorio.lasalle.mx/bitstream/handle/lasalle/886/167-Texto%20del%20art%c3%adculo-216-1-10-20141103.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gido, J., & Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos* (Quinta Edición). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. [http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/d39r-v2J4jG9ONG-Letvsu\\_ADMINISTRACION\\_EXITOSA\\_DE\\_PROYECTOS.pdf](http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/d39r-v2J4jG9ONG-Letvsu_ADMINISTRACION_EXITOSA_DE_PROYECTOS.pdf)
- Gilibets, L. (2020, noviembre 11). Qué es la metodología Kanban y cómo utilizarla. *IEBS*. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-kanban-agile-scrum/>
- González, O. (2021, de setiembre). *Prince2: La metodología de gestión de proyectos para trabajar como la realeza*. Appvizer. <https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/prince2>
- López, J. (2021, junio 15). *Metodologías Ágiles vs. Tradicionales*. OPM Integral. <https://opmintegral.com/gestion-de-proyectos/metodologias-agiles-vs-tradicionales/>
- Marble Station. (2008, mayo 28). *PRINCE2 como complemento a PMBOK para la gestión de proyectos (project management)*. Marble Station. <https://www.marblestation.com/?p=657>
- Martins, J. (2020, noviembre 11). ¿Qué es la metodología Kanban y cómo funciona? *Asana*. [https://asana.com/es/resources/what-is-kanban?gclid=CjwKCAjw2rmWBhB4EiwAiJ0mteSQ\\_L43gB3Hj75aPBMJ0VUiF2Dc54B3mUp15TII1NuRGomhEZDLJxoCqZAQAvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://asana.com/es/resources/what-is-kanban?gclid=CjwKCAjw2rmWBhB4EiwAiJ0mteSQ_L43gB3Hj75aPBMJ0VUiF2Dc54B3mUp15TII1NuRGomhEZDLJxoCqZAQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds)
- Mazurkiewicz, I. (2019). *Competencias gerenciales de gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa*. Núm. 44(Año 15), 5-19.
- Navarro, A., Fernández, J. D., & Morales, J. (2013). *Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software*. Vo. 11(No. 2), 30-39.
- Párraga, L. (2021, noviembre 25). *Buenas prácticas en la gestión de proyectos con PRINCE2®*.

- iTSM4U. <https://news.itsmf.es/buenas-practicas-en-la-gestion-de-proyectos-con-prince2/>
- Pinto, J. K. (2015). *Gerencia de proyectos cómo lograr la ventaja competitiva*. Pearson.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1207>
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos y el estándar para la Dirección de Proyectos* (Séptima Edición). Project Management Institute, editor.
- Project Management Institute, Inc. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Sexta Edición).
- Project Management Institute, Inc. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Séptima Edición).
- Sáez, F. (2022). *Gestión de Proyectos Operaciones vs Proyectos*.  
<https://facilethings.com/blog/es/operations>
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (Quinta edición). Mc Graw Hill.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *La Guía de Scrum. La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego*.
- Sistema Integrado de Compras Públicas. (2015). 2022CD-000052-0004700001. *Municipalidad de Esparza*. <https://www.sicop.go.cr/index.jsp>
- Unir (Ed.). (2020). *4 metodologías para la gestión de proyectos que debes conocer*.  
<https://www.unir.net/empresa/revista/metodologias-gestion-proyectos/#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20de%20proyectos%20es,producto>

s%20o%20servicios%20que%20supone

Vila, J., & Capuz, S. (2020). Análisis del impacto de la agilidad sobre los modelos de gestión de proyectos PMBOK, PRINCE2E IPMA. *24th International Congress on Project Management and Engineering Alcoi*.  
[http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/2428/AT01-027\\_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/2428/AT01-027_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Capítulo 8 Apéndices

### 8.1 Apéndice A.1: Muestra de cálculo desviación estándar en la cantidad de proyectos realizados por mes en Cautiva Publicidad desde enero 2021 a marzo 2022

MES	Cantidad de facturas clasificadas como proyectos (mayores a ₡200 000)	$x_i - \mu$	$(x_i - \mu)^2$	Varianza	Desviación estándar
ene-21	2	-1.8	3.24	$\sigma^2 = \frac{\sum(x - \mu)^2}{N}$ $\sigma^2 = \frac{64.4}{15}$ $\sigma^2 = 4.29$	$\sigma = 2.07$
feb-21	4	0.2	0.04		
mar-21	1	-2.8	7.84		
abr-21	1	-2.8	7.84		
may-21	3	-0.8	0.64		
jun-21	3	-0.8	0.64		
jul-21	7	3.2	10.24		
ago-21	5	1.2	1.44		
sep-21	3	-0.8	0.64		
oct-21	3	-0.8	0.64		
nov-21	7	3.2	10.24		
dic-21	8	4.2	17.64		
ene-22	2	-1.8	3.24		
feb-22	4	0.2	0.04		
mar-22	4	0.2	0.04		
$\Sigma$	57		64.4		
<b>Promedio (<math>\mu</math>)</b>	<b>3.8</b>				

**8.2 Apéndice A.2: Muestra de cálculo mediana de la cantidad de proyectos realizados por mes en Cautiva Publicidad**

MES	Cantidad de facturas clasificadas como proyectos (mayores a ₡200 000)	Mediana	Muestra de cálculo
mar-21	1	3	$Me = \frac{x(n + 1)}{2}$ $Me = \frac{x(15 + 1)}{2}$ $Me = x_8$
abr-21	1		
ene-21	2		
ene-22	2		
may-21	3		
jun-21	3		
sep-21	3		
oct-21	3		
feb-21	4		
feb-22	4		
mar-22	4		
ago-21	5		
jul-21	7		
nov-21	7		
dic-21	8		

### **8.3 Apéndice A.3: Guía preguntas para las entrevistas en la empresa Cautiva Publicidad**

#### **Guía de preguntas para las entrevistas en la empresa Cautiva Publicidad**

1. ¿Qué trabajos definen como “proyectos” en la empresa? (se comenta el concepto teórico de proyecto)
2. ¿Cómo se identifican las oportunidades para desarrollar y ejecutar proyectos en la empresa?
3. ¿Existen datos históricos a partir de los cuales se pueda determinar la cantidad promedio de proyectos que manejan mensualmente?
4. ¿Se definen claramente el alcance del proyecto, tiempo y costo con el cliente? ¿Se registran formalmente dichos aspectos?
5. Cuando el cliente solicita cambios en el alcance, tiempo y costo principalmente, ¿cómo lo gestionan?
6. ¿Cómo se determinan los costos de los proyectos? ¿Cómo se calculan las cotizaciones en general?
7. ¿Cómo se controlan los costos del proyecto? ¿Se realiza un análisis final para determinar la desviación en los costos originales?
8. ¿La información está disponible para analizar casos de proyectos realizados?
9. ¿Se evalúa la satisfacción del cliente con los proyectos entregados? ¿Se registra? ¿Determinan lecciones aprendidas a lo interno de la empresa?
10. ¿Cómo se realiza la gestión de cobros?
11. ¿Cómo se resguarda la información sobre proyectos?

**8.4 Apéndice A.4: Guía preguntas para las entrevistas al personal de la empresa  
Cautiva Publicidad**

<b>Técnica: Entrevista</b>			
<b>Guía de entrevista</b>			
<b>Categoría</b>	Gestión de Proyectos		
<b>Subcategoría</b>	A.1. Proyectos A.2. Prácticas A.3. Recursos de la organización		
<b>Método de la entrevista</b>	Individual	<b>Medio de aplicación</b>	Presencial
<b>Sujeto a entrevistar</b>	Encargado de la Dirección de Operaciones Encargada de la Dirección de Arte y Creatividad Encargada de Soporte Administrativo en Proyectos		
<b>Objetivo:</b>	Indagar cuáles son las prácticas aplicadas y las características de los proyectos que realiza la organización.		
<b>Temáticas</b>	Proyectos realizados por la empresa Registros de proyectos / base de conocimiento Definición del alcance de los proyectos Costos de los proyectos Control de costos de los proyectos Evaluación de los resultados de los proyectos Gestión de cobro		
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>	
<b>Preguntas</b>		<b>Respuestas</b>	
1. ¿Qué trabajos definen como “proyectos” en la empresa? (se comenta el concepto teórico de proyecto)			
2. ¿Cómo se identifican las oportunidades para desarrollar y ejecutar proyectos en la empresa?			

3. ¿Se definen claramente el alcance del proyecto, tiempo y costo con el cliente? ¿Se registran formalmente dichos aspectos?	
4. Cuando el cliente solicita cambios en el alcance, tiempo y costo principalmente, ¿cómo lo gestionan?	
5. ¿Cómo se determinan los costos de los proyectos? ¿Cómo se calculan las cotizaciones en general?	
6. ¿Cómo se controlan los costos del proyecto? ¿Se realiza un análisis final para determinar la desviación en los costos originales?	
7. ¿Se evalúa la satisfacción del cliente con los proyectos entregados? ¿Se registra? ¿Determinan lecciones aprendidas a lo interno de la empresa?	
8. ¿Cómo se realiza la gestión de cobros?	
9. ¿Se resguarda la información sobre los proyectos que se han ejecutado en la empresa?	
10. ¿La información está disponible para analizar casos de proyectos realizados?	
11. ¿Cómo se resguarda la información sobre proyectos?	

**8.5 Apéndice A.5: Guía preguntas para las entrevistas al personal ocasional de Cautiva Publicidad**

<b>Técnica: Entrevista</b>			
<b>Guía de entrevista</b>			
<b>Categoría</b>	Gestión de Proyectos		
<b>Subcategoría</b>	A.1. Proyectos A.2. Prácticas		
<b>Método de la entrevista</b>	Individual	<b>Medio de aplicación</b>	Presencial
<b>Sujeto a entrevistar</b>	Personal ocasional		
<b>Objetivo:</b>	Indagar cuáles son las prácticas aplicadas y las características de los proyectos que realiza la organización.		
<b>Temáticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de actividades.</li> <li>• Tiempo de entrega.</li> <li>• Disponibilidad de materiales y herramientas.</li> </ul>		
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>	
<b>Preguntas</b>		<b>Respuestas</b>	
1. ¿Cuándo se le contrata, le explican cuál es el proyecto que se va a atender de manera general?			
2. ¿Si son dos o más proyectos, igualmente le explican de manera general de qué trata cada uno?			
3. ¿Se le establecen con claridad las actividades que va a llevar a cabo en cada proyecto?			
4. ¿Se le indica claramente la fecha y hora en que debe concluir el trabajo contratado en cada proyecto?			

5. ¿Al iniciar las actividades cuenta con las herramientas, materiales y equipo necesario para ejecutarlas?	
6. ¿Cómo comunica si le hacen falta materiales, herramientas o equipo para ejecutar las actividades para las que se le contrató?	
7. ¿Si surgen cambios en los proyectos que afectan las actividades que usted tiene a cargo, cómo le son comunicados?	
8. ¿Qué tan frecuentes son los cambios que deben hacer a lo que originalmente se les contrata?	
9. ¿Durante la ejecución de sus actividades usted completa alguna bitácora o formulario para registrar horas trabajadas?	
10. ¿Cómo realiza su jefatura la evaluación de su trabajo?	
11. ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar la coordinación de los trabajos en que participa?	

## 8.6 Apéndice A.6: Formulario de encuesta a clientes Cautiva Publicidad

<b>Técnica: Entrevista</b>			
<b>Guía de entrevista</b>			
<b>Categoría</b>	Gestión de Proyectos		
<b>Subcategoría</b>	A.1. Proyectos A.2. Prácticas		
<b>Método de la entrevista</b>	Individual	<b>Medio de aplicación</b>	Presencial o en línea
<b>Sujeto a entrevistar</b>	Clientes		
<b>Objetivo:</b>	Conocer desde el punto de vista de los clientes, los tipos o clases de proyectos que se desarrollan en la empresa Cautiva Publicidad, así como identificar las actividades, mecanismos o acciones que la empresa utiliza actualmente en su gestión de proyectos y que podrían mejorar.		
<b>Temáticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de requisitos de calidad, alcance, tiempo y costo.</li> <li>• Quejas</li> </ul>		
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>	



### **Encuesta a clientes Cautiva Publicidad**

Maestría en Gerencia de Proyectos

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Trabajo final de graduación: Gestión de Proyectos para la empresa

Cautiva Publicidad

Objetivo de la encuesta: Conocer desde el punto de vista de los clientes los tipos o clases de proyectos que se desarrollan en la empresa Cautiva Publicidad, así como identificar las actividades, mecanismos o acciones que la empresa utiliza actualmente en su gestión de proyectos y que podrían mejorar.

Continuación Apéndice A.6: Formulario de encuesta a clientes Cautiva Publicidad

<p><b>Nombre del Cliente (empresa) *</b></p> <p>Tu respuesta _____</p>
<p><b>PROYECTOS CONTRATADOS</b></p> <p>Información sobre proyectos realizados por Cautiva Publicidad para su empresa.</p>
<p><b>Describe brevemente el proyecto o trabajo solicitado. *</b></p> <p>Tu respuesta _____</p>
<p><b>PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA</b></p> <p>Al presentarle Cautiva Publicidad la propuesta del proyecto para su aprobación, usted considera que:</p>
<p>¿Las especificaciones técnicas generales del proyecto fueron claramente establecidas entre ambas partes antes de iniciar su ejecución? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> Parcialmente</p>

Continuación Apéndice A.6: Formulario de encuesta a clientes Cautiva Publicidad

¿El tiempo de entrega del proyecto fue claramente establecido entre ambas partes antes de iniciar su ejecución? \*

- No
- Parcialmente
- Sí

¿El precio ofertado fue claramente establecido entre ambas partes antes de iniciar su ejecución? \*

- No
- Parcialmente
- Sí

¿Se firmó un documento (orden, contrato, proforma, correo electrónico o similar) para establecer el acuerdo y dar inicio a la ejecución del proyecto? \*

- Sí
- No

[Atrás](#)

[Siguiete](#)



Página 3 de 5 [Borrar formulario](#)

Continuación Apéndice A.6: Formulario de encuesta a clientes Cautiva Publicidad

**SOLICITUD DE CAMBIOS**

Si usted solicitó cambios en las especificaciones técnicas, o bien, agregó más requerimientos:

¿Cómo solicitó el cambio? (puede marcar varios) \*

- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Mensaje de texto
- Mensaje de voz
- No solicitó cambios

¿Le brindaron claramente la información del ajuste en el plan original para el cambio solicitado? \*

- Sí
- No
- Parcialmente
- No aplica. No se solicitaron cambios.

¿Cuándo recibió la información sobre ajuste en el plan original para el cambio solicitado? \*

- El mismo día
- Al siguiente día
- De 2 a 3 días
- Al finalizar el proyecto
- No aplica. No se solicitaron cambios.

### EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN

Al finalizar el proyecto usted considera que los resultados son:

En cuanto al cumplimiento en el alcance (lo que solicitó), su satisfacción es: \*

- Muy alta. Cumplió al 100% con todo lo ofrecido.
- Alta. Cumplió casi con todo lo ofrecido.
- Regular. Cumplió parcialmente con lo ofrecido.
- Baja. No cumplió con lo ofrecido.

En cuanto al tiempo de entrega, su satisfacción es: \*

- Muy alta. Entregaron antes de la fecha pactada.
- Alta. Entregaron a tiempo, según la fecha pactada.
- Regular. Entregaron un retraso leve.
- Baja. Entregaron demasiado tarde con respecto a la fecha pactada.

Continuación Apéndice A.6: Formulario de encuesta a clientes Cautiva Publicidad

En cuanto al precio pagado, su satisfacción es: \*

- Muy alta
- Alta
- Regular
- Baja.

¿En qué aspectos cree que Cautiva Publicidad podría mejorar en el servicio y productos brindados?

Tu respuesta

---

¿En qué otros proyectos considera que podría contar con los servicios de Cautiva Publicidad?

Tu respuesta

---

[Atrás](#)

[Enviar](#)

 Página 5 de 5

[Borrar formulario](#)

## 8.7 Apéndice A.7: Formulario de encuesta a proveedores de Cautiva Publicidad

<b>Técnica: Entrevista</b>			
<b>Guía de entrevista</b>			
<b>Categoría</b>	Gestión de Proyectos		
<b>Subcategoría</b>	A.1. Proyectos A.2. Prácticas		
<b>Método de la entrevista</b>	Individual	<b>Medio de aplicación</b>	Presencial o en línea
<b>Sujeto a entrevistar</b>	Proveedores		
<b>Objetivo:</b>	Conocer desde el punto de vista de proveedores, cómo se lleva a cabo la coordinación de los diferentes aspectos de una contratación de servicios/productos para la atención de los proyectos desarrollados en Cautiva Publicidad, para la identificación puntos de mejora tanto para la organización como para el proveedor de servicios/productos.		
<b>Temáticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de pagos</li> <li>• Pedidos con requisitos claros.</li> <li>• Cambios en pedidos</li> </ul>		
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>	



### **Encuesta a proveedores de Cautiva Publicidad**

Maestría en Gerencia de Proyectos  
Instituto Tecnológico de Costa Rica

Trabajo final de graduación: Conocer desde el punto de vista de proveedores, cómo se lleva a cabo la coordinación de los diferentes aspectos de una contratación de servicios/productos para la atención de los proyectos desarrollados en Cautiva Publicidad, para la identificación puntos de mejora tanto para la organización como para el proveedor de servicios/productos.

Continuación Apéndice A.7: Formulario de encuesta a proveedores de Cautiva Publicidad

Nombre del Proveedor (empresa) \*

Tu respuesta

**SERVICIO O PRODUCTO CONTRATADO**

Información sobre el tipo de servicio/productos contratados por Cautiva Publicidad en su empresa.

Describa brevemente los tipos de servicios/productos que han realizado para Cautiva Publicidad. \*

Tu respuesta

**PEDIDO O REQUERIMIENTO DEL SERVICIO/PRODUCTO**

Al solicitar Cautiva Publicidad el producto o servicio a contratar, usted como proveedor considera que:

Las especificaciones técnicas generales del requerimiento les son suministradas claramente: \*

- Siempre
- Casi siempre. En ocasiones, necesitan contactar nuevamente para aclarar detalles.
- Nunca. En todos los contratos de servicios/productos hay que volver a contactarlos para revisar el pedido.

Continuación Apéndice A.7: Formulario de encuesta a proveedores de Cautiva Publicidad

¿Cautiva Publicidad consulta el tiempo de entrega del servicio/producto contratado? \*

- Siempre
- A veces
- Nunca

¿Cautiva Publicidad solicita la entrega antes de la fecha que se les ofrece? \*

- Siempre
- A veces
- Nunca

#### SOLICITUD DE CAMBIOS

Si Cautiva Publicidad, solicita cambios al servicio/producto contratado, usted como proveedor considera que:

La frecuencia con la que Cautiva Publicidad solicita cambios en sus pedidos es: \*

- Alta. Prácticamente en todos los pedidos, solicitan cambios a lo encargado originalmente.
- Media. En algunas ocasiones solicitan cambios.
- Baja. Casi nunca solicitan cambios.
- Nunca

Continuación Apéndice A.7: Formulario de encuesta a proveedores de Cautiva Publicidad

La magnitud de los cambios que se han dado son: \*

- Alta. Cambia completamente la solicitud original.
- Media. Son cambios importantes, pero es posible ajustar sin afectación del tiempo ni el costo.
- Baja. Solo cambian algunos detalles o elementos.

**CUMPLIMIENTO DE PAGOS POR SERVICIOS/PRODUCTOS CONTRATADOS**

Al entregar el servicio/producto contratado, usted como proveedor considera que:

Cautiva Publicidad cumple con el plazo de pago establecido: \*

- Siempre
- Regularmente
- Pocas veces
- Nunca

¿En qué aspectos cree que Cautiva Publicidad podría mejorar en cuanto a la solicitud de servicios/productos que hace a su empresa?

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Enviar](#)

 Página 5 de 5

[Borrar formulario](#)

## 8.8 Apéndice A.8: Guía de observación

<b>Técnica: Observación</b>	
<b>Guía de Observación</b>	
<b>Categoría</b>	Gestión de Proyectos
<b>Subcategoría</b>	A.1. Proyectos A.2. Prácticas
<b>Objetivo:</b>	Analizar las prácticas de gestión de proyectos que aplica la empresa actualmente.
<b>Fecha</b>	<b>Lugar:</b>
<b>Proyecto</b>	<b>Cliente:</b>
Aspectos principales para evaluar	Descripción de actividades
<p style="text-align: center;"><b>Gestión del alcance:</b></p> <p style="text-align: center;">Definición clara del requerimiento</p> <p style="text-align: center;">Características de calidad</p> <p style="text-align: center;">Fecha de entrega</p> <p style="text-align: center;">Solicitudes de cambio</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Gestión de costos:</b></p> <p style="text-align: center;">Estimación de los costos</p> <p style="text-align: center;">Establecer el presupuesto</p> <p style="text-align: center;">Controlar los costos</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Gestión del tiempo:</b></p> <p style="text-align: center;">Definición de las actividades a realizar</p>	

<p>Secuenciar actividades</p> <p>Estimar recursos</p> <p>Estimar duración</p>	
<p><b>Gestión de Riesgos</b></p> <p>Identificación de riesgos</p> <p>Plan de tratamiento de riesgos</p>	
<p><b>Gestión de las adquisiciones:</b></p> <p>Contratación de recursos</p> <p>Administrar los recursos</p> <p>Cerrar las adquisiciones</p>	
<p><b>Gestión de interesados:</b></p> <p>Identificación de interesados</p> <p>Administrar interesados</p>	
<p><b>Repositorios de conocimiento:</b></p> <p>Identificación de lecciones aprendidas</p> <p>Registro de lecciones aprendidas</p> <p>Resguardo de la información de proyectos ejecutados</p>	

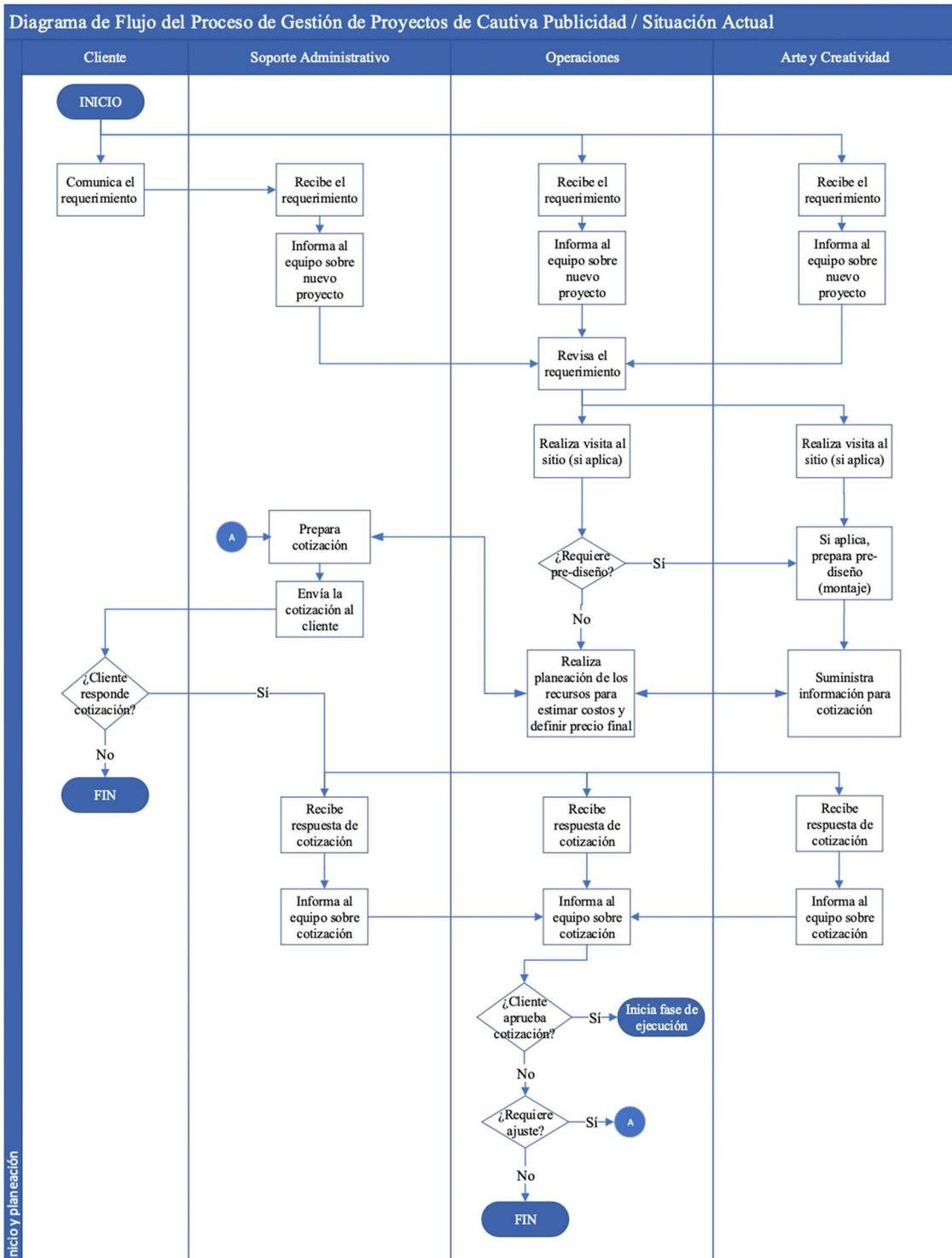
### 8.9 Apéndice A.9: Formulario para la recolección de datos

<b>Técnica: Revisión documental</b>			
<b>Formulario para la recolección de datos</b>			
<b>Categoría</b>	Gestión de Proyectos		
<b>Subcategoría</b>	A.1. Proyectos A.2. Prácticas		
<b>Objetivo:</b>	Indagar cuáles son las prácticas aplicadas y las características de los proyectos que realiza la organización.		
<b>Fecha</b>		<b>Lugar:</b>	
Datos históricos de proyectos de la empresa			
Resguardo de la información de proyectos de la empresa			
Plantillas o herramientas de proyectos de la empresa			
Documentación de los proyectos			
Comunicaciones			

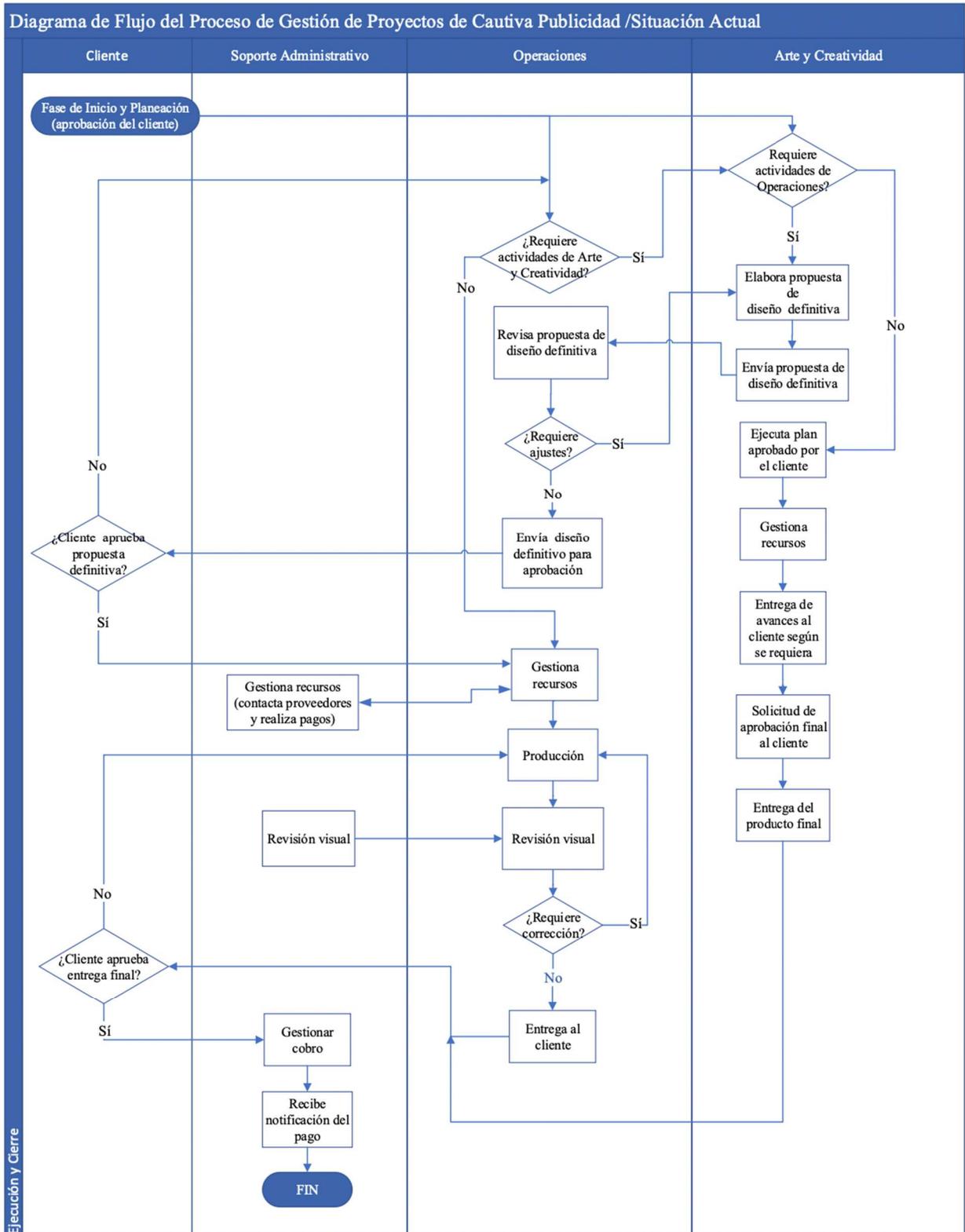
### 8.10 Apéndice A.10: Ficha bibliográfica

Técnica: Revisión bibliográfica				
Ficha bibliográfica				
Categoría	Marcos de Referencia			
Subcategoría	B.1. Marcos de referencia predictivos B.2. Marcos de referencia ágiles B.3. Prácticas del mercado			
Temas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre buenas prácticas en gestión de proyectos, herramientas y procesos que puedan adaptarse a las Pymes.</li> <li>• Información relacionada con la gestión de proyectos y la mejor forma de implementarla en empresas Pymes.</li> <li>• Enfoques predictivo y ágil aplicados.</li> </ul>			
Fecha	Título	Autor	Página	Resumen

## 8.11 Apéndice A.11: Diagrama de Flujo del Proceso de Gestión de Proyectos de Cautiva Publicidad / Situación Actual



(Continuación)



## **8.12 Apéndice A.12: Manual para la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad**

Se adjunta el documento denominado Manual para la gestión de proyectos de Cautiva Publicidad.

## Capítulo 9 Anexos

### 9.1 Anexo 1: Concurso de Contratación Directa por escasa cuantía #2022CD-000052-0004700001 de la Municipalidad de Esparza, publicada en la plataforma SICOP el 29 de abril 2022.

Información de SICOP | Centro de Atención | Consulta Ciudadanos | Mapa del Sitio

Instituciones Compradoras | Empresas Proveedoras | Ciudadanos

Registro de Usuarios | Catálogo Bienes/Servicios | Concursos | Expediente Electrónico | Consulta de Proveedores | Compra por Catálogo

Inicio de Sesión | Mi SICOP

**Concursos**

- Consulta de concursos electrónicos
- Consulta de concursos fuera de línea
- Expediente

**[ 1. Información general ]**

Funcionarios relacionados	Funcionarios relacionados con el concurso	Estado del concurso	En recepción de ofertas
Fecha/hora de publicación	29/04/2022 09:08	Cartel	Real
Número de procedimiento	2022CD-000052-0004700001	Número de SICOP	20220402427 - 00
Nombre de la institución	MUNICIPALIDAD DE ESPARZA	Concurso confidencial	No
Encargado de publicación, gestión de objeciones y apertura	YULIETH DE LOS ANGELES CORTES ALVARADO	Elaborador	YULIETH DE LOS ANGELES CORTES ALVARADO
Encargado de solicitar estudio de ofertas/recomendación de adjudicación	YULIETH DE LOS ANGELES CORTES ALVARADO	Registro del cartel	Registro
Versiones del cartel		Versión en consulta	20220402427-00
Descripción del procedimiento	Diseño, elaboración e instalación de rótulos de Información Institucional		
Clasificación del objeto	SERVICIOS		
Tipo de procedimiento	CONTRATACIÓN DIRECTA		
Excepción de contratación directa	Contratación directa por escasa cuantía (art.2 inc. h) LCA y art. 144 RLCA)		
Tipo de modalidad	Cantidad definida		
Tipo de recepción de ofertas	En línea	Lugar de apertura	https://www.sicop.go.cr
Inicio de recepción de ofertas	29/04/2022 09:30	Cierre de recepción de ofertas	04/05/2022 15:00
Fecha/hora de apertura			

Información de SICOP | Centro de Atención | Consulta Ciudadanos | Mapa del Sitio

Instituciones Compradoras | Empresas Proveedoras | Ciudadanos

Registro de Usuarios | Catálogo Bienes/Servicios | Concursos | Expediente Electrónico | Consulta de Proveedores | Compra por Catálogo

Inicio de Sesión | Mi SICOP

**Concursos**

- Consulta de concursos electrónicos
- Consulta de concursos fuera de línea
- Expediente

**[10. Funcionarios relacionados con el concurso]**

Línea	Rol	Nombre del encargado	Nombre de la dependencia
1	Administrador de contrato	Kenny Quirós Soto	Gestión de Planificación y Presupuesto
2	Estudios técnicos	Kenny Quirós Soto	Gestión de Planificación y Presupuesto
3	Ejecución de trámites	Kenny Quirós Soto	Gestión de Planificación y Presupuesto
4	Otros	YULIETH DE LOS ANGELES CORTES ALVARADO	Proveeduría

**[ F. Documento del cartel ]**

No	Tipo de documento	Nombre del documento	Archivo adjunto
1	Documentos del cartel	Advertencia 2	SICOP fraude-05 2022.png (0.63 MB)
2	Documentos del cartel	Advertencia	Alerta seguridad2.png (0.09 MB)
3	Documentos del cartel	Otras Condiciones Cartelarias	PLIEGO DE CONDICIONES DISEÑO, ELABORACIÓN Y COLOCACIÓN DE RÓTULOS.pdf (0.33 MB)

**[ 11. Información de bien, servicio u obra ]**

Partida	Línea	Código	Nombre	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Detalle de partida	Detalle de línea
1	1	8212150392182314	SERVICIO DE CONFECCIÓN E INSTALACIÓN DE RÓTULOS	1	NA	840.000[CRC]	Consultar	Consultar

## 9.2 Anexo 2: Ejemplos de registros de cálculo de costos de proyectos Cautiva Publicidad

Restauración basureros				Fact. Materiales	
Rubro	Cantidad	Precio	Total		
Lija	2	900,00	€ 1.800,00	€ 30.173,00	
Pintura 1/4	1	12.500,00	€ 12.500,00	€ 12.465,00	
Pintura	2	12.500,00	€ 25.000,00	€ 10.895,00	
Thinner	2	3.000,00	€ 6.000,00		
Mano de obra/Asamar, limpiar	3	12.200,00	€ 36.600,00	€ 65.213,00	
masquin			€ 1.000,00		
mascha			€ 800,00		
Total			€ 103.200,00	€ 110.000,00	

Rubros P/ing				Impresión	
Rubro	cantidad	precio	total		
Tubo	3	6.700,00	€ 20.100,00		
Soldadura	3	1.700,00	€ 5.100,00		
Anticorrosivo	1	4.500,00	€ 4.500,00		
lamina	1	97.000,00	€ 97.000,00		
Impresión + laminante	20,4828		€ 209.478,41	0,845	2,02
Tornillos 3/8	16		€ -	1,7069	20,4828 m
Circuitos Negro negro	4	6.000,00	€ 24.000,00		
Doblado de lamina	2	10.000,00	€ 20.000,00		
Lija	6	450,00	€ 2.700,00		
Thinner	1	5.400,00	€ 5.400,00		
Guante	1	358,23	€ 358,23		
Total			€ 393.963,64		

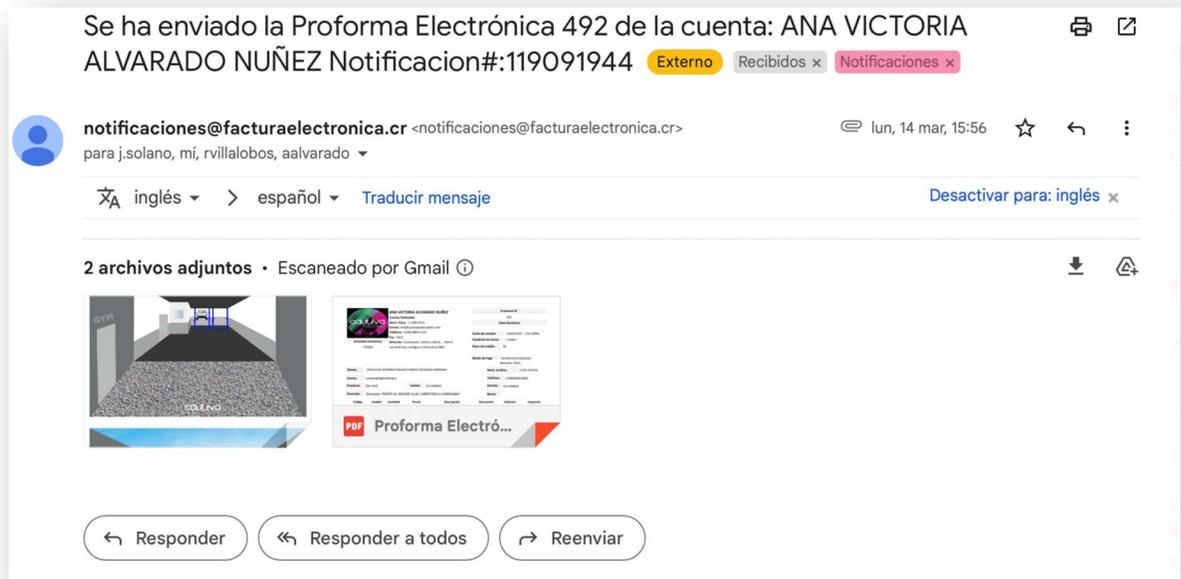
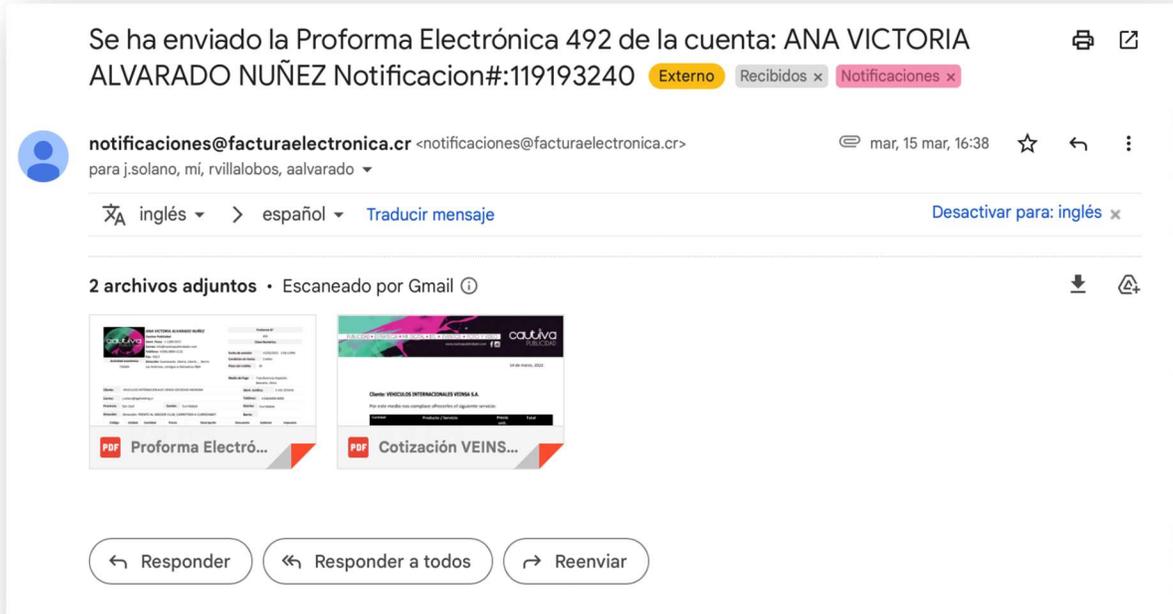
Restauración en PVC				Am Impresió	
Rubro	Cantidad	Precio	Total		
Corte PVC	1	90.967,21	€ 90.967,21		
Stickers	1	30.528,00	€ 30.528,00		
hibond	1	8.000,00	€ 8.000,00		
Instalación	1		€ -		
Total			€ 129.495,21	Am Impresió \$ 48,00	€ 30.528,00

U € 166.244,79

Restauración basureros				Sticker	
Rubro	Cantidad	Precio	Total		
Corte PVC Lij	1	32.500,00	€ 32.500,00		
Stickers	1	5.000,00	€ 5.000,00	0,86	0,53
Lima	2	19.000,00	€ 38.000,00	58,56	37244,35
Cinta doble p	1	6.000,00	€ 6.000,00		
gasolina	1	10.000,00	€ 10.000,00		
SPRAY	1	5.400,00	€ 5.400,00		
Total			€ 102.900,00		

U € 188.158,32

### 9.3 Anexo 3: Ejemplos de envío de cotización y plan de proyecto al cliente para aprobación



## 9.4 Anexo 4: Ejemplo de cotización de entregable de proyecto con detalle de tiempo de entrega



**ANA VICTORIA ALVARADO NUÑEZ**  
**Cautiva Publicidad**  
 Ident. Física: 1-1289-0372  
 Correo: info@cautivapublicidadcr.com  
 Teléfono: +(506) 8894-1132  
 Fax: +(0) 0  
 Dirección: Guanacaste, Liberia, Liberia , , Barrio Las Américas, contiguo a Hidraulicos R&N

**Actividad económica**  
743004

**Proforma N°**  
654

**Clave Numérica**

**Fecha de emisión** 11/07/2022 3:14:35PM  
**Condición de Venta** Crédito  
**Plazo del crédito** 30

**Medio de Pago** Transferencia-Depósito Bancario

**Ciente:** CORIPORT SOCIEDAD ANONIMA  
**Ident. Jurídica:** 3-101-561733

**Correo:** Gersu.Diaz@guanacasteairport.com  
**Teléfono:** +(506)2666-9600

**Provincia:** Guanacaste **Cantón:** Liberia  
**Distrito:** Liberia

**Dirección:** Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós. NUEVO EDIF. PRIMERA PLANTA OF. CORPO  
**Barrio:**

Código	Unidad	Cantidad	Precio	Descripción	Descuento	Subtotal	Impuesto
C03	cos Profeso	6.0	197.0	Servicios de Rotulación ... Restauración y pintura completa de Basureros ( 1 peq. y 1 grande cada juego ). Incluyen Sticker laminados.	0.0	1,182.0	153.7

**Comentarios:**

Limpeza, desarme para restauración y pintura de cada pieza.  
 Personalización con colores corporativos y Rotulación.

INCLUYE TORNILLOS PARA PATAS FALTANTES\*.  
 TIEMPO DE ENTREGA 15 DIAS\*  
 Entrega en sitio\*

Separación de IVA por tasa		Servicios gravados	
IVA 1%	\$0.0	Servicios exentos	\$0.0
IVA 2%	\$0.0	Bienes gravados	\$0.0
IVA 4%	\$0.0	Bienes exentos	\$0.0
IVA 8%	\$0.0	Total de descuentos	\$0.0
IVA 13%	\$153.7	Precio Neto (Subtotal)	\$1,182.0
		Más IVA	\$153.7
		Más IVA Bienes Usados	\$0.0
		Más Otros Impuestos	\$0.0
		Valor Total de la Factura	\$1,335.7
		Menos IVA Devuelto	\$0.0
		Más Otros Cargos	\$0.0
Tipo cambio	692.7	Total del Comprobante	\$1,335.7

MIL TRESCIENTOS TREINTA Y CINCO US DOLLAR CON 7/10

El monto total facturado es equivalente a: c925,239.4

Autorizado mediante la resolución DGT-R-033-2019 del veinte de junio de dos mil diecinueve de la Dirección General de Tributación.

Generada por GTI , [www.facturaelectronica.cr](http://www.facturaelectronica.cr)  
 Versión del Documento Electrónico: 4.3



## 9.5 Anexo 5: Ejemplo de cotización de entregable de proyecto sin detalle de tiempo de entrega



**ANA VICTORIA ALVARADO NUÑEZ**

*Cautiva Publicidad*

Ident. Física: 1-1289-0372

Correo: info@cautivapublicidadcr.com

Teléfono: +(506) 8894-1132

Fax: +(0) 0

Dirección: Guanacaste, Liberia, Liberia , , Barrio Las Américas, contiguo a Hidraulicos R&N

Actividad económica  
743004

Proforma N°

567

Clave Numérica

Fecha de emisión 07/06/2022 10:13:10AM

Condición de Venta Contado

Medio de Pago Efectivo,  
Transferencia-Depósito  
Bancario

Ciente: MASALA

Código	Unidad	Cantidad	Precio	Descripción	Descuento	Subtotal	Impuesto
C03	ios Profesio	1.0	2,135.0	Servicios de Rotulación frente local _ Predinta rectangular con estructura de tubo y PVC de 18 mm con logo letras Corpóreas.	0.0	2,135.0	277.6
C03	ios Profesio	1.0	525.0	Rotulo Circular luminoso con PVC. Dimensión aproximada 120 cm de altura.	0.0	525.0	68.3

Comentarios:

Incluyen.  
Base de PVC de 18 mm  
Cortes en PVC y Acrílico lechoso  
Impresión laminada  
Logo letras Corpóreas en Acrílico lechoso  
luz LED  
Acabados  
Transporte y servicio de instalación  
  
Forma de pago 60 % de Adelanto y 40%  
contra entrega \*

Separación de IVA por tasa		Servicios gravados	
IVA 1%	\$0.0	Servicios gravados	\$2,660.0
IVA 2%	\$0.0	Servicios exentos	\$0.0
IVA 4%	\$0.0	Bienes gravados	\$0.0
IVA 8%	\$0.0	Bienes exentos	\$0.0
IVA 13%	\$345.9	Total de descuentos	\$0.0
		Precio Neto (Subtotal)	\$2,660.0
		Más IVA	\$345.9
		Más IVA Bienes Usados	\$0.0
		Más Otros Impuestos	\$0.0
		Valor Total de la Factura	\$3,005.9
		Menos IVA Devuelto	\$0.0
		Más Otros Cargos	\$0.0
Tipo cambio	688.1	Total del Comprobante	\$3,005.9

TRES MIL CINCO US DOLLAR CON 9/10

El monto total facturado es equivalente a: €2,068,359.8

Autorizado mediante la resolución DGT-R-033-2019 del veinte de junio de dos mil diecinueve de la Dirección General de Tributación.

Generada por GTI, [www.facturaelectronica.cr](http://www.facturaelectronica.cr)

Versión del Documento Electrónico: 4.3



## 9.6 Anexo 6: Ejemplo de comentarios de cliente al finalizar entregables

