



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROYECTO PARA LEVANTAMIENTO DEL PROCESO  
COMERCIAL DE LA EMPRESA PI. COMUNICACIONES,  
APLICANDO LAS BUENAS PRÁCTICAS RECOMENDADAS POR  
EL PROJECT MANAGER INSTITUTE (PMI); CON EL FIN DE  
MEJORAR SU GESTIÓN COMERCIAL Y APOYAR LA  
RENTABILIDAD.

Autor

David Eduardo Mora Gavilánez

Año  
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROYECTO PARA LEVANTAMIENTO DEL PROCESO COMERCIAL DE LA  
EMPRESA PI. COMUNICACIONES, APLICANDO LAS BUENAS PRÁCTICAS  
RECOMENDADAS POR EL PROJECT MANAGER INSTITUTE (PMI); CON  
EL FIN DE MEJORAR SU GESTIÓN COMERCIAL Y APOYAR LA  
RENTABILIDAD.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de  
Empresas Mención en Dirección Estratégica de Proyectos

Profesor guía  
Mgs. Santiago Cartagena

Autor  
David Eduardo Mora Gaviláñez

Año  
2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, "Proyecto para levantamiento del proceso comercial de la Empresa PI. COMUNICACIONES, aplicando las buenas prácticas recomendadas por el Project Manager Institute (PMI); con el fin de mejorar su gestión comercial y apoyar la rentabilidad", a través de reuniones periódicas con el estudiante David Eduardo Mora Gavilánez, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Santiago Cartagena De La Cueva  
Ingeniero, MBA. PMP.  
C.C. 1708544380

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, "Proyecto para levantamiento del proceso comercial de la Empresa PI. COMUNICACIONES, aplicando las buenas prácticas recomendadas por el Project Manager Institute (PMI); con el fin de mejorar su gestión comercial y apoyar la rentabilidad", del estudiante David Eduardo Mora Gavilánez, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Alfredo Humberto Alvear Báez  
Ingeniero, MBA. PMP.  
C.C. 1705523882

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes"

---

David Eduardo Mora Gavilánez  
C.C. 1718111188

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia por el apoyo brindado para realizar este trabajo, además de todas las personas que facilitaron la información necesaria para la elaboración del mismo.

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado a mi familia y amigos, pilares fundamentales para mi crecimiento personal.

## **RESUMEN**

PI. COMUNICACIONES es una empresa ecuatoriana, dedicada a entregar servicios de marketing y publicidad a empresas públicas y privadas; la cual no cuenta con un proceso comercial definido que apoye acciones de mejora y que vele por la rentabilidad y la calidad del servicio que entrega a sus clientes, por lo cual; es necesario que se implementen herramientas de control y seguimiento, en con el fin de monitorear la ejecución operativa de los servicios en pos de mejorar la calidad del servicio entregado, disminuir los errores y facilitar la elaboración de cotizaciones para evitar inconvenientes por errores en los presupuestos elaborados para los clientes, así también definir roles y responsabilidades claros del personal interno de PI. COMUNICACIONES y mejorar la comunicación y capacitación.

## **ABSTRACT**

PI. COMUNICACIONES is an Ecuadorian company, dedicated to deliver marketing and publicity services to public and private companies; which does not have a defined commercial process that supports improvement actions and that ensures the profitability and quality of the service it provides to its customers, for which; it is necessary to implement control and monitoring tools, in order to monitor the operational execution of services in order to improve the quality of the service delivered, reduce errors and facilitate the preparation of quotes to avoid problems due to errors in budgets developed for clients, as well as defining clear roles and responsibilities of internal IP staff. COMMUNICATIONS and improve communication and training.

## ÍNDICE

1

1. Introducción: Diagnostico y definición de objetivos.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Análisis de la industria o sector.....	2
1.1.2. Factores internos de la empresa.....	5
1.1.1 Planteamiento y formulación del problema .....	7
1.2. Objetivos .....	9
1.2.1. Objetivo general.....	9
1.2.2. Objetivos específicos .....	10
1.3. Justificación.....	10
1.4. Alcance .....	12
1.5. Marco Teórico .....	13
1.5.1. Características de los procesos .....	13
1.5.1.1. Definición de procesos .....	13
1.5.1.2. Importancia de los procesos.....	13
1.5.1.3. Tipos de procesos .....	15
1.5.2. Características del proceso comercial .....	16
1.5.3. Definición e importancia de mapas de procesos .....	17
1.5.4. Definición del levantamiento del proceso.....	18
1.5.5. Los procesos en la gestión comercial .....	18
1.5.6. Relación de los procesos comerciales y rentabilidad.....	20
1.5.7. Project Manager Institute (PMI) .....	20
1.5.7.1. Definición de Project Manager Institute (PMI) .....	20
1.5.7.2. Importancia de Project Manager Institute (PMI) .....	21
1.5.7.3. Definición de buenas prácticas PMI y su relación con el PMBOK..	22

1.5.7.4.	Procesos de Dirección de Proyectos.....	23
1.6.	Que es PI Comunicaciones .....	26
1.6.1.	Misión .....	27
1.6.2.	Visión .....	27
1.6.3.	Valores.....	27
2.	Procesos del proyecto.....	29
2.1.	Desarrollo de la carta de constitución del proyecto .....	29
2.1.1.	Acta de constitución del proyecto .....	29
2.2.	Análisis de alternativas generales del proyecto.....	41
2.3.	Plan de integración del proyecto.....	43
3.	Desarrollo de las áreas del conocimiento del proyecto.....	44
3.1.	Plan de gestión del alcance y el cronograma .....	45
3.1.1.	Identificación de actividades administrativas relevantes.....	46
3.1.2.	Identificación de actividades operativas relevantes .....	46
3.1.3.	Estructura de Desglose de Trabajo - EDT .....	47
3.2.	Plan de gestión de la calidad y las comunicaciones. ....	88
3.2.1.	Monitoreo y Control del Cronograma, de Cambios, Recursos y Calidad .....	88
3.2.1.1.	Control del Cronograma .....	89
3.2.1.2.	Control de Cambios.....	90
3.2.1.3.	Control de recursos .....	94
3.2.1.4.	Control de la calidad.....	96
3.2.2.	Plan de Gestión de las Comunicaciones .....	101
3.2.2.1.	Análisis de requisitos.....	102
3.2.2.2.	Identificación de factores ambientales .....	102

3.2.2.3.	Definición de organigrama .....	104
3.2.2.4.	Definición del plan de las comunicaciones.....	105
3.3.	Plan de gestión de riesgos. ....	112
3.4.	Plan de gestión de la participación de los interesados	118
3.4.1.	Registro de interesados .....	118
3.4.2.	Matriz de poder – interés .....	119
3.4.3.	Matriz de evolución de involucramiento de interesados.....	121
3.4.4.	Plan de Involucramiento de los interesados .....	122
4.	ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD.....	123
4.1.	Análisis Financiero.....	123
4.2.	Viabilidad.....	124
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
5.1.	Conclusiones .....	127
5.2.	Recomendaciones .....	128
	REFERENCIAS .....	129

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) .....	4
Tabla 2. Facturación anual .....	8
Tabla 3. Análisis FODA para el proyecto .....	28
Tabla 4. Duración estimada (Cronograma) .....	35
Tabla 5. Matriz de involucrados.....	40
Tabla 6. Análisis de alternativas.....	42
Tabla 7. Plan de integración del proyecto .....	43
Tabla 8. Desglose de entregables por actividad.....	58
Tabla 9. Diccionario de estructura de desglose del trabajo – EDT.....	60
Tabla 10. Cronograma de hitos .....	83
Tabla 11. Cronograma General.....	84
Tabla 12. Matriz de calidad .....	98
Tabla 13. Matriz de documentos .....	107
Tabla 14. Matriz de comunicaciones .....	108
Tabla 15. Matriz de reuniones .....	110
Tabla 16. Matriz de distribución de documentos .....	111
Tabla 17. Plan de Riesgos “Análisis Cualitativo” .....	114
Tabla 18. Plan de Riesgos “Análisis Cuantitativo” .....	115
Tabla 19. Plan de Riesgos “Estrategia de respuesta” .....	116
Tabla 20. Plan de Riesgos “Monitoreo y Control” .....	117
Tabla 21. Registro de interesados.....	119
Tabla 22. Matriz de evolución de involucramiento de interesados .....	121
Tabla 23. Plan de Involucramiento de los interesados .....	122
Tabla 24. Costos sin proceso comercial.....	124
Tabla 25. Costos con Proceso Comercial .....	125
Tabla 26. Viabilidad del proyecto .....	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparación PIB nacional y actividades publicitarias. Tomada de (BCE, 2018).....	2
Figura 2. Árbol de problemas .....	9
Figura 3. Organigrama propuesto .....	35
Figura 4. EDT. Resumen.....	48
Figura 5. EDT. Sección 1 “Identificación de actividades administrativas” .....	49
Figura 6. EDT. Sección 2 “Identificación de actividades Operativas” .....	50
Figura 7. EDT. Sección 3 “Riesgos” .....	51
Figura 8. EDT. Sección 4 “Elaboración de Diagramas de Trabajo” .....	52
Figura 9. EDT. Sección 5 “Verificación de Diagramas de Trabajo” .....	53
Figura 10. EDT. Sección 6 “Ejecución Piloto de Diagramas de Trabajo” .....	54
Figura 11. EDT. Sección 7 “Revisión y consolidación de observaciones adicionales” .....	55
Figura 12. EDT. Sección 8 “Incorporación de cambios en los diagramas de trabajo” .....	56
Figura 13. EDT. Sección 9 “Recepción formal de los entregables del proyecto (Proceso Comercial) “ .....	57
Figura 14. Flujograma elaboración del cronograma .....	90
Figura 15. Flujograma de control integrado de cambios .....	92
Figura 16. Formulario de solicitud de cambio.....	93
Figura 17. Solicitud de cambio .....	94
Figura 18. Flujograma de control de los recursos .....	95
Figura 19. Flujograma de control de calidad .....	97
Figura 20. Organigrama .....	105
Figura 21. Matriz de poder – interés.....	120

# **1. Introducción: Diagnostico y definición de objetivos**

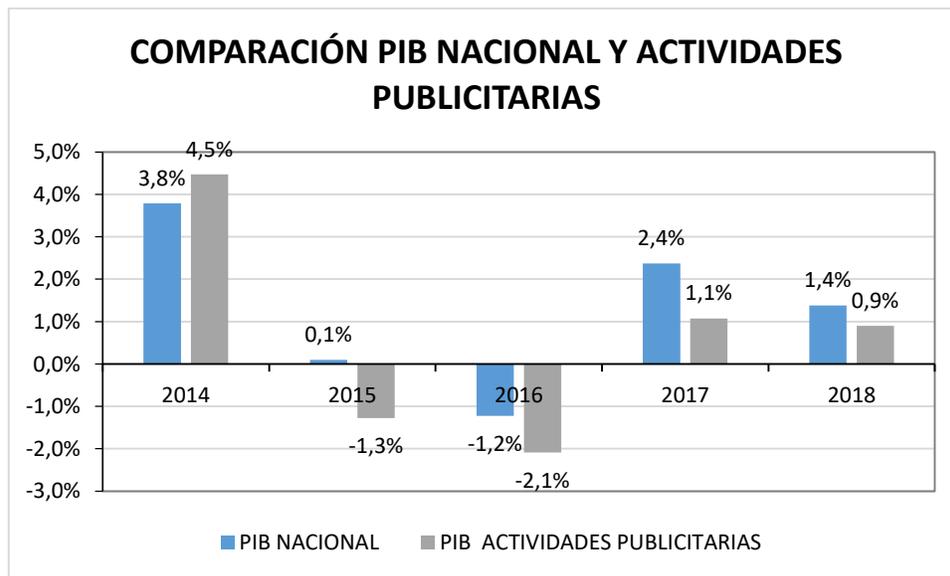
## **1.1. Antecedentes**

La empresa PI COMUNICACIONES es una entidad privada que brinda servicios publicitarios en puntos de venta acordados por el cliente mediante la colocación de stands o elementos similares, no obstante, la empresa presenta frecuentes quejas por la baja calidad de sus productos lo que provoca que se pierda la credibilidad de los clientes externos, pues no existe una planificación clara al desarrollarse sus procesos comerciales por lo que se evidencian continuos problemas en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Todo esto otorga como resultado un bajo posicionamiento de mercado frente a las empresas competidoras y con ello, una reducción de sus márgenes de rentabilidad para sus inversionistas. Esta realidad no solamente afecta a los clientes y socios participantes del negocio, sino también a los trabajadores debido al deficiente control en la ejecución de los servicios solicitados por el cliente externo demostrando una baja optimización de los recursos, sus colaboradores no encuentran capacitados ni informados al no existir una definición clara de roles y responsabilidades , no cuentan con planes de inducción para nuevos trabajadores ni capacitación para personal antiguo, existe una elevada rotación de personal, no cuenta con un manual de funciones que regule las actividades de cada uno de los clientes internos de acuerdo a su posición y finalmente la comunicación interna es deficiente ya que no cuenta con un organigrama establecido, que permita dar un orden a los canales de comunicación.

### 1.1.1. Análisis de la industria o sector

En el desarrollo de la presente investigación, el sector a la que pertenece la empresa PI COMUNICACIONES se determina en función de las actividades publicitarias, por lo que es necesario establecer una comparación del crecimiento de esta industria con el PIB (Producto Interno Bruto) a nivel nacional:



*Figura 1.* Comparación PIB nacional y actividades publicitarias. Tomada de (BCE, 2018).

De acuerdo como se observa en la figura anterior, se refleja que en el sector publicitario reflejan un mayor crecimiento durante el año 2014 pues su PIB es de 4,5% mientras que el PIB nacional es del 3,8%. Se visualiza también que durante el año 2015 y 2016 se reflejan cifras negativas pues PIB para el sector publicitario desciende al -1,3% y -2,1%, no obstante, se reconoce una recuperación en el 2017 del 1,1% y de 0,9% para el año 2018.

Con estos resultados, se evidencia que el sector publicitario depende de cierta forma de los niveles de consumo y de producción a nivel nacional durante el año 2014, sin embargo con la recesión económica del país que se ha dado en los años 2015 y 2016 se redujeron la disponibilidad de compra por parte de los consumidores, por lo que las empresas al disminuir sus ingresos decidieron reducir sus gastos publicitarios y es por ello que se explica un decrecimiento del sector durante este periodo de tiempo.

A más de ello, en el año 2017 y 2018 se reconoce que existen ya porcentajes positivos lo que demuestra que la industria publicitaria y las empresas a nivel nacional han salido de la recesión económica, sin embargo, su crecimiento es lento durante los dos últimos años, esto se explica pues las empresas realizan esfuerzos para que en lo posible optimizar sus recursos disponibles, por lo tanto, surge una mayor regulación en el pago por concepto de publicidad. Esta realidad ha afectado a la industria publicitaria que buscan nuevas estrategias para captar un mayor número de clientes potenciales dentro de un mercado cambiante.

Es decir, las agencias necesitan adoptar una nueva mentalidad y comprometerse a construir estrategias de marketing y ventas basadas en el análisis de la data que entrega el consumidor. En la medida que se analicen más datos, los mensajes estarán más personalizados y mejor contextualizados.

Se sabe además que en el país, para el año 2016 se registraron 974 negocios del sector publicitario, de los cuales se identifican a 197 establecimientos que realizaban actividades en la creación de anuncios por medios escritos como periódicos y revistas, así como también a través de radio y televisión e internet, se reconoce también que en total se generan aproximadamente 5410 puestos de trabajo tanto para hombres como para mujeres de acuerdo como lo señala el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), por lo que además se destaca que cerca de 10 centros educativos de tercer nivel disponen de especialidades

como licenciatura en Publicidad y Mercadotecnia, Publicista Profesional, Técnico en Publicidad

Luego de que se ha analizado la industria publicitaria, resulta necesario identificar el sector al que pertenece la empresa PI COMUNICACIONES, por lo que para ello se ha considerado la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) en base al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019), por lo que se ha diseñado la siguiente tabla:

Tabla 1.  
*Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)*

<b>CÓD.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.
M73	PUBLICIDAD Y ESTUDIOS DE MERCADO.
M731	PUBLICIDAD.
M7310	PUBLICIDAD.
M7310.0	REALIZACIÓN DE CAMPAÑAS DE COMERCIALIZACIÓN, PUBLICITARIAS Y OTROS SERVICIOS DE PUBLICIDAD.
M7310.04	Realización de campañas de comercialización y otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes: promoción de productos, comercialización en el punto de venta, publicidad directa por correo y asesoramiento en marketing, creación de stands, otras estructuras y lugares de exhibición, distribución o entrega de materiales o muestras de publicidad.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019)

Por lo tanto, la empresa PI COMUNICACIONES dispone el código del CIIU M7310.04 que corresponde a la realización de campañas de comercialización de servicios publicitarios, asesoramiento de marketing, creación de stands y otras estructuras similares con lugares de exhibición.

### 1.1.2. Factores internos de la empresa

Los factores ambientales de la empresa (EEFs) hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen y dirigen el proyecto. Estas condiciones pueden ser internas y/o externas a la organización. Los EEFs se consideran como entradas de muchos procesos de la dirección de proyectos, específicamente para la mayor parte de los procesos de planificación. Estos factores pueden mejorar o restringir las opciones de la dirección de proyectos. Además, estos factores pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado. (Project Management Institute, Inc, 2017, p. 38).

Se identifican únicamente los factores internos, ya que el presente proyecto tiene como finalidad levantar el proceso comercial de PI COMUNICACIONES, el mismo que se debe aplicar internamente para obtener resultados medibles por el cliente externo, en base al cumplimiento alcanzado sobre los requerimientos y estándares de cada uno de ellos.

- **Cultura, estructura y gobernanza de la organización:**
  - **Misión.** - Entregar a nuestros clientes soluciones integrales a sus necesidades, cumpliendo sus expectativas de calidad, tiempo y costo.
  - **Visión.** - Ser la empresa líder en el mercado nacional, generando plazas de trabajo y siendo socios comerciales de cada uno de nuestros clientes.

- **Valores. -**
  - Honestidad
  - Respeto
  - Integridad
  - Proactividad
  - Discreción
  - Excelencia
  - Eficiencia
  - Eficacia
  - Rapidez
  - Transparencia
  
- **Distribución geográfica de las instalaciones y recursos. –** Todos los recursos de PI COMUNICACIONES se encuentran en la ciudad de Quito, cuando existen actividades fuera de dicha ciudad, se contrata personal eventual para ejecutar y supervisar las actividades, la comunicación con el personal foráneo eventual se realiza mediante medios digitales, como correo electrónico, sistemas de mensajería instantánea, etc.
  
- **Infraestructura. –** Todas las instalaciones y equipos de PI COMUNICACIONES se encuentran centralizados en las oficinas ubicadas en la ciudad de Quito.
  
- **Software informático. –** El único software con el que cuenta PI COMUNICACIONES es usado para llevar la contabilidad del negocio.
  
- **Disponibilidad de recursos. –** Los proveedores externos de PI COMUNICACIONES se encuentran ubicados en todo el territorio

ecuatoriano, a los mismos que se acude de acuerdo con el servicio que el cliente externo haya solicitado.

- **Capacidad de los empleados.** - El personal de PI COMUNICACIONES cuenta con experiencia laboral, adquirida por sus años de trabajo; la cual le brinda el conocimiento suficiente para desempeñar cada una de sus funciones dentro de la agencia, sin embargo; es importante indicar que no cuentan con ningún tipo de capacitación que complemente su experiencia.

### **1.1.1 Planteamiento y formulación del problema**

PI. COMUNICACIONES no cuenta con herramientas que regulen sus actividades internas, adicionalmente; no ha identificado sus procesos, cuenta con escasas políticas y sus procedimientos están dispersos, controlan y desarrollan sus actividades informalmente, lo cual ha provocado que se incurran constantemente en costos no planificados, que las propuestas económicas entregadas a los clientes que solicitan algún tipo de servicio no sean reales, y que las actividades se desarrollen en un ambiente lleno de desorden sin coordinación, esto pone en evidencia la falta de alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización, tales como: Mantener un incremento anual en facturación, disminuir el porcentaje de cartera vencida, fidelizar a los clientes existentes, mejorar la rentabilidad del negocio.

Existen debilidades funcionales en todos los departamentos que forman parte de la organización, las cuales no han sido vistas como oportunidades de mejora y por tal motivo, no han sido atendidas de manera adecuada. Dichas debilidades han estado presentes por tanto tiempo que han llegado a convertirse en parte de la cultura organizacional de PI COMUNICACIONES, por tal motivo son tomadas como comunes o normales o no existe una necesidad de cambio en los colaboradores.

El ámbito comercial en el que PI COMUNICACIONES entrega sus servicios, se reconoce que la empresa se encuentra por debajo de la competencia, la misma que dispone de herramientas no solo de análisis de información sino también con facilidades para la generación de reportes, convirtiéndolos en una actividad básica que no necesita de la gestión directa ni del uso del tiempo de los colaboradores, con accesos remotos que permiten al cliente externo modelar y descargar los informes de acuerdo a sus necesidades.

PI COMUNICACIONES ha sido manejada como un negocio familiar por 9 años con una facturación anual detallada en la siguiente tabla:

Tabla 2.  
*Facturación anual*

<b>Año</b>	<b>Facturación</b>
2009	\$ 256.234,00
2010	\$ 290.567,00
2011	\$ 380.453,00
2012	\$ 590.000,00
2013	\$ 610.456,00
2014	\$ 700.000,00
2015	\$ 450.325,00
2016	\$ 482.356,00
2017	\$ 680.000,00

Fuente: Investigación de campo

Dicha facturación debe ser apoyada por una estructura organizacional y funcional sólida, constituida por personal profesional, capacitado y experto en cada una de las áreas críticas de la organización como el Departamento Comercial, Financiero y de Recursos Humanos.

Con lo detallado anteriormente, se procedió a realizar el árbol de problemas, que detalla de manera gráfica los problemas que existen dentro de PI. COMUNICACIONES:

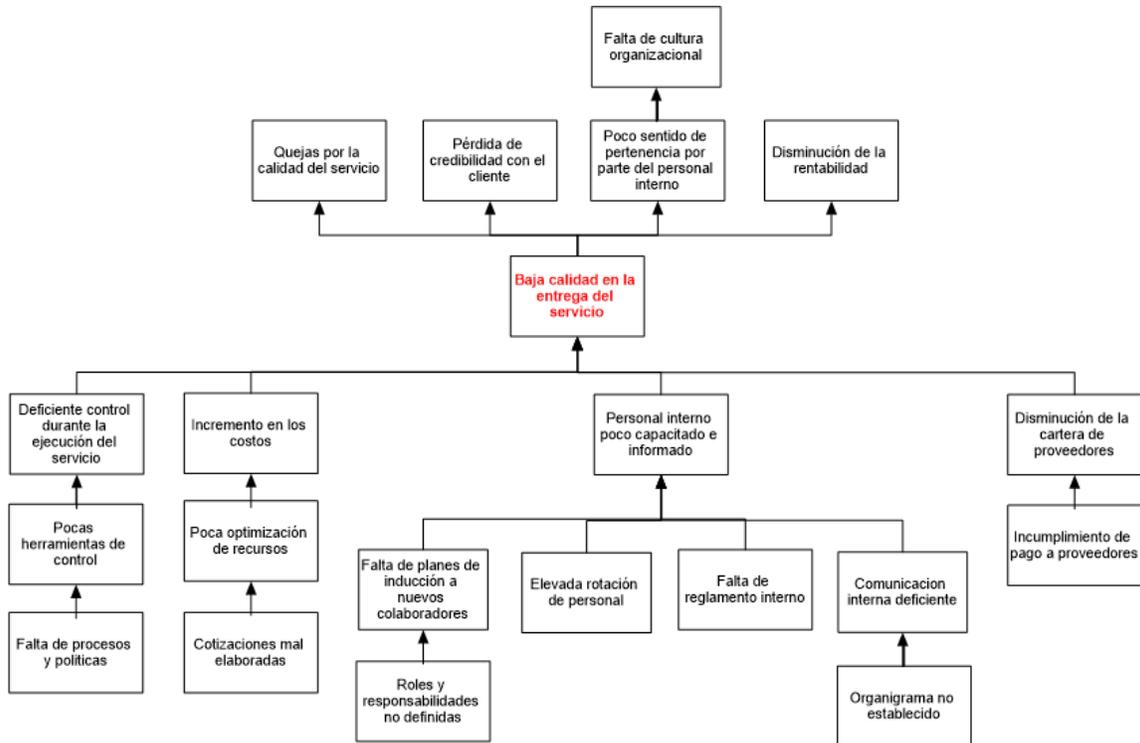


Figura 2. Árbol de problemas

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo general

Levantar el proceso comercial, con el fin de mejorar su gestión, la rentabilidad y la calidad del servicio.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Monitorear la ejecución operativa de los servicios, con el fin de obtener datos de servicio.
- Identificar los elementos que producen los errores en la elaboración de cotizaciones, para evitar inconvenientes por errores presupuestos para los clientes.
- Definir roles y responsabilidades claros del personal interno de PI. COMUNICACIONES.
- Buscar mejorar la comunicación y capacitación, que permita mantener al personal interno informado, entrenado y alineado a los objetivos empresariales.
- Aplicar los estándares del PMI a través del PMBOK. que sean necesarios, como mecanismo para alcanzar cada objetivo planteado en el presente documento.

### **1.3. Justificación**

Es necesario que PI. COMUNICACIONES cuente con un proceso comercial que regule sus actividades, que clarifique la autonomía dada a cada uno de los colaboradores en cuanto a toma de decisiones operativas, cumplimiento de horarios, cronogramas, elaboración de propuestas comerciales y presupuestos, y que esto permita que exista un adecuado ambiente de trabajo e identificación temprana de inconvenientes.

También es importante la definición de políticas y procedimientos que sirvan de guía para que los colaboradores conozcan el camino que deben seguir al momento de realizar sus actividades, además de conocer cuáles son las

responsabilidades de cada una de las posiciones que ocupan dentro de la organización.

Se debe propiciar una adecuada comunicación interdepartamental que ayude a entender las necesidades operativas del cliente interno y que sean atendidas de manera eficiente; que facilite la sinergia en el funcionamiento interdepartamental evitando cuellos de botella que retrasen la respuesta a los requerimientos del cliente externo; se deben incorporar también herramientas que permitan mantener a los colaboradores informados y alineados a los objetivos de la empresa.

Procesos de selección adecuados, trabajar en el sentido de pertenencia, salarios competitivos, e incorporación de planes de carrera, disminuirán el elevado índice de rotación de personal, adicionalmente deben existir programas de capacitaciones para el cliente interno, que lo mantengan actualizado y que le provean herramientas que le permitan desempeñar sus funciones de manera eficiente y que faciliten la consecución de los objetivos.

Es importante implementar herramientas que permitan evaluar las cotizaciones de los servicios solicitados por los clientes externos antes de enviarlas, lo cual propiciará que al finalizar la ejecución del servicio la ganancia planificada se mantenga, ya que se realizaría un análisis adecuado de los insumos que se requerirán para entregar el servicio de manera eficiente.

PI. COMUNICACIONES debe contar con un repositorio de información, con respaldos de información de sus equipos de cómputo que, en el caso de la pérdida o robo de algún equipo; la información no se pierda, así mismo, deben existir restricciones para el uso de los equipos, lo cual disminuya la fuga de información y el daño anticipado de los mismos.

## 1.4. Alcance

El proyecto tiene como finalidad planificar el levantamiento de un proceso comercial que permita monitorear la ejecución operativa de los servicios, en virtud de mejorar la calidad del servicio entregado a los clientes externos; disminuir los errores y facilitar la elaboración de cotizaciones, para evitar inconvenientes por errores en los presupuestos para los clientes; definir roles y responsabilidades claros del personal interno de PI. COMUNICACIONES, mejorar la comunicación y capacitación, que permita mantener al personal interno informado, capacitado y alineado a los objetivos empresariales.

De acuerdo con los objetivos planteados en el presente proyecto, se utilizará un método de investigación cualitativo.

Como metodología cualitativa se conoce aquella que trata de temas y materias que no pueden ser cuantificados, es decir, que no pueden ser trasladados a datos numéricos. Los datos, en este sentido, se obtienen a partir de la observación directa, a través de entrevistas, investigación y análisis. De allí que la metodología cualitativa aplique procedimientos interpretativos y analíticos para el abordaje de su objeto de estudio. Como tal, es el tipo de metodología más usual en los campos de las ciencias sociales y humanísticas (Significados, 2017).

## 1.5. Marco Teórico

### 1.5.1. Características de los procesos

#### 1.5.1.1. Definición de procesos

Se define como proceso a todo mecanismo de “comportamiento diseñado por el hombre con el objetivo esencial de volver eficientes las actividades productivas, para de esta forma darles a las mismas un determinado orden y así eliminar en su totalidad los probables problemas que puedan surgir” (Crespo, 2012, p. 30).

Los procesos en sí son un conjunto de actividades debidamente programadas y concatenadas para que las actividades con carácter productivo sean netamente eficientes y el saldo de las mismas sea favorable. Las actividades integradoras de los procesos deben estar debidamente inter relacionadas unas con otras, de lo contrario, los procesos no darán el o los resultados programados y las consecuencias serán negativas y perjudiciales.

#### 1.5.1.2. Importancia de los procesos

Los procesos son pasos fundamentales que se dan en toda acción de carácter productivo y por eso, su grado de importancia es muy alto, a continuación, se mostrarán y analizarán los principales grados de importancia de los procesos para comprender de mejor forma su rol dentro de las actividades productivas.

- **Los tiempos de producción se reducen y la productividad aumenta:** Al diseñar un sistema de proceso óptimo y adecuado, se están mejorando los contenidos de las fases operativas de producción, y, por ende, se llegarán a simplificar los tiempos de ejecución de actividades trayendo consigo el

aumento de la producción generada por la ejecución de dichas actividades. En otras palabras: a menor tiempo, mayor productividad.

- **La materia prima se reduce y la eficiencia se incrementa:** Los procesos adecuadamente delineados, hacen que se disponga una cantidad de materia prima menor a la proyectada, lo que generará reducción en los costos y aumento en la proyección.
- **El número de errores se reduce en forma drástica:** Cuando los procesos productivos tienen un correcto diseño, es menos probable la presencia de errores debido a que el conjunto de actividades responde a parámetros debidamente establecidos de acuerdo a las condiciones de la actividad y su grado de complejidad. Hipotéticamente los errores deberán ser inexistentes, sin embargo, como los procesos son llevados a cabo por medio de la intervención humana, no están exentos de presentar algún error en su ejecución, sin embargo, su porcentaje debe ser mínimo y su procedencia de carácter involuntario.
- **Los procesos aportan una visión de carácter sistemático de las actividades empresariales:** Un proceso viene siendo el flujograma que establece el orden concatenado de las sub actividades componentes del proceso en sí, por lo tanto, de acuerdo al grado de complejidad de la estructura de los procesos, se podrá deducir acerca de la calidad y alcance de las actividades, y de esta forma decidir acerca de su grado de conveniencia.

### 1.5.1.3. Tipos de procesos

Todo tipo de proceso de carácter productivo está comprendido por un conjunto determinado de actividades encargadas de transformar la materia prima en productos destinados a la venta y al consumo. Para que los procesos cumplan exitosamente con su cometido, es necesario planificarlos y diseñarlos de acuerdo a las características del producto final que desee ofertarse en el mercado (Enríquez Harper, 2012, p. 53)

Los principales tipos de procesos productivos son los siguientes:

- **Producción en masa:** Este proceso es de tipo mecanizado y automatizado, el mismo que se lleva a cabo por medio de maquinaria especializada, la misma que está en condiciones de efectuar el trabajo que requeriría de la participación de un alto número de hombres. Por medio de este proceso productivo se logran elaborar altas cantidades de productos análogos a costo relativamente bajo, de acuerdo con ello, entonces, se producen grandes cantidades de producto a costo unitario muy pequeño.
- **Producción por proyectos:** Esta producción se enfoca en la elaboración de un cierto producto de carácter exclusivo e individualizado, y, por lo tanto, su concepción requerirá de la formulación de proyectos específicos con determinados parámetros y características exclusivos para el producto que se desea publicitar. Para ello, se lanzan campañas publicitarias que promuevan las ventajas del proyecto y debido a ello es un proceso productivo altamente costoso.
- **Producción continua:** Es un modo de producción con características similares al modo de producción en masa. Si bien es cierto que el referido modo da como resultado la producción de un elevado número de artículos,

la producción continua produce un número de productos ligeramente mayor, debido a que comprende en su mayor parte la producción de materia prima.

- **Producción por lotes:** En este tipo de proceso, la principal característica radica en que de una gran variedad de productos se obtiene un volumen pequeño de producción, guardando estos entre sí una alta uniformidad y una relación altamente estrecha ligada con las diferentes tareas a efectuarse.
- **Producción artesanal:** Es una producción con características similares a la de la producción por lotes con la diferencia de que el tamaño del lote es menor en comparación al anterior. Otra característica importante de esta producción es que de ella se obtiene una gran variedad de productos que debido a esta condición distan un poco más entre sí lo que obliga a adaptar la producción de acuerdo al nivel de exigencia de los clientes, lo que trae como resultado su variabilidad en el volumen de producción.

#### **1.5.2. Características del proceso comercial**

- **Búsqueda de estrategias para hallar compradores:** El cliente, en este caso el comprador, es el elemento indispensable para que las transacciones de tipo comercial se efectúen de manera exitosa. Se deben hallar mecanismos que permitan captar clientes potenciales y mantengan fidelidad en el futuro. Las estrategias deberán enfocarse en el marco de la honestidad y de la ética ofreciendo productos de calidad y que sean beneficiosos para el consumidor.
- **Busca mantener un grado de fidelidad con los clientes:** El producto debe satisfacer las necesidades del comprador y como tal, en su elaboración deben seguirse rigurosamente los pasos establecidos en la ruta de

procesos, de este modo, se mantendrán las políticas comerciales en un marco de honestidad y ética, dos elementos fundamentales que avalarán la seriedad del proveedor y mantendrán la fidelidad del consumidor.

- Se enfoca en lograr la satisfacción de las necesidades del cliente: Los productos ofrecidos deben cubrir la demanda que los usuarios de los mismos exigen, así, el proceso comercial debe estar delineado de modo tal que el conjunto de pasos a seguirse para obtener un producto elaborado con calidad debe ser trasladado al proceso comercial de satisfacer las necesidades del consumidor.
- Se centra en ofrecer ofertas de carácter competitivo a la clientela: Los procesos comerciales pretenden ofrecer productos que logren mantener la preferencia y fidelidad del consumidor, y para lograr esto, es esencial la estructuración de procesos comerciales que ligen al producto con las necesidades del consumidor.
- Deben ser capaces de mantener interacción con las demás áreas de la organización comercial: El funcionamiento de la organización no deberá centrarse únicamente en un área determinada descuidando a las demás, todas las áreas deben estar perfectamente concatenadas entre sí para de esta forma lograr cumplir con efectividad los postulados organizacionales y en consecuencia ofrecer un producto de calidad que cree satisfacción en el consumidor.

### **1.5.3. Definición e importancia de mapas de procesos**

Se conoce como “mapa de procesos a la representación gráfica de los procesos que son parte de una organización, en donde se expone la relación entre ellos y con el exterior” (Crespo, 2012, p. 102).

La representación de los procesos es un paso fundamental para el funcionamiento de las estrategias delineadas por las organizaciones y de esta forma orientar sus objetivos hacia la toma de decisiones que conduzcan hacia la dirección correcta.

Los mapas de procesos constituyen una herramienta de gran utilidad tanto para trabajadores como para directivos, puesto que es un medio que indica los procedimientos directamente ligados a las actividades de carácter empresarial, quienes serán los responsables de su ejecución y su interacción de unos con otros (Enríquez Harper, 2012, p. 165).

#### **1.5.4. Definición del levantamiento del proceso**

Un levantamiento de procesos es un “desarrollo de actividades con una secuencia lógica, diseñado para cumplir con un determinado objetivo específico” (Crespo, 2012, p. 115).

Toda actividad contiene una entrada, siendo esta la fuente generatriz de la actividad, a continuación, se presenta el conjunto de actividades que estructurarán el proceso para finalizar en la salida o resultado.

Las actividades pueden respaldarse con apoyo de programas informáticos para la realización y optimización de las mismas.

#### **1.5.5. Los procesos en la gestión comercial**

La gestión comercial es la que “dentro de ella se utilizan las diferentes técnicas de la disciplina para apoyar la promoción de un producto y lograr los objetivos de venta definidos” (Johnston & Marshall, 2015, p. 217).

Por ende, mediante la gestión comercial se enfoca la promoción y venta de un producto o servicio buscando la amplia satisfacción del cliente y estableciendo el logro de los objetivos que se hayan predefinido con anterioridad. En este sentido, a través de una adecuada gestión comercial se pretende llegar a un mayor número de clientes potenciales posibilitando el incremento de los ingresos por ventas de la compañía y con ello lograr los objetivos y metas que se hayan planificado.

Con la gestión comercial se permite conectarse a la empresa hacia el ambiente externo, por lo que sus actividades se fundamentan de acuerdo a dos factores claves como son el mercado y la satisfacción de necesidades. El primero de ellos está dado en el análisis los clientes potenciales y los productos existentes que se ofrecen por parte de las entidades competidoras en función de la calidad y precio de los bienes y servicios disponibles, mientras que la satisfacción de necesidades requiere un análisis minucioso del comportamiento de los consumidores para que en base a ello se permita diseñar productos acordes a estas mismas necesidades identificadas.

Debido a ello, la gestión comercial posibilita el desarrollo de los correspondientes procesos comerciales para alcanzar una mayor cantidad de consumidores que se sientan altamente satisfechos en el menor tiempo posible, de tal manera que al designar responsabilidades por cada actividad se facilita la ejecución de funciones que al coordinarse entre sí se cumplen con los objetivos de la empresa y con las expectativas de un cliente en cuanto a un producto o servicios para la satisfacción de sus necesidades.

### **1.5.6. Relación de los procesos comerciales y rentabilidad**

En el ámbito empresarial, la rentabilidad se denomina como “la capacidad que se tiene un proyecto de negocio para generar suficiente utilidad o ganancia” (Berk & DeMarzo, 2014, p. 167).

En base a esta definición, la rentabilidad está dada con el propósito de generar mayores beneficios a través de la ejecución de algún tipo de actividad, es decir, se podría alcanzar una ganancia o utilidad luego de desarrollar algún proyecto de inversión el cual pudiera implementarse dentro de un corto, mediano y largo plazo.

Si se relacionan los procesos comerciales con la rentabilidad de un negocio, se estaría efectuando un especial énfasis en la obtención de ganancias para la empresa mediante las ventas de productos hacia los clientes potenciales, pues en cada actividad que conforma un proceso comercial se busca la optimización de tiempos y la satisfacción de necesidades, de tal manera que como resultado de ello se posibilita el alcance de mayores utilidades para la compañía y por lo tanto, una mayor rentabilidad para sus inversionistas.

### **1.5.7. Project Manager Institute (PMI)**

#### **1.5.7.1. Definición de Project Manager Institute (PMI)**

El Project Manager Institute (PMI) es una “entidad internacional sin ánimo de lucro que fomenta las buenas prácticas para la gestión de proyectos en cualquier campo de la industria o el comercio” (OBS Bussiness School, 2017).

“También se lo denomina al Project Manager Institute como “una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través

de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, mediante comunidades participativas de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional” (Project Management Institute, 2019).

En este sentido, tomando en consideración las definiciones anteriores el Project Manager Institute (PMI) es una entidad sin fines de lucro que fomenta el desarrollo profesional en la gestión para la dirección de proyectos estableciendo procesos adecuados tanto para la industria como para el comercio implementando así instrumentos que fortalezcan las actividades organizacionales.

#### **1.5.7.2. Importancia de Project Manager Institute (PMI)**

La importancia de obtener la certificación de Project Manager Institute (PMI) se fundamenta en los siguientes factores (EAE Business School, 2019) que se enuncian a continuación:

- Está enfocada a cubrir la creciente necesidad de contar con personal cualificado la gestión de proyectos y, a su vez, con el fin de profesionalizar a directivos y gerentes fortaleciendo el desarrollo de competencias personales.
- Los conocimientos adquiridos proporcionan una formación específica que hace una gran diferencia a la hora de desempeñar los roles propios de la figura del Project Manager.
- Su acreditación se logra a través de una única certificación sobre los niveles de experiencia y conocimientos necesarios para garantizar una gestión eficaz y eficiente (EAE Business School, 2019).

### **1.5.7.3. Definición de buenas prácticas PMI y su relación con el PMBOK**

Se denomina como buenas prácticas “el hecho que la comunidad de profesionales acepta que la aplicación de las habilidades, herramientas y técnicas planteadas en la Guía puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos diferentes” (Zambrano, 2016).

“Por consiguiente, las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI) buscan la implementación de diversas habilidades para el desarrollo de proyectos lo que favorece al éxito de las empresas a través de sus trabajadores que dispongan de la certificación del PMI” (Project Management Institute).

Las buenas prácticas del PMI se determinan en base con el PMBOK (Compendio del Saber de la Gestión de Proyectos por sus siglas en inglés) que es una guía que se conoce como:

Un instrumento desarrollado por el Project Management Institute (o PMI), que establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de 47 procesos, distribuidos a su turno en 5 macro-procesos generales (EAE Business School, 2017).

Por lo tanto, el PMBOK es una guía que se implementa como herramienta para el manejo de la gestión administrativa para el mejoramiento en la dirección de proyectos mediante la aplicación de diversos procesos consecutivos que se encaminan hacia el desarrollo de las actividades en una organización.

#### **1.5.7.4. Procesos de Dirección de Proyectos**

Mediante la aplicación de la guía del PMBOK de buenas prácticas del Project Management Institute (2016, p. 52), se identifican cinco procesos consecutivos en el que considerando desde el inicio hasta la etapa de cierre de la implementación de los proyectos a desarrollarse.

#### **Procesos de Inicio**

Los procesos de inicio se conforman por:

Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. Dentro del ámbito de los procesos de inicio es donde se define el alcance inicial y se comprometen los recursos” financieros iniciales (Guia PMBOK Project Management Institute, 2016, p. 53).

De acuerdo a ello, al establecer los procesos de inicio se establecen las nuevas fases para determinar la futura ejecución de un nuevo proyecto, por lo que se establecen los correspondientes recursos financieros desde el principio y sus formas o alternativas de financiamiento.

#### **Proceso de Planificación**

El proceso de planificación está dado por:

Aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de Planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo (Executive Master Project Management, 2018).

Desde este punto de vista, el proceso de planificación se determina en relación a los objetivos que se pretenden alcanzar dentro de un plazo preestablecido, por lo que se identifican las respectivas líneas de acción a implementarse, en esta etapa también se determinarán los responsables para la ejecución de las actividades las mismas que mantendrían documento de apoyo para la aplicación de cada una de ellas.

### **Procesos de Ejecución.**

En los procesos de ejecución se identifican:

Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Este Grupo de Procesos implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto (Guía PMBOK Project Management Institute, 2016, p. 55).

Dentro de esta etapa que se analiza como procesos de ejecución se efectúan de acuerdo a lo que se haya planificado con anterioridad para llevarlas a cabo conforme se lo estableció, todo ello implica una adecuada colaboración de las personas que conforman como responsables de las actividades que se buscan aplicar, lo que también se designarán los recursos necesarios para su implementación.

### **Procesos de Monitoreo y Control**

El proceso de monitoreo y control se fundamenta en:

Aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera

cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El beneficio clave de este Grupo de Procesos radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, y también como consecuencia de eventos adecuados o de determinadas condiciones de excepción (Factor Humano de Formación, 2018).

Por ende, el proceso de monitoreo y control se encuentra en la constante verificación del logro de los resultados obtenidos acorde a lo planificado, por lo que se establecen cambios en una o más actividades donde se considere necesario con la finalidad de lograr los objetivos propuestos. Todo esto es posible realizarlo en relación a diversos intervalos de tiempo de tal manera que se mantenga una vigilancia constante de cada una de las actividades que se ejecuten para que posteriormente, se efectúe el correspondiente análisis de los resultados obtenidos en comparación con los objetivos y metas planificadas.

### **Procesos de Cierre.**

Los procesos de cierre están compuestos por:

Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales. Este Grupo de Procesos, una vez completado, verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los Grupos de Procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo (Guía PMBOK Project Management Institute, 2016, p. 55).

Es decir, que mediante los procesos de cierre se finalizan todo el conjunto de actividades que conforman el proyecto, por lo que se verifican que las acciones que se han ejecutado han sido completadas de acuerdo a lo establecido, de esta manera es posible confirmar la culminación final del proyecto. También se deberán tomar en cuenta, de ser necesario, la documentación válida

correspondiente que respalden el cumplimiento y finalización del proyecto pues solo de esta manera se posibilita su culminación de acuerdo a sus parámetros formales.

## **1.6. Que es PI Comunicaciones**

PI COMUNICACIONES es una empresa que brinda Servicios Técnicos Especializados a diferentes Organizaciones Públicas/Privadas y Multinacionales que requieran de sus servicios, dichos servicios están compuestos por:

- Mercaderismo, impulsación, degustación y promotoría en canal moderno y tradicional
- Activaciones con modelos A, AA y AAA en canal nocturno y especializado
- Implementación de material publicitario en puntos de venta
- Auditoria de puntos de venta
- Creación e implementación de actividades de SELL OUT en puntos de venta
- Diseño e Implementación de eventos corporativos y personales
- Producción de fotografía/video y asesoría de imagen
- Diseño e implementación de campañas de marketing 360
- Compras In-House
- Bodegaje, distribución y producción de material POP
- Transporte de pasajeros y carga pesada/liviana

Nace en el 2009 como un emprendimiento familiar apoyado por un grupo de profesionales, especialistas en áreas como ventas, marketing, logística y tecnología; que permitieron que desde un inicio PI. COMUNICACIONES consiga generar una facturación anual superior a los \$200.000.00.

### **1.6.1. Misión**

Entregar a nuestros clientes soluciones integrales a sus necesidades, cumpliendo sus expectativas de calidad, tiempo y costo.

### **1.6.2. Visión**

Ser la empresa líder en el mercado nacional, generando plazas de trabajo y siendo socios comerciales de cada uno de nuestros clientes.

### **1.6.3. Valores**

- Honestidad
- Respeto
- Integridad<sup>3</sup>
- Proactividad
- Discreción
- Excelencia
- Eficiencia
- Eficacia
- Rapidez
- Transparencia

Haciendo uso de la herramienta FODA se pudo diagnosticar la situación actual de PI. COMUNICACIONES.

Tabla 3.  
Análisis FODA para el proyecto

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Cuenta con personal experimentado y de formación superior Cuenta con un aplicativo de soluciones móviles que agilizan los procesos de operación, comercialización, mercadeo, relacionamiento y servicio a los clientes Posee una imagen reconocida en el mercado, dado por sus clientes y el tiempo de funcionamiento Cuenta con la infraestructura necesaria para entregar los servicios ofertados</p>	<p>Procesos de contratación en el sector público  Finalización de contratos de servicios anuales en multinacionales privadas  Poca innovación de los servicios, por parte de la competencia  Poco uso de tecnología en los servicios ofertados</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>No cuenta con un Gobierno Corporativo que regule las actividades de sus colaboradores No existen procesos administrativos y comerciales que ordenen y guíen la ejecución de cada una de sus actividades  Su personal no ha recibido capacitaciones que actualicen sus conocimientos técnicos  -</p>	<p>Ingreso de nuevos competidores al mercado  Cambios en las leyes que regulan las actividades de empresas de servicios de marketing y publicidad  Inestabilidad económica, que disminuya las ventas de empresas de consumo masivo y disminuya presupuesto destinado a la ejecución de actividades complementarias de Marketing y Publicidad Existen problemas de flujo por el tiempo prolongado que los clientes se toman para pagar por los servicios prestados</p>

Es evidente que PI. COMUNICACIONES necesita una estructuración comercial que permita gestionar las debilidades internas, contrarrestar las amenazas del entorno, potenciar las fortalezas con las que cuenta y aprovechar las oportunidades identificadas.

## **2. Procesos del proyecto**

### **2.1. Desarrollo de la carta de constitución del proyecto**

#### **2.1.1. Acta de constitución del proyecto**

##### **a) Nombre del proyecto**

Proyecto para levantamiento del proceso comercial de la Empresa PI. COMUNICACIONES, aplicando las buenas prácticas recomendadas por el Project Manager Institute (PMI); con el fin de mejorar su gestión comercial y apoyar la rentabilidad.

##### **b) Gerente del proyecto**

David Mora

##### **c) Patrocinador del proyecto**

Socios

##### **d) Descripción del proyecto**

Levantar un proceso comercial, aplicando las buenas prácticas recomendadas por el PMI; que permita a PI COMUNICACIONES mejorar su gestión comercial y que apoye el mantenimiento de la rentabilidad, evitando la aparición de costos no planificados, presupuestos mal elaborados y controlando cada una de las actividades que realizan sus clientes internos.

### **e) Justificación del proyecto**

Es necesario que PI. COMUNICACIONES cuente con un proceso comercial que regule sus actividades, que limite la autonomía dada a cada uno de los colaboradores en cuanto a toma de decisiones operativas, cumplimiento de horarios, cronogramas, elaboración de propuestas comerciales y presupuestos, y que esto permita que exista un adecuado ambiente de control, propiciando el orden, la organización y la poca presencia de novedades que no permiten tomar acciones preventivas e incrementan los costos.

Dentro de PI. COMUNICACIONES se deben definir políticas y procedimientos que sirvan de guía para que los colaboradores conozcan el camino que deben seguir al momento de realizar sus actividades, además de conocer cuáles son los límites de cada una de las posiciones que ocupan dentro de la organización, ya que como en toda organización, existen posiciones que toman decisiones y otras que son gestoras o ejecutoras de dichas decisiones.

Debe existir una adecuada comunicación interdepartamental que propicie que las necesidades operativas del cliente interno sean atendidas de manera eficiente; que facilite la sinergia en el funcionamiento interdepartamental lo cual evitaría que existan cuellos de botella que retrasen la respuesta a los requerimientos del cliente externo; se deben incorporar herramientas que permitan mantener a los colaboradores informados y alineados a los objetivos de la empresa, lo que facilitaría la existencia de un compromiso para el cumplimiento de los objetivos desde las posiciones operativas.

Procesos de selección adecuados, trabajar en el sentido de pertenencia, salarios competitivos, e incorporación de planes de carrera, disminuirán el elevado índice de rotación de personal, adicionalmente deben existir programas de capacitaciones para el cliente interno, que lo mantengan actualizado y que le

provean herramientas que le permitan desempeñar sus funciones de manera eficiente y que faciliten la consecución de los objetivos.

Es importante implementar procesos que permitan evaluar las cotizaciones de los servicios solicitados por los clientes externos antes de enviarlas y generar un compromiso de cumplimiento, lo cual propiciará que al finalizar la ejecución del servicio la ganancia planificada se mantenga, ya que se realizaría un análisis adecuado de los insumos que se requerirán para entregar el servicio de manera eficiente, adicionalmente; en virtud de conseguir o cerrar negocios, no se restaría valor a la propuesta de servicio, quitándole herramientas de control cuyo costo, en lo posterior; debería ser asumido como un gasto administrativo por PI. COMUNICACIONES en casos en que las cotizaciones tengan errores en su elaboración.

PI COMUNICACIONES debe disponer de un departamento de análisis de información comercial, lo cual representaría una marcada fortaleza cuando se compare a PI. COMUNICACIONES con la competencia, tomando en cuenta el mercado en que se desenvuelve, esto permitirá que PI COMUNICACIONES se convierta en un socio estratégico para sus clientes, dejando de ser únicamente un ejecutor de actividades operativas y no entregar un verdadero aporte al área comercial de las empresas. La creación del departamento provocará que las personas encargadas de gestionar las necesidades de cada uno de los clientes ocupen poco tiempo en realizar informes de gestión y construir reportes, lo cual les brindará más tiempo para ejecutar la supervisión que se debe hacer en el sitio donde se desarrollan las actividades para identificar las necesidades y falencias reales del equipo operativo, con el propósito de mantener la calidad del servicio.

La incorporación de herramientas de evaluación de desempeño permitirá medir la calidad del trabajo de los colaboradores y tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos, esto a su vez permitirá identificar con claridad cuáles son

las falencias o debilidades del equipo disminuyendo la incógnita sobre los puntos que se deberían fortalecer para incrementar la calidad del trabajo realizado mediante capacitaciones y charlas.

PI. COMUNICACIONES debe contar con un repositorio de información, con respaldos de información de sus equipos de cómputo que, en el caso de la pérdida o robo de algún equipo; la información no se pierda, así mismo, deben existir restricciones para el uso de los equipos, lo cual disminuya la fuga de información y el daño anticipado de los mismos.

PI. COMUNICACIONES debe establecer un organigrama que delimite las actividades que cada uno de los colaboradores desempeña y que brinde claridad sobre la funcionalidad de la organización. La capacidad operativa de la empresa permite entregar una variedad de servicios, los cuales deben ser fortalecidos por una estructura funcional que permita alinear las actividades de la organización para procurar la calidad de dichos servicios.

#### **f) Objetivos del proyecto**

##### **Objetivo general**

Levantar el proceso comercial, con el fin de mejorar la gestión comercial, la rentabilidad y la calidad del servicio.

##### **Objetivos específicos**

- Monitorear la ejecución operativa de los servicios, en pos de mejorar la calidad del servicio entregado a los clientes.
- Disminuir los errores y facilitar la elaboración de cotizaciones, para evitar inconvenientes por errores presupuestos para los clientes.

- Definir roles y responsabilidades claros del personal interno de PI. COMUNICACIONES.
- Mejorar la comunicación y capacitación, que permita mantener al personal interno informado, capacitado y alineado a los objetivos empresariales.
- Aplicar los estándares del PMI a través del PMBOK. que sean necesarios, como mecanismo para alcanzar cada objetivo planteado en el presente documento.

#### **g) Requerimientos principales (alto nivel)**

- No afectar la calidad y la atención a los requerimientos de los clientes externos, durante la ejecución del proyecto.
- Involucrar a los interesados y definir el alcance
- Desarrollar el proyecto en las instalaciones existentes.
- Garantizar que los recursos estén acordes con el alcance del Proyecto.
- Cumplir el proyecto dentro de las restricciones de alcance, costo, tiempo, calidad y riesgo.

#### **h) Riesgos iniciales**

- Demora en la entrega del proyecto, que afecte la entrega de los servicios.
- Falta de control y retroalimentación, durante todo el ciclo de vida del proyecto, que no permita tomar acciones correctivas en cada una de las fases.
- Comunicación ineficaz entre los involucrados.
- Inexistencia de documentos de respaldo (entregables)
- Incremento de costos o inclusión de aranceles en el sector publicitario

- Incumplimiento de normas y requisitos por parte del contratista.

#### **i) Presupuesto inicial**

El proyecto no requiere de un presupuesto inicial, ya que no demanda la compra de equipos, materiales o insumos para su ejecución.

#### **j) Requisitos de aprobación de los entregables y del proyecto**

- Presentar los entregables en los formatos definidos para cada una de las fases.
- Contar con las firmas de aprobación del Director del Proyecto y los involucrados técnicos.
- Detallar adecuadamente el trabajo realizado, el mismo que debe cumplir las especificaciones técnicas y normativas vigentes.
- Previo a la transferencia del entregable, éste debe ser revisado.

#### **k) Supuestos**

- Actitud colaborativa y participativa por parte de los involucrados, para lograr los objetivos.
- Los involucrados entregarán la información técnica necesaria, coherente y real para definir adecuadamente el alcance del Proyecto.
- Los involucrados en el proyecto conocen las normativas legales referentes al sector publicitario.
- Cambios en las autoridades políticas del país que afecten al sector de la publicidad.
- Inclusión de restricciones o aranceles a la industria publicitaria.

### I) Restricciones

- Normativas para empresas de publicidad y marketing
- Plazo de entrega del Proyecto
- Alcance del Proyecto

### m) Organigrama propuesto

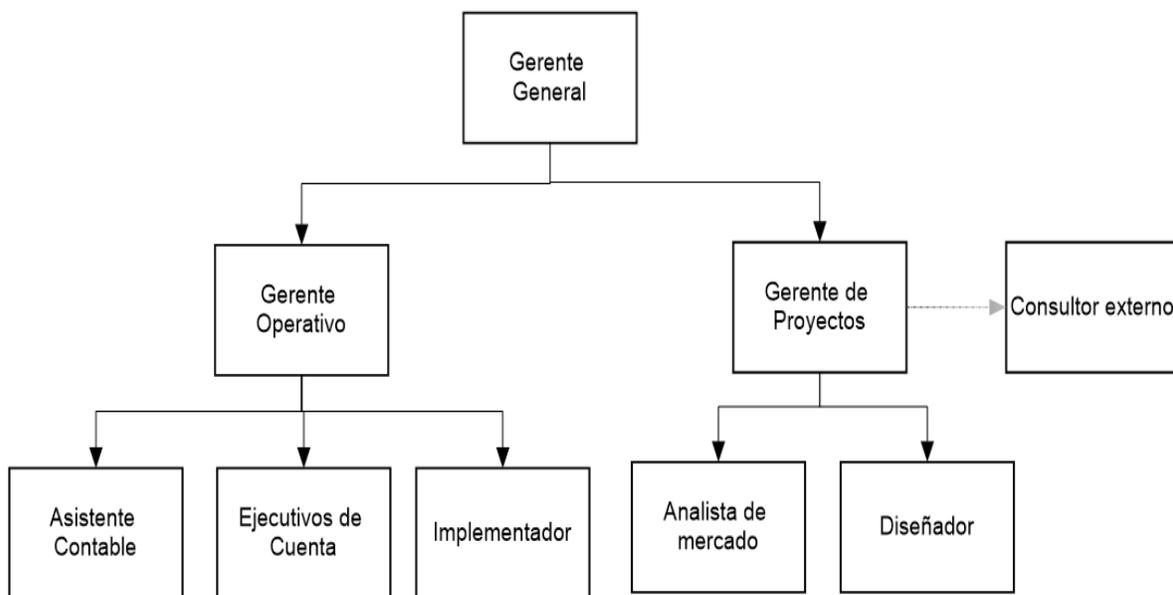


Figura 3. Organigrama propuesto

### n) Duración estimada (cronograma)

Tabla 4.  
Duración estimada (Cronograma)

EDT	Nombre	Duración (Días)
1	PI COMUNICACIONES	
1.1	Levantamiento de proceso comercial	61.5
1.1.1	<b>Identificación de actividades administrativas</b>	<b>8.5</b>
1.1.1.1	Entrevistas al cliente interno	5

1.1.1.1.1	Identificación de puntos importantes	2
1.1.1.1.2	Definición de cronograma	1
1.1.1.1.3	Aceptación de cronograma por clientes internos convocados	1
1.1.1.1.4	Ejecución de entrevistas	1
1.1.1.2	Focus group con el cliente interno	1.5
1.1.1.2.1	Definición de objetivos	0.25
1.1.1.2.2	Definición de cronograma	0.25
1.1.1.2.3	Elaboración de lista de preguntas	0.25
1.1.1.2.4	Coordinación de sesión con involucrados	0.25
1.1.1.2.5	Ejecución de focus group	0.5
1.1.1.3	Cuestionarios al cliente interno	2
1.1.1.3.1	Elaboración de preguntas para cuestionario	0.5
1.1.1.3.2	Elaboración de convocatoria	0.5
1.1.1.3.3	Resolución de cuestionario por cliente interno	1
<b>1.1.2</b>	<b>Identificación de actividades operativas</b>	<b>13</b>
1.1.2.1	Visitas en los puntos donde se ejecuten los servicios solicitados por el cliente externo	3
1.1.2.1.1	Identificación de puntos de venta	1
1.1.2.1.2	Elaboración de cronograma de visita	1
1.1.2.1.3	Cumplimiento del cronograma	1
1.1.2.2	Acompañamiento en ruta a personal operativo	2
1.1.2.2.1	Lista de puntos de venta	0.5
1.1.2.2.2	Verificación de ruta	0.5
1.1.2.2.3	Cumplimiento de ruta	1
1.1.2.3	Visita a proveedores externos	4
1.1.2.3.1	Lista de proveedores externos	2
1.1.2.3.2	Elaboración de cronograma de visita	1
1.1.2.3.3	Reuniones con proveedores	1
1.1.2.4	Visita a bodegas propias	2
1.1.2.4.1	Coordinación de visita	0.5
1.1.2.4.2	Identificación de puntos importantes	0.5
1.1.2.4.3	Revisión de bodega	1
1.1.2.5	Visita a puntos con incidentes	2
1.1.2.5.1	Identificación de puntos con incidentes	0.5
1.1.2.5.2	Elaboración de hoja de incidentes	0.5
1.1.2.5.3	Verificación de incidente en punto de venta	1
<b>1.1.3</b>	<b>Riesgos</b>	<b>5</b>
1.1.3.1	Identificación de los riesgos	1
1.1.3.1.1	Lista de riesgos	0.5

1.1.3.1.2	Ingreso de información a matriz	0.5
1.1.3.2	Análisis cualitativo	1
1.1.3.2.1	Formato de matriz	0.5
1.1.3.2.2	Ingreso de información a matriz	0.5
1.1.3.3	Análisis cuantitativo	1
1.1.3.3.1	Formato de matriz	0.5
1.1.3.3.2	Ingreso de información a matriz	0.5
1.1.3.4	Estrategias de respuesta	1
1.1.3.4.1	Formato de matriz	0.5
1.1.3.4.2	Ingreso de información a matriz	0.5
1.1.3.5	Monitoreo y control	1
1.1.3.5.1	Formato de matriz	0.5
1.1.3.5.2	Ingreso de información a matriz	0.5
<b>1.1.4</b>	<b>Elaboración de diagramas de trabajo</b>	<b>7</b>
1.1.4.1	Analizar actividades operativas y administrativas	1
1.1.4.1.1	Revisión de actividades operativas y administrativas identificadas	0.5
1.1.4.1.2	Definir actividades relevantes	0.5
1.1.4.2	Identificación de puntos de control	3
1.1.4.2.1	Entrevista con Gerencia para levantar necesidades de control	1
1.1.4.2.2	Identificación de puntos de control	1
1.1.4.2.3	Elaboración de informe de resultados	1
1.1.4.3	Desarrollo de diagramas de trabajo	3
1.1.4.3.1	Listado de actividades operativas y administrativas relevantes	1
1.1.4.3.2	Listado de puntos de control	1
1.1.4.3.3	Incorporación de actividades y punto de control en formato de diagrama de trabajo	1
<b>1.1.5</b>	<b>Verificación de diagramas de trabajo</b>	<b>7</b>
1.1.5.1	Ejecución de focus group	3
1.1.5.1.1	Elaboración de convocatoria	0.5
1.1.5.1.2	Aprobación de convocatoria por gerencias	0.5
1.1.5.1.3	Envío de convocatoria a cliente interno	0.5
1.1.5.1.4	Aceptación de convocatoria por parte del cliente interno	0.5
1.1.5.1.5	Elaboración de informa de resultados	1
1.1.5.2	Análisis de resultados	2
1.1.5.2.1	Elaboración de convocatoria	0.5
1.1.5.2.2	Aceptación de reunión	0.5
1.1.5.2.3	Presentación de resultados	1

1.1.5.3	Elaboración de informe	2
1.1.5.3.1	Recopilación de observaciones dadas por gerencia	0.5
1.1.5.3.2	Análisis de observaciones	0.5
1.1.5.3.3	Elaboración de informe de resultados	1
<b>1.1.6</b>	<b>Ejecución piloto de diagramas de trabajo</b>	<b>9</b>
1.1.6.1	Socialización de diagramas de trabajo	3
1.1.6.1.1	Elaboración de convocatoria	0.5
1.1.6.1.2	Aceptación de convocatoria por parte de gerencia	0.5
1.1.6.1.3	Socialización de convocatoria a cliente interno	1
1.1.6.1.4	Presentación de diagramas de trabajo	1
1.1.6.2	Capacitación sobre funcionamiento de diagramas de trabajo	3
1.1.6.2.1	Elaboración de convocatoria	0.5
1.1.6.2.2	Aceptación de convocatoria por parte de gerencia	0.5
1.1.6.2.3	Socialización de convocatoria a cliente interno de acuerdo a su área de trabajo	1
1.1.6.2.4	Capacitación sobre aplicación de diagramas de trabajo	1
1.1.6.3	Ejecución de diagramas de trabajo	3
1.1.6.3.1	Acompañamiento a personal administrativo	1
1.1.6.3.2	Acompañamiento a personal operativo	1
1.1.6.3.3	Elaboración de informe de resultados	1
<b>1.1.7</b>	<b>Revisión y consolidación de observaciones adicionales</b>	<b>4</b>
1.1.7.1	Análisis de novedades encontradas	2
1.1.7.1.1	Revisión de informes de resultados	0.5
1.1.7.1.2	Elaboración de informe general	0.5
1.1.7.1.3	Presentación de resultados	1
1.1.7.2	Presentación de novedades	2
1.1.7.2.1	Elaboración de convocatoria	0.5
1.1.7.2.2	Aceptación de convocatoria por parte de gerencia	0.5
1.1.7.2.3	Presentación de novedades a gerencia	1
<b>1.1.8</b>	<b>Incorporación de cambios en los diagramas de trabajo</b>	<b>4</b>
1.1.8.1	Desarrollo de nuevos diagramas de trabajo	2
1.1.8.1.1	Revisión de informes y minutas de reuniones	0.5
1.1.8.1.2	Consolidación de cambios solicitados	0.5
1.1.8.1.3	Elaboración de nuevos diagramas con inclusión de cambios solicitados	1
1.1.8.2	Socialización de diagramas de trabajo	2
1.1.8.2.1	Elaboración de convocatoria	0.5
1.1.8.2.2	Aceptación de convocatoria por parte de gerencia	0.5
1.1.8.2.3	Presentación de nuevos diagramas de trabajo	1

<b>1.1.9</b>	<b>Recepción formal de los entregables del proyecto (Proceso Comercial)</b>	<b>4</b>
1.1.9.1	Reunión de cierre de proyecto	2
1.1.9.1.1	Elaboración de convocatoria	0.5
1.1.9.1.2	Aceptación de convocatoria por parte de gerencia	0.5
1.1.9.1.3	Presentación de nuevos diagramas de trabajo	1
1.1.9.2	Entrega formal de diagramas de trabajo	2
1.1.9.2.1	Elaboración de actas de entrega	1
1.1.9.2.2	Entrega formal de proceso comercial a gerencia	1

### **o) Aprobaciones**

El acta de constitución será aprobada por:

- Gerente General

### **p) Estrategias para la planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre del proyecto**

#### **Planificación**

- Identificar a los involucrados, sus necesidades y expectativas.
- Llevar a cabo reuniones informativas con los involucrados para pulir el alcance del proyecto.
- Generar entregables de gestión (Minutas) de cada una de las reuniones.
- Definir el cronograma y el plan a ejecutar para lograr el objetivo del proyecto.
- Definir el plan para gestionar los riesgos y comunicaciones

## Ejecución

- Gestionar las expectativas de los interesados a través de reuniones
- Integrar a los interesados mediante conversatorios continuos durante la ejecución.

## Monitoreo y control

- Establecer procedimientos para el control financiero
- Establecer los requisitos de comunicación

## Cierre

- Cumplimiento de los requisitos para cerrar el proyecto.
- Componer documentos sobre lecciones aprendidas.
- Archivar todos los documentos relevantes del proyecto
- Realizar evaluaciones a los miembros del equipo, de acuerdo con las responsabilidades asignadas para cada uno; dentro del proyecto.

### q) Análisis de involucrados

Tabla 5.

*Matriz de involucrados*

ID	POSICIÓN	ROL	PODER	INTERES	EXPECTATIVAS
1	Gerente General	Socio	Alto	Alto	Obtener rentabilidad de la gestión comercial de la empresa, además de controlar las actividades operativas y administrativas en virtud de no incurrir en
2	Gerente Operativo	Socio	Alto	Alto	
3	Gerente de Proyectos	Socio	Alto	Alto	

					costos no planificados que afecten de manera negativa el ejercicio económico
4	Ejecutivo de Cuenta 1	Colaborador	Medio	Alto	Incorporar herramientas que faciliten la ejecución de sus funciones y permitan obtener información real sobre los resultados de su trabajo, contemplando la incorporación de herramientas de control, seguimiento y supervisión.
5	Ejecutivo de Cuenta 2	Colaborador	Medio	Alto	
6	Ejecutivo de Cuenta 3	Colaborador	Medio	Alto	
7	Diseñador	Colaborador	Bajo	Bajo	
8	Implementador 1	Colaborador	Bajo	Bajo	
9	Implementador 2	Colaborador	Bajo	Bajo	
10	Asistente Contable	Colaborador	Medio	Bajo	
11	Analista de mercado	Colaborador	Medio	Bajo	

Elaborado por: El autor

#### **APROBACIONES:**

- GERENTE GENERAL

## **2.2. Análisis de alternativas generales del proyecto**

El análisis de alternativas es una técnica utilizada para “evaluar las opciones identificadas a fin de seleccionar que opciones o enfoques utilizar para ejecutar y llevar a cabo el trabajo del proyecto” (Project Management Institute, Inc, 2017, p. 245).

En este caso se analizará el costo, la probabilidad de éxito, el costo/beneficio, el horizonte de tiempo y el riesgo, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6.  
*Análisis de alternativas*

	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
	Implementación NORMAS ISO	Cambio de estructura	Asimilar buenas prácticas
Costo	Alto	Alto	Bajo
Probabilidad de éxito	Alto	Medio	Bajo
Costo/beneficio	Medio	Medio	Medio
Horizonte de tiempo	Medio	Largo	Corto
Riesgo	Bajo	Alto	Alto

Elaborado por: El autor

- Alternativa 1: PI COMUNICACIONES es una empresa pequeña y no cumple con los parámetros mínimos para la aplicación de normas ISO, adicionalmente el costo de implementar estos procedimientos es elevado, por lo que, por el momento; no es adecuado que se opte por esta alternativa.
- Alternativa 2: Un cambio en la estructura conlleva un alto riesgo, ya que podría afectar negativamente a cada uno de los colaboradores, mermando su desempeño, además de que su aplicación necesitaría un tiempo prolongado, su probabilidad de éxito es media.
- Alternativa 3: Esta sin duda sería una de las alternativas menos recomendadas, ya que cada organización debe adaptarse a su realidad y el hecho de que buenas prácticas hayan resultado en una organización no garantiza que tengan los mismos buenos resultados en PI COMUNICACIONES, ya que es importante tomar en cuenta los factores ambientales internos, los interesados, los clientes externos, etc.; antes de asimilar prácticas de otras organizaciones.

Posterior a haber realizado un análisis de las alternativas planteadas, se recomienda incorporar un proceso comercial dentro de PI COMUNICACIONES, el mismo que será trabajado de manera interna, con recursos propios y tomando en cuenta la situación real de la empresa y de cada uno de los colaboradores.

### 2.3. Plan de integración del proyecto

Desarrollar el Plan para la Dirección del proyecto es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es la producción de un documento comprensivo que define la base para todo el trabajo del proyecto y el modo en que se realizará el trabajo. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto. (...) (Project Management Institute, Inc, 2017, p. 82).

Tabla 7.  
*Plan de integración del proyecto*

	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control
Gestión del Alcance del Proyecto		Determinar el alcance del proyecto mediante la creación de la EDT y su diccionario		Monitorear constantemente los avances del proyecto
Gestión del Cronograma del Proyecto		Usar la EDT para secuenciar las actividades y desarrollar el cronograma		Controlar el cronograma para evitar desvíos

<b>Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		Identificar los estándares de calidad requeridos por la organización	Tratar que durante la ejecución del proyecto, la calidad mantenga el nivel deseado	Controlar que se cumplan los estándares de calidad mediante las herramientas de control definidas
<b>Gestión de los Recursos del Proyecto</b>		Estimar adecuadamente los recursos para cada una de las actividades	Desarrollar y dirigir al equipo de trabajo del proyecto	Controlar el uso adecuado de los recursos
<b>Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>		Planificar las comunicaciones del proyecto, mediante el desarrollo de matrices guía	Procurar que las comunicaciones cumplan con los parámetros establecidos	Controlar el buen uso de los canales de comunicación, determinados para el proyecto
<b>Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>		Desarrollar la matriz de gestión de riesgos	De ser el caso, implementar las respuestas planificadas	Monitorear el estado de los riesgos
<b>Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	Identificar a los interesados	Planificar su involucramiento con el proyecto	Propiciar la participación de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados

Elaborado por: El autor

### **3. Desarrollo de las áreas del conocimiento del proyecto**

#### **3.1. Plan de gestión del alcance y el cronograma**

Para lograr el resultado deseado en un proyecto y la satisfacción del cliente se debe efectuar un seguimiento durante todo el desarrollo del proyecto. Es preciso llevar un control de las actividades que se realizan en el proyecto, de los recursos necesarios para llevar a cabo su ejecución, así como todos los componentes necesarios para que el proyecto se desarrolle adecuadamente y no se desvíe del cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente. Como consecuencia de este control será posible conocer en todo momento qué problemas se producen a fin de resolverlos o aminorarlos de manera inmediata.

Se requiere además de una adecuada planificación para que las tareas, hitos o metas a cumplir se desarrollen en tiempo. El monitoreo y control es un conjunto de actividades de gestión que permiten verificar si el proyecto va marchando según lo planificado. Controla el avance del proyecto en su ejecución, compara el desempeño y mide los resultados reales contra lo planeado, y revisa el comportamiento de los indicadores de desempeño.

El monitoreo y control es una necesidad de cada proyecto para lograr resultados exitosos. Debe hacerse de forma regular y consistente, y debe monitorear la diferencia entre lo planificado y lo real. Es una actividad que muestra cuándo y dónde existieron desviaciones al plan y pone en marcha las acciones correctivas para que el proyecto retorne a su camino normal. Para realizar un control efectivo se deben tener en cuenta dos aspectos fundamentales: la función del control debe centrarse más en prevenir los problemas que en arreglarlos y debe relacionarse tanto con la calidad del producto, como con su cantidad y oportunidad.

El seguimiento de las actividades del proyecto es una de las razones del 95% de su progreso, pues permite medir la verdadera situación del proyecto, y, por consiguiente, el avance real del mismo. La supervisión de las actividades incluye la recopilación, medición y difusión de información sobre el rendimiento, así como la evaluación de las mediciones y tendencias para llevar a cabo las mejoras del proceso. Esta supervisión continua le proporciona al equipo de dirección del proyecto una idea acerca del estado del proyecto e identifica cualquier área (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2013, p. 154) que necesite más atención.

### **3.1.1. Identificación de actividades administrativas relevantes**

Las actividades administrativas que se ejecutarán, para realizar el levantamiento de información, necesarias para planificar la creación de herramientas planteadas en el presente trabajo, son:

- Entrevistas con el personal administrativo
- Focus group con personal administrativo
- Cuestionarios al personal administrativo
- Identificación de riesgos

### **3.1.2. Identificación de actividades operativas relevantes**

Al igual que con las actividades administrativas, es necesario levantar información sobre el trabajo operativo, para lo que se realizarán las siguientes actividades:

- Visitas en el punto donde se ejecuten los servicios solicitados por el cliente externo
- Acompañamiento en ruta a personal operativo

- Visita a proveedores externos
- Visita a bodegas propias
- Visita a puntos con incidentes

Posterior a la identificación de las actividades administrativas y operativas que se ejecutarán para realizar el levantamiento de información, se procede a realizar la EDT, su diccionario y el cronograma bajo el cual se realizará el trabajo para desarrollar el proceso comercial para PI. COMUNICACIONES.

### **3.1.3. Estructura de Desglose de Trabajo - EDT**

Crear la EDT es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona un marco de referencia de lo que se debe entregar. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto. (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 156).

En este caso, se ha identificado cada actividad necesaria para levantar la información importante para desarrollar el proceso comercial:

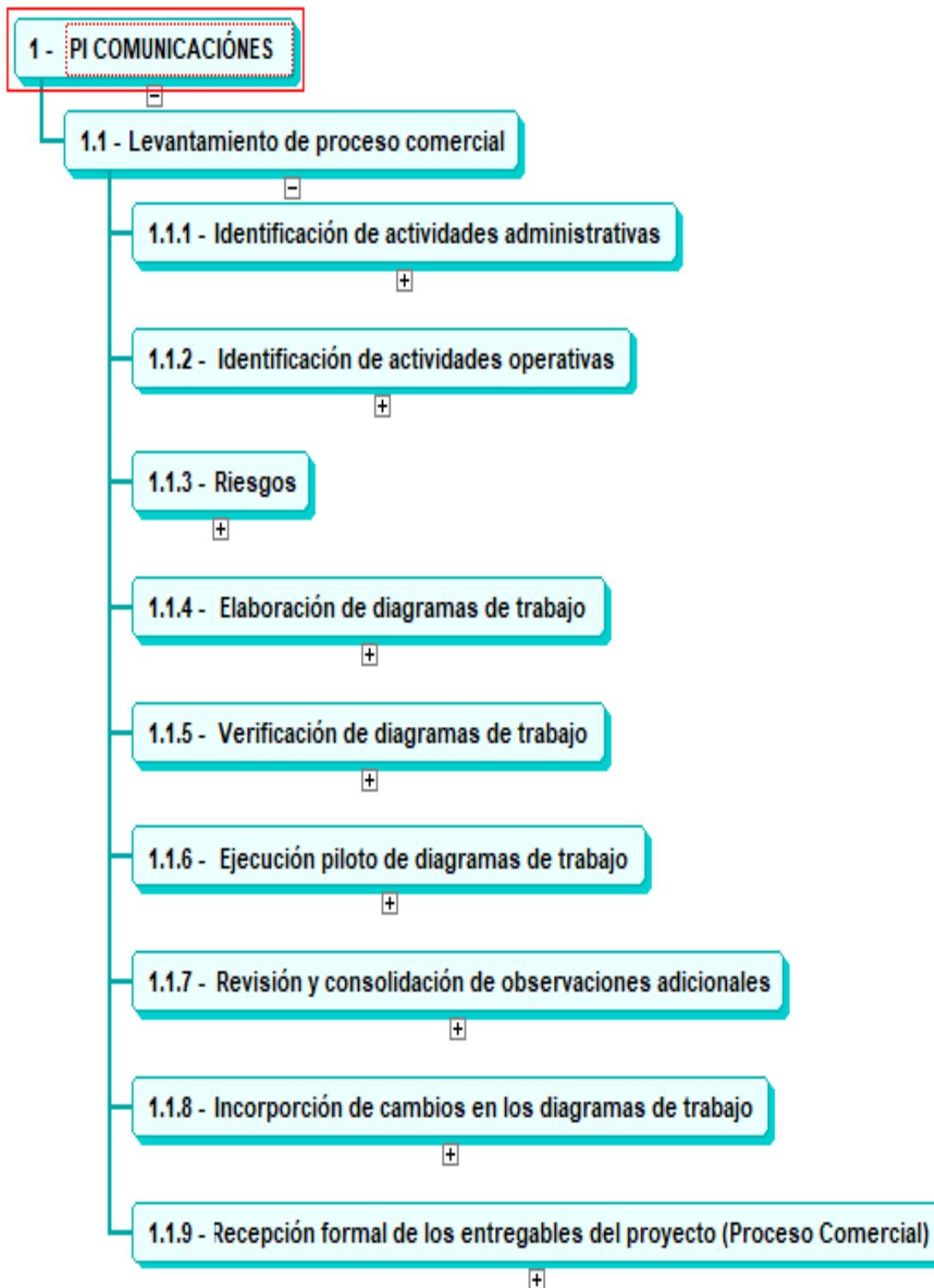


Figura 4. EDT. Resumen

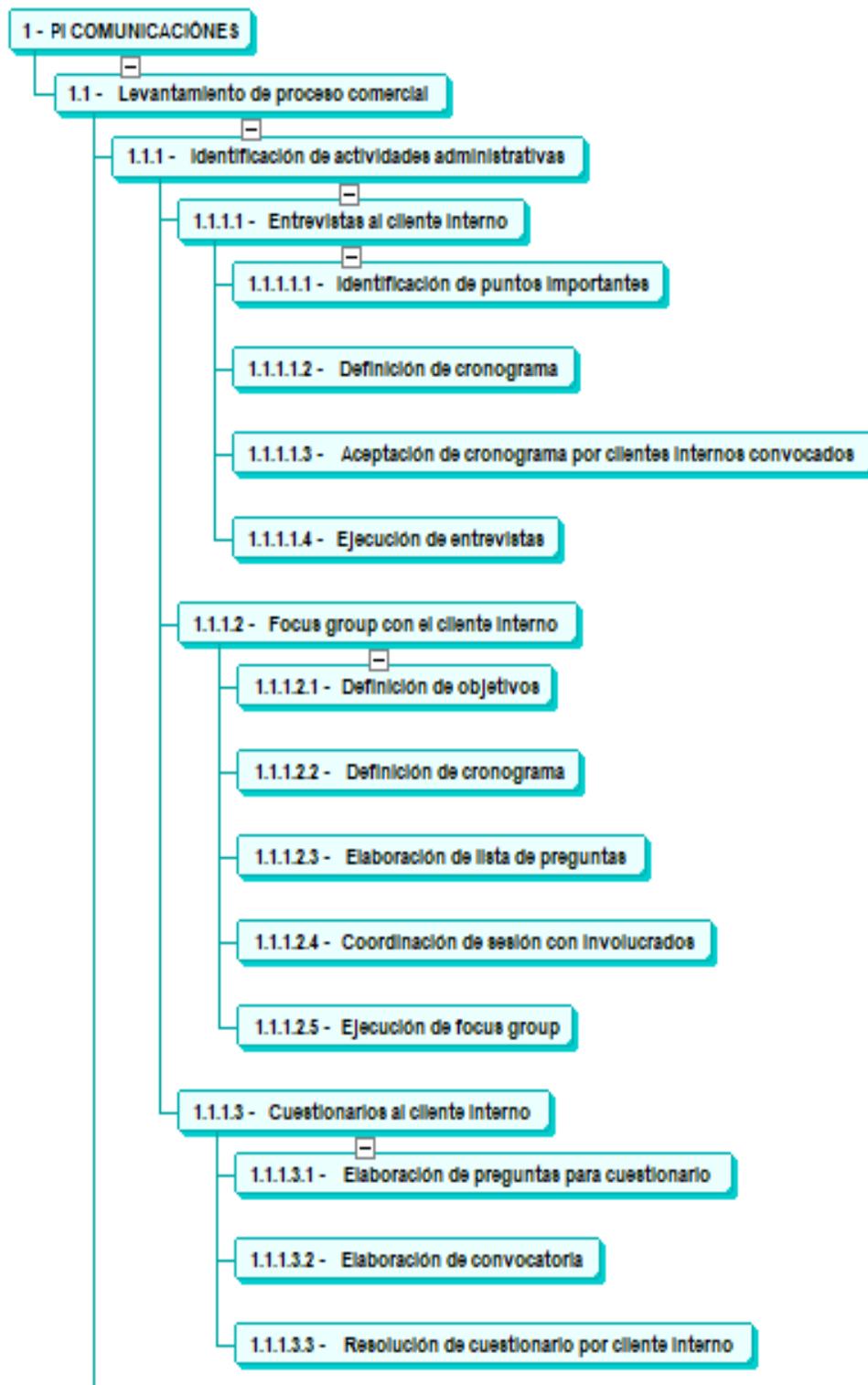


Figura 5. EDT. Sección 1 "Identificación de actividades administrativas"

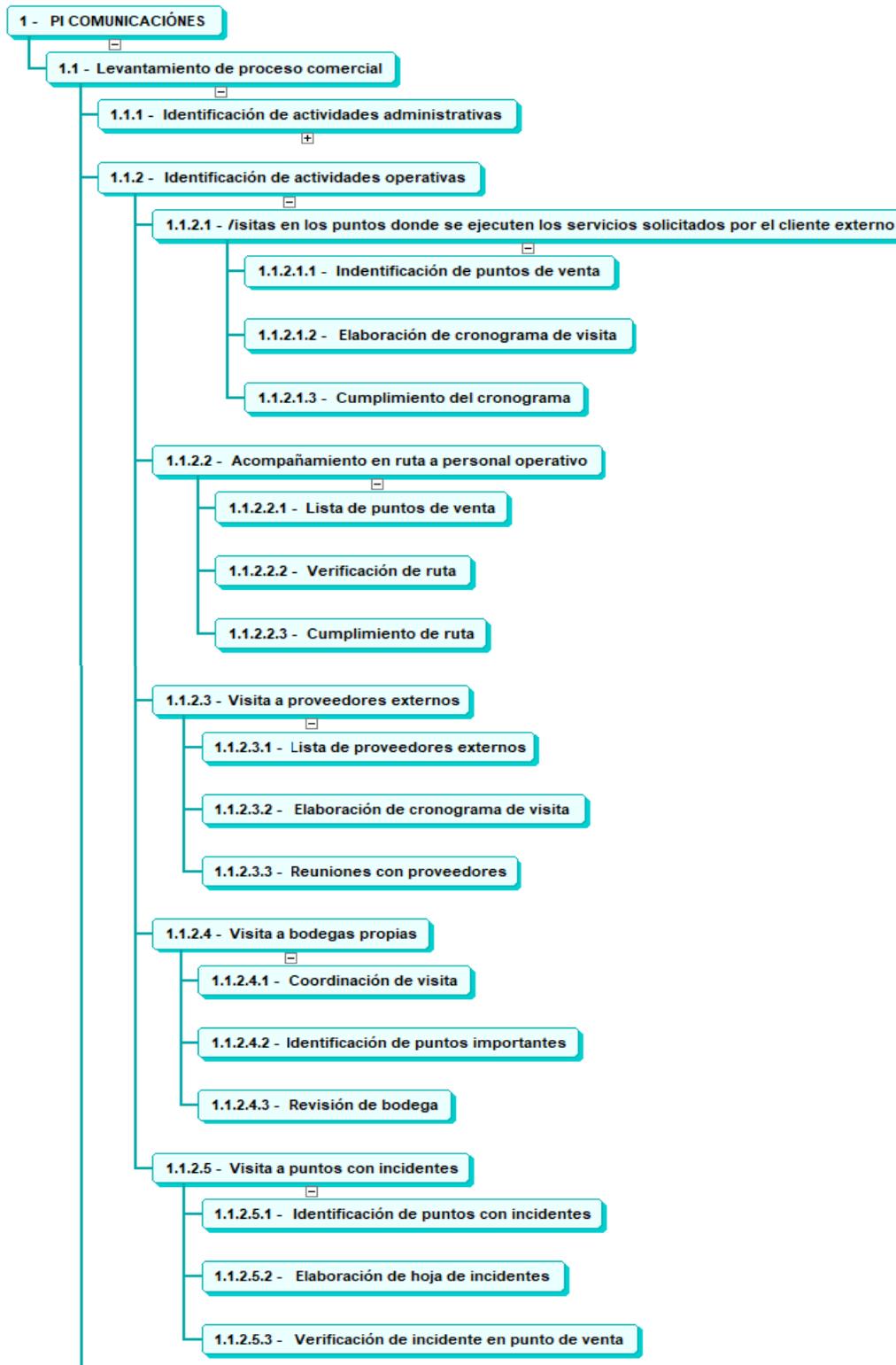


Figura 6. EDT. Sección 2 "Identificación de actividades Operativas"

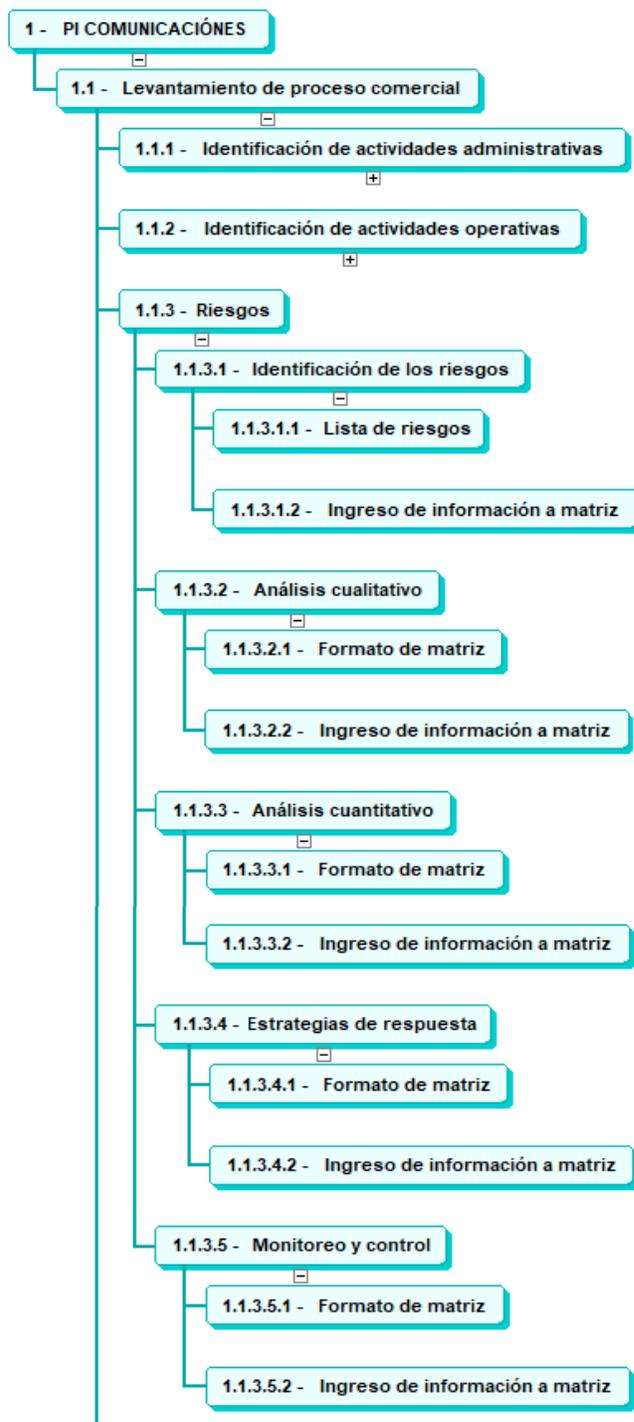


Figura 7. EDT. Sección 3 "Riesgos"

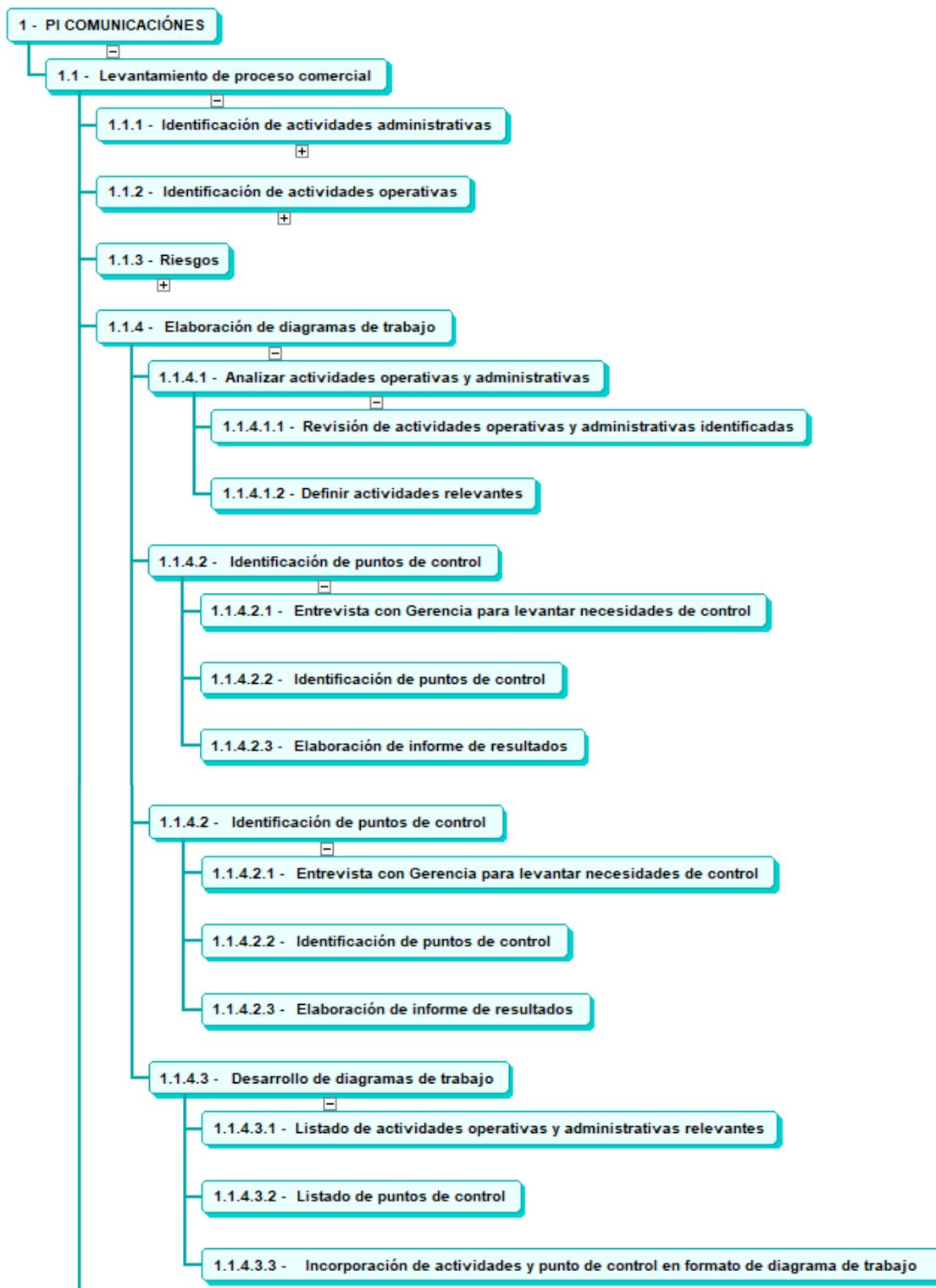


Figura 8. EDT. Sección 4 “Elaboración de Diagramas de Trabajo”

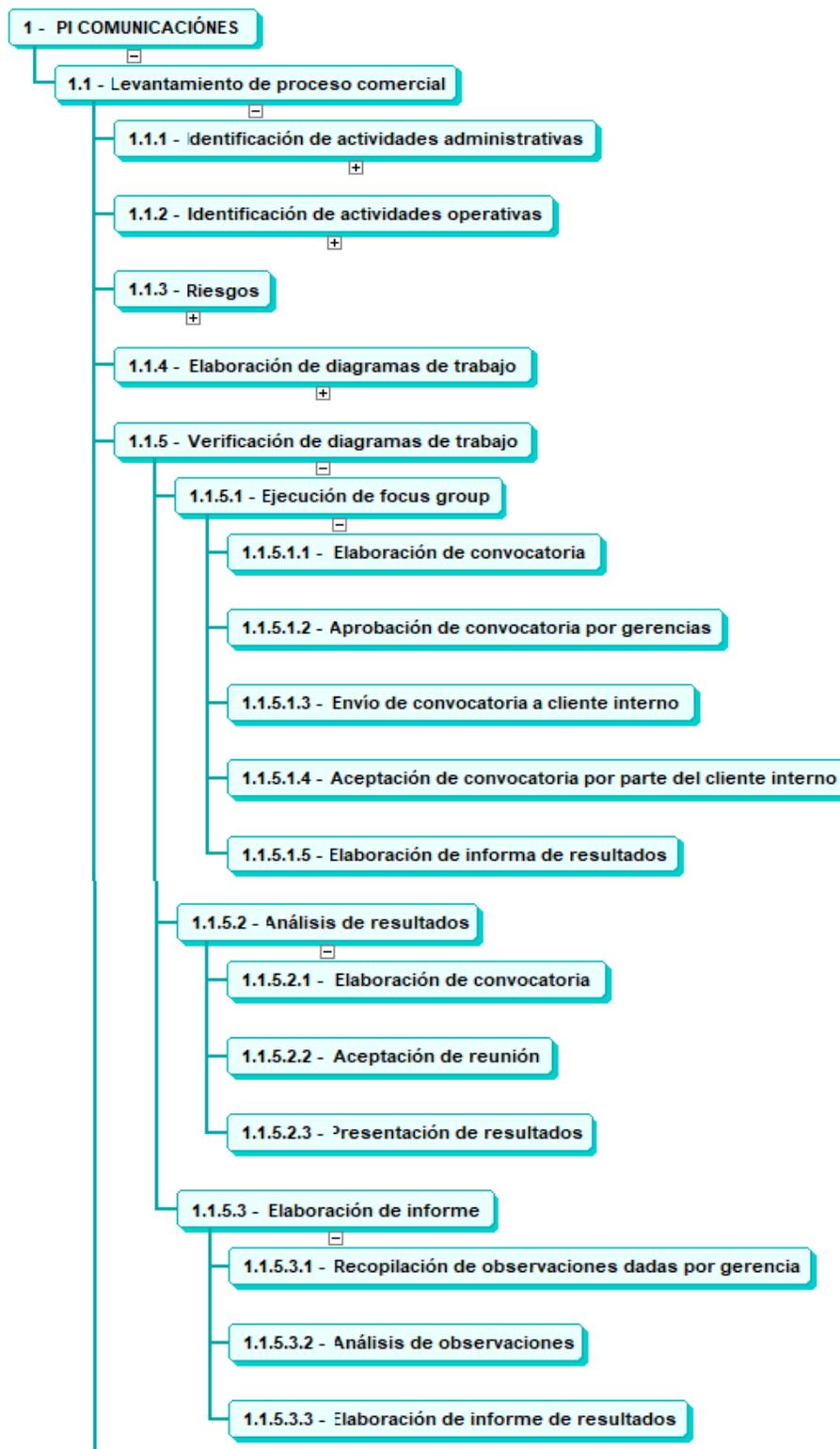


Figura 9. EDT. Sección 5 "Verificación de Diagramas de Trabajo"

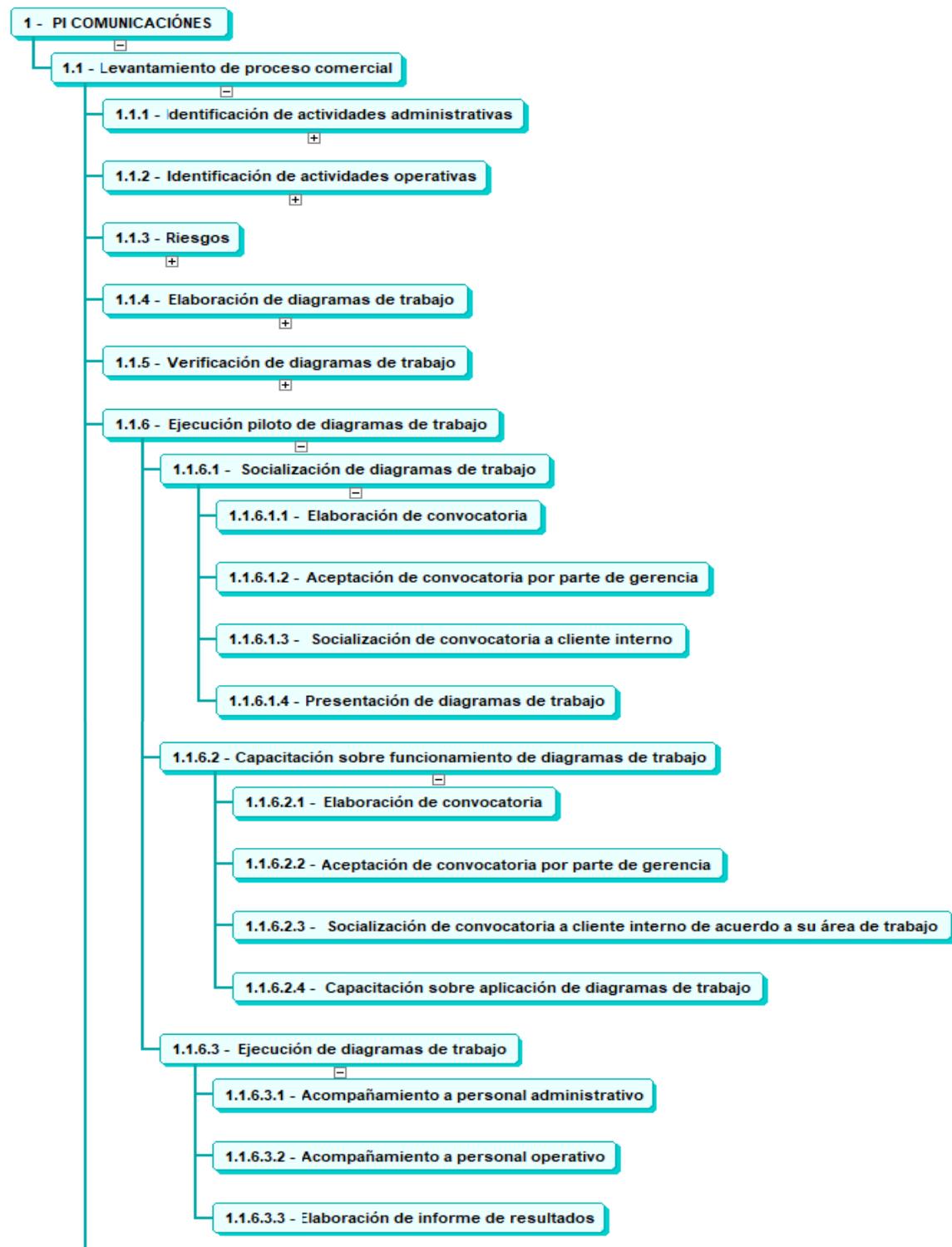


Figura 10. EDT. Sección 6 “Ejecución Piloto de Diagramas de Trabajo”

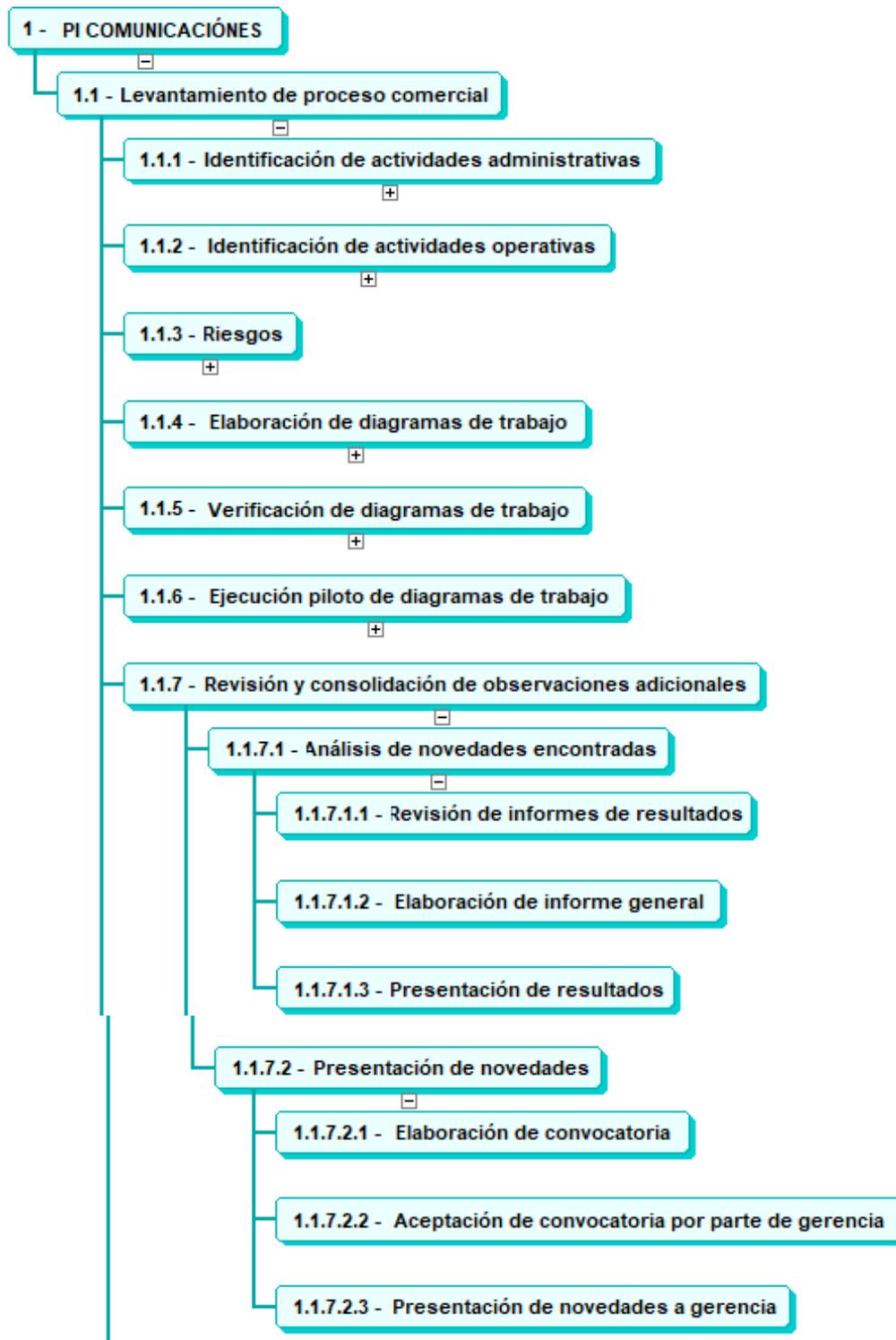


Figura 11. EDT. Sección 7 “Revisión y consolidación de observaciones adicionales”

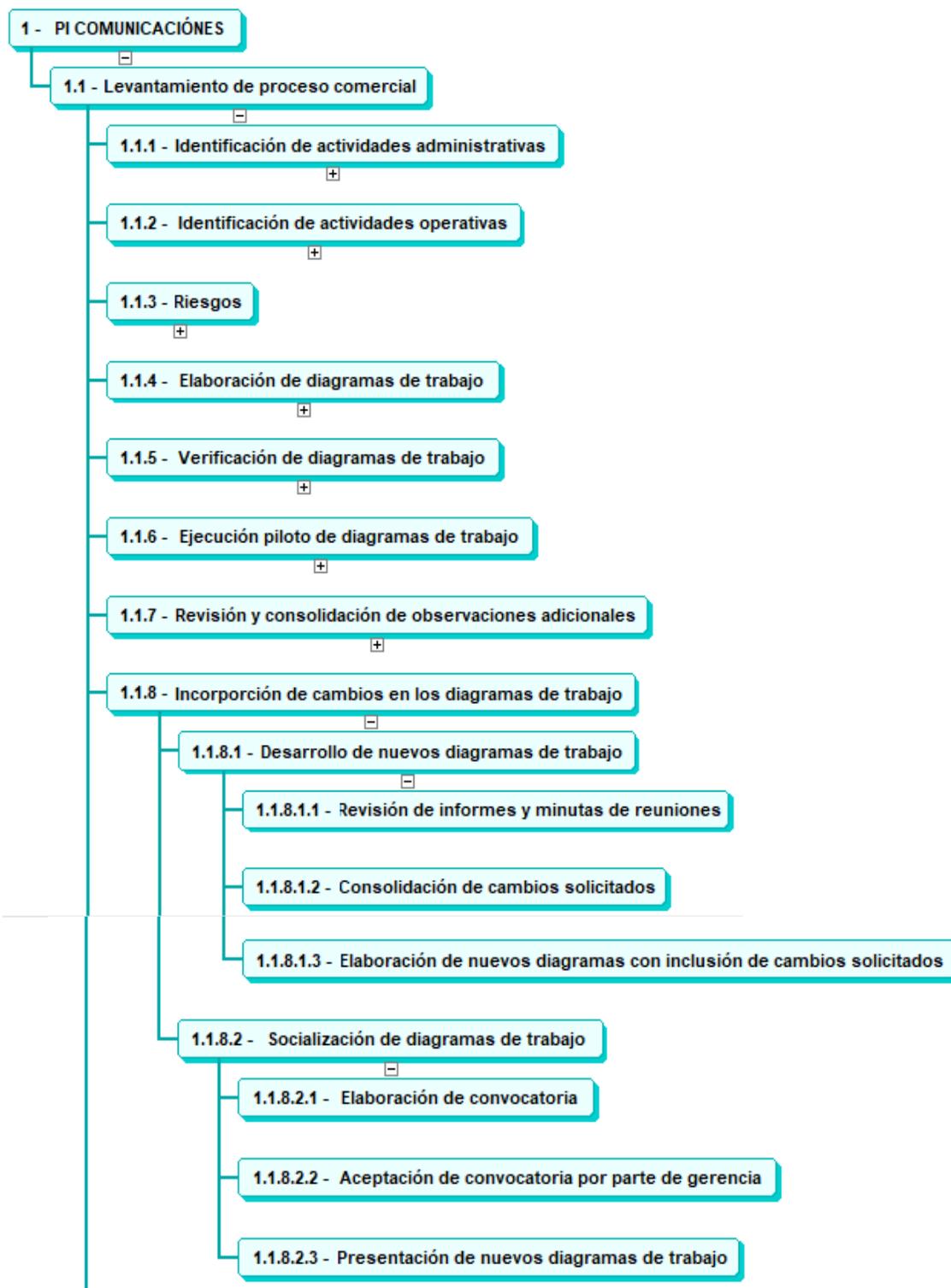


Figura 12. EDT. Sección 8 “Incorporación de cambios en los diagramas de trabajo”

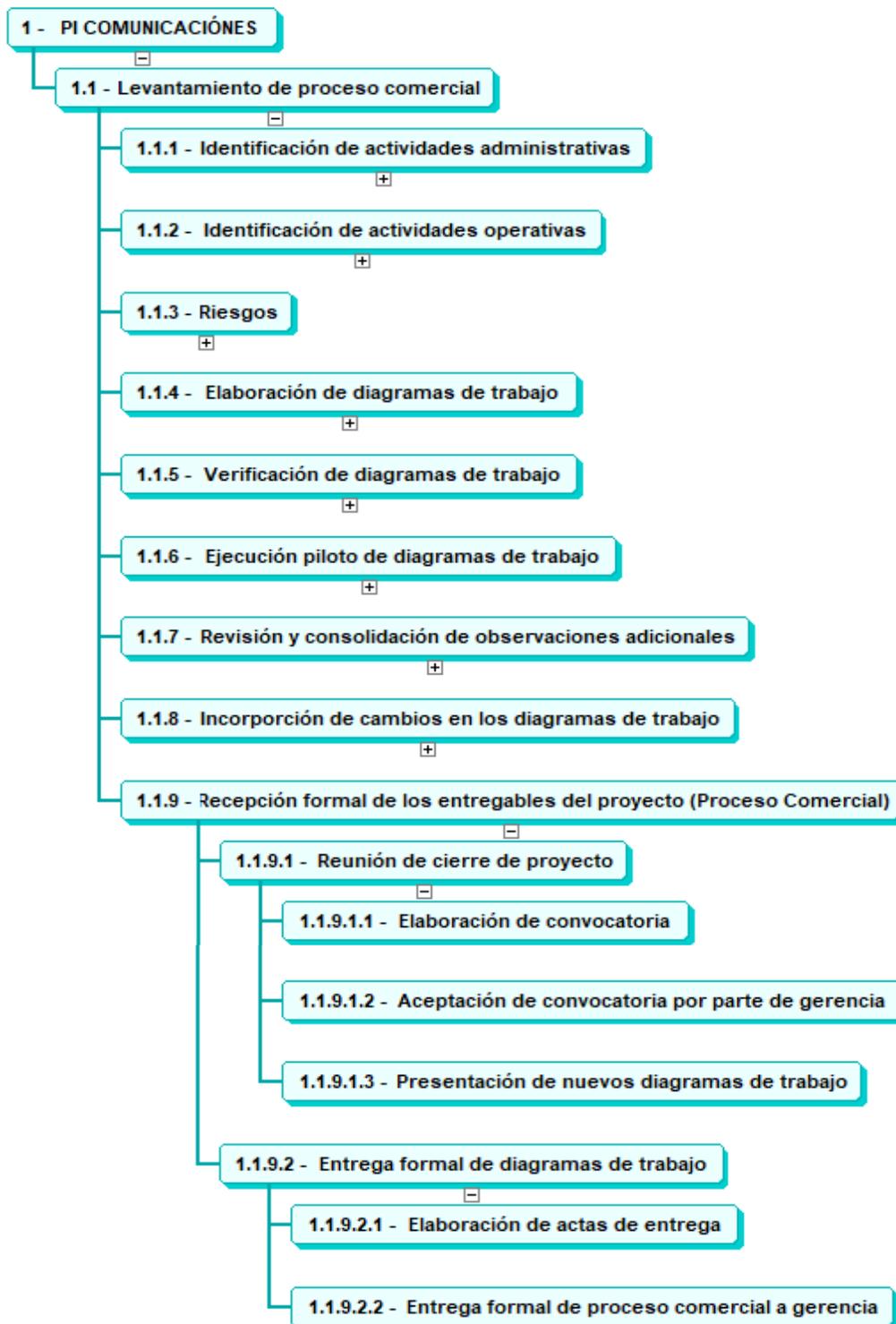


Figura 13. EDT. Sección 9 “Recepción formal de los entregables del proyecto (Proceso Comercial) “

Es importante mencionar que los objetivos específicos del presente proyecto y los requisitos funcionales se encuentran contenidos en el proceso comercial, proceso que estará compuesto por diagramas de trabajo (similares a los diagramas que controlan el proyecto especificados en el numeral 3.2), que contemplan: el monitoreo de la ejecución de los servicios, controlar la elaboración de cotizaciones, definir roles y responsabilidades del personal y mejorar la comunicación entre colaboradores y departamentos funcionales.

Tabla 8.  
*Desglose de entregables por actividad*

<b>Actividad</b>	<b>Entregable</b>
1.1.1 Identificación de actividades administrativas	Convocatoria elaborada
	Cronograma aprobado
	Cronograma elaborado
	Cuestionario elaborado
	Cuestionario resuelto
	Informe de entrevistas elaborado
	Informe de resultados elaborado
	Libreto focus group elaborado
1.1.2 Identificación de actividades operativas	Cronograma aprobado
	Cronograma elaborado
	Hoja de incidentes elaborada
	Hoja de visitas elaborada
	Informe de visita elaborado
	Lista de proveedores elaborada
	Minuta de reunión elaborada
	Ruta elaborada
1.1.3 Riesgos	Plan de gestión de riesgos elaborado
1.1.4 Elaboración de diagramas de trabajo	Diagramas de trabajo elaborado
	Informe de resultados elaborado
	Informe elaborado
	Listado elaborado
	Minuta de reunión elaborada
1.1.5 Verificación de diagramas de trabajo	Convocatoria elaborada
	Correo electrónico elaborado

	Informe de resultados elaborado
	Informe elaborado
	Presentación elaborada
1.1.6 Ejecución piloto de diagramas de trabajo	Convocatoria elaborada
	Correo electrónico elaborado
	Diagramas de trabajo elaborado
	Informe de resultados elaborado
	Informe elaborado
	Libreto de capacitación elaborado
	Presentación elaborada
1.1.7 Revisión y consolidación de observaciones adicionales	Convocatoria elaborada
	Correo electrónico elaborado
	Informe de resultados elaborado
	Informe elaborado
	Informe general elaborado
	Presentación elaborada
1.1.8 Incorporación de cambios en los diagramas de trabajo	Convocatoria elaborada
	Correo electrónico elaborado
	Diagramas de trabajo elaborado
	Informe elaborado
	Presentación elaborada
1.1.9 Recepción formal de los entregables del proyecto (Proceso Comercial)	Acta de entrega elaborada
	Convocatoria elaborada
	Correo electrónico elaborado
	Minuta de reunión elaborada
	Presentación elaborada

Elaborado por: El autor

### 3.1.3.1. Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT/WBS es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT/WBS. El diccionario de la EDT/WBS es un documento de apoyo a la EDT/WBS. La mayor parte de la información incluida en el diccionario de la EDT/WBS es creada por otros procesos y añadida a este documento en una etapa posterior. (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 162).

Tabla 9.  
Diccionario de estructura de desglose del trabajo – EDT

DICCIONARIO DE ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO – EDT						
Cód. EDT	Nombre de elemento	Descripción	Entregable (s) asociado (s)	Responsable	Inputs	Outputs
1.1.1.1.3	Aceptación de cronograma por clientes internos convocados	Declarar la respuesta positiva a la fecha coordinada para realizar la actividad	Cronograma aprobado	Equipo del proyecto	Cronograma elaborado, convocatoria diseñada	Ejecución de reunión
1.1.2.2	Acompañamiento en ruta a persona operativo	Actividad de cumplir con las visitas a los puntos de venta en un orden establecido	Hoja de visitas elaborada	Equipo del proyecto	Ruta aprobada	Visita a los puntos de venta
1.1.3.2	Análisis cualitativo	Está orientado a revelar cuáles son las características de alguna cosa. De este modo, lo cualitativo se centra	Plan de gestión de riesgos elaborado	Equipo del proyecto	Listado de riesgos	Análisis cualitativo elaborado

		en la calidad, a diferencia de lo cuantitativo que está enfocado a las cantidades.				
1.1.3.3	Análisis cuantitativo	Busca establecer la cantidad de algún elemento, compuesto, u otro tipo de componente presente en una muestra.	Plan de gestión de riesgos elaborado	Equipo del proyecto	Listado de riesgos	Análisis cuantitativo elaborado
1.1.1.2.4	Coordinación de sesión con involucrados	Informar a los asistentes las fechas tentativas de las actividades para llegar a un acuerdo	Cronograma elaborado	Equipo del proyecto	Listado de involucrados, listado de fechas	Cronograma tentativo a ser revisado
1.1.2.4.1	Coordinación de visita	Llegar a un acuerdo sobre fechas de visitas	Cronograma aprobado	Equipo del proyecto	Cronograma elaborado, ruta elaborada	Informe de visita

1.1.1.3	Cuestionarios al cliente interno	Acción de responder las preguntas por parte del cliente interno	Cuestionario elaborado	Equipo del proyecto	Objetivos del cuestionario, identificación de involucrados, cuestionario elaborado	Cuestionario resuelto
1.1.2.2.3	Cumplimiento de ruta	Realizar la visita efectiva de cada uno de los puntos que componen la ruta	Hoja de visitas elaborada	Equipo del proyecto	Ruta aprobada	Visita a los puntos de venta
1.1.2.1.3	Cumplimiento del cronograma	Acción de cumplir con los tiempos acordados inicialmente	Hoja de visitas elaborada	Equipo del proyecto	Ruta aprobada, listado de actividades	Cumplimiento de cronograma aprobado
1.1.1.1.2	Definición de cronograma	Decidir tiempos y orden de actividades	Cronograma elaborado	Equipo del proyecto	Listado de actividades, tiempos estimados	Cronograma elaborado a ser aprobado
1.1.1.2.2						
1.1.1.2.1	Definición de objetivos	Puntualizar cual es el fin de ejecutar la actividad	Libreto focus group elaborado	Equipo del proyecto	Listado de problemas y novedades	Objetivos definidos

1.1.1.1.4	Ejecución de entrevistas	Reuniones presenciales con cada involucrado	Informe de entrevistas elaborado	Equipo del proyecto	Listado de puntos importantes, listado de preguntas	Entrevistas individuales realizadas
1.1.1.2.5	Ejecución de focus group	Realizar las actividades necesarias para llevar a cabo el focus group	Informe de resultados elaborado	Equipo del proyecto	Libreto de focus group aprobado, cronograma aprobado, convocatoria aprobada	Focus group ejecutado
1.1.5.1						
1.1.1.3.2	Elaboración de convocatoria	Elaborar una imagen que informe los detalles de la actividad	Convocatoria elaborada	Equipo del proyecto	Cronograma elaborado, convocatoria diseñada	Convocatoria diseñada, lista para enviar al cliente interno
1.1.9.1.1						
1.1.5.1.1						
1.1.5.2.1						
1.1.6.1.1						
1.1.6.2.1						
1.1.7.2.1						
1.1.8.2.1						
1.1.2.1.2	Elaboración de	Ejecución de	Cronograma	Equipo del	Listado de	Cronograma elaborado a ser

1.1.2.3.2	cronograma de visita	actividades necesarias para dar un orden y asignar un tiempo a las visitas que se van a realizar	elaborado	proyecto	puntos de venta, listado de actividades, tiempos estimados	aprobado
1.1.2.5.2	Elaboración de hoja de incidentes	Ingresar la información correspondiente en el formato establecido	Hoja de incidentes elaborada	Equipo del proyecto	Ejecución de visita	Informe de resultados
1.1.1.2.3	Elaboración de lista de preguntas	Definir las preguntas que deben ser contestadas por los participantes	Libreto focus group elaborado	Equipo del proyecto	Listado de problemas y novedades	Listado de preguntas
1.1.1.3.1	Elaboración de preguntas para cuestionario	Definir las preguntas que deben ser contestadas por los participantes	Cuestionario elaborado	Equipo del proyecto	Objetivos del cuestionario, identificación de involucrados	Cuestionario diseñado a ser aplicado
1.1.1.1	Entrevistas al cliente interno	Tener una conversación presencial con cada	Informe de entrevistas elaborado	Equipo del proyecto	Listado de puntos importantes,	Entrevistas individuales realizadas

		cliente interno para levantar información laboral relevante			listado de preguntas	
1.1.3.4	Estrategias de respuesta	Definir las estrategias de respuesta en caso de que un riesgo se active	Plan de gestión de riesgos elaborado	Equipo del proyecto	Listado de riesgos	Estrategias de respuesta definidas
1.1.1.2	Focus group con el cliente interno	Recolectar información necesaria para una investigación	Libreto focus group elaborado	Equipo del proyecto	Listado de problemas y novedades	Focus group planificado
1.1.3.2.1	Formato de matriz	Modelo de la matriz donde se ingresará la información	Plan de gestión de riesgos elaborado	Equipo del proyecto	Formatos y plantillas	Adecuación de datos al formato establecido
1.1.3.3.1						
1.1.3.4.1						
1.1.3.5.1						
1.1.3.1	Identificación de los riesgos	Definir cuáles serán los acontecimientos que afecten de manera positiva o negativa al proyecto	Plan de gestión de riesgos elaborado	Equipo del proyecto	Resultados de focus group, resultados de entrevistas	Riesgos identificados

1.1.2.5.1	Identificación de puntos con incidentes	Establecer los puntos que presentan novedades, por no haber cumplido con los parámetros de servicio solicitados	Cronograma elaborado	Equipo del proyecto	Listado de puntos de venta, listado de incidentes	Visita a los puntos de venta con incidentes
1.1.1.1.1	Identificación de puntos importantes	Determinar los hitos que servirán como insumo para definir los siguientes pasos	Informe de entrevistas elaborado	Equipo del proyecto	Identificación de interesados, listado de puntos importantes	Entrevistas individuales con los involucrados
1.1.2.4.2			Hoja de visitas elaborada		Listado de actividades	Listado de hitos
1.1.2.1.1	Identificación de puntos de venta	Determinar los locales comerciales a visitar	Cronograma elaborado	Equipo del proyecto	Listado de actividades, tiempos estimados	Listado de puntos de venta a visitar
1.1.3.1.2	Ingreso de información a matriz	Incorporar la información levantada, en el	Plan de gestión de riesgos	Equipo del proyecto	Listado de riesgos, formatos y	Matriz elaborada
1.1.3.2.2						
1.1.3.3.2						

1.1.3.4.2		formato establecido	elaborado		plantillas	
1.1.3.5.2						
1.1.2.3.1	Lista de proveedores externos	Conjunto de datos	Lista de proveedores elaborada	Equipo del proyecto	Identificación de proveedores externos	Listado de proveedores
1.1.2.2.1	Lista de puntos de venta	Conjunto de datos	Cronograma elaborado	Equipo del proyecto	Información de puntos de venta	Listado de puntos de venta a visitar
1.1.3.1.1	Lista de riesgos	Conjunto de datos	Plan de gestión de riesgos elaborado	Equipo del proyecto	Riesgos identificados	Listado de riesgos para plan de gestión de riesgos
1.1.3.5	Monitoreo y control	Actividades de gestión que permiten verificar si el proyecto va marchando según lo planificado	Plan de gestión de riesgos elaborado	Equipo del proyecto	Listado de riesgos	Incorporación de estrategias de control
1.1.1.3.3	Resolución de cuestionario por cliente interno	Acción de responder las preguntas por parte del cliente interno	Cuestionario resuelto	Equipo del proyecto	Cuestionario elaborado, cronograma aprobado,	Informe de resultados

					listado de interesados	
1.1.2.3.3	Reuniones con proveedores	Sesión presencial con los proveedores externos	Minuta de reunión elaborada	Equipo del proyecto	Listado de proveedores, cronograma aprobado	Ejecución de reuniones individuales
1.1.2.4.3	Revisión de bodega	Examinar los detalles del lugar donde se almacenan los materiales	Informe de visita elaborado	Equipo del proyecto	Cronograma de visita aprobado	Visita a bodega
1.1.2.5.3	Verificación de incidente en punto de venta	Revisión de una eventualidad en el lugar donde ésta haya ocurrido	Informe de visita elaborado	Equipo del proyecto	Listado de puntos de venta, listado de incidentes	Visita a los puntos de venta con incidentes
1.1.2.2.2	Verificación de ruta	Revisión del orden en el que serán visitados los puntos	Ruta elaborada	Equipo del proyecto	Listado de puntos, cronograma elaborado	Definición del orden de visita a los puntos de venta
1.1.2.4	Visita a bodegas propias	Acudir al lugar donde PI COMUNICACIONE	Informe de visita elaborado	Equipo del proyecto	Cronograma de visita aprobado	Visita a bodega

		S almacena sus materiales, equipos, etc.				
1.1.2.3	Visita a proveedores externos	Acudir a las oficinas de los proveedores seleccionados	Minuta de reunión elaborada	Equipo del proyecto	Listado de proveedores, cronograma aprobado	Ejecución de reuniones individuales
1.1.2.5	Visita a puntos con incidentes	Acudir a los puntos de venta que han presentado algún tipo de novedad	Informe de visita elaborado	Equipo del proyecto	Listado de puntos de venta, listado de incidentes	Visita a los puntos de venta con incidentes
1.1.2.1	Visitas en los puntos donde se ejecuten los servicios solicitados por el cliente externo	Acudir a los puntos de venta seleccionados	Informe de visita elaborado	Equipo del proyecto	Cronograma aprobado, ruta elaborada, listado de actividades	Visita a los puntos de venta
1.1.9.1	Reunión de cierre de proyecto	Realizar una reunión finar para entregar los últimos informes de cierre del proyecto	Minuta de reunión elaborada	Equipo del proyecto	Cronograma aprobado, convocatoria aprobada	Ejecución de reunión

1.1.9.1.3	Presentación de nuevos diagramas de trabajo	Acto de realizar la presentación formal del trabajo realizado por el proyecto	Presentación elaborada	Director del proyecto	Diagramas aprobados	Diagramas de trabajo incorporados a la presentación
1.1.9.2	Entrega formal de diagramas de trabajo	Acto de realizar la entrega formal del trabajo realizado por el equipo del proyecto	Acta de entrega elaborada	Director del proyecto	Aceptación de convocatoria, ejecución de la reunión, revisión y aceptación de diagramas de trabajo	Acta de entrega firmada
1.1.9.2.1	Elaboración de actas de entrega	Imprimir en una hoja A4 el documento que respaldará la entrega formal de los entregables del proyecto	Acta de entrega elaborada	Equipo del proyecto	Revisión y aceptación de diagramas de trabajo	Acta de entrega física
1.1.9.2.2	Entrega formal de proceso comercial a gerencia	Acto de realizar la entrega formal del trabajo realizado por el equipo del proyecto	Acta de entrega elaborada	Director del proyecto	Aceptación de convocatoria, ejecución de la reunión, revisión y	Acta de entrega firmada

					aceptación de diagramas de trabajo	
1.1.4.1	Analizar actividades operativas y administrativas	Analizar cualitativamente cada una de las actividades realizadas por el cliente interno	Informe elaborado	Equipo del proyecto	Listado de actividades operativas y administrativas	Actividades analizadas
1.1.4.1.1	Revisión de actividades operativas y administrativas identificadas	Verificar cada una de las actividades realizadas por el cliente interno	Informe elaborado	Equipo del proyecto	Listado de actividades operativas y administrativas	Revisar las actividades listadas
1.1.4.1.2	Definir actividades relevantes	Puntualizar cuales de todas las actividades son más importantes dentro del flujo de trabajo	Informe elaborado	Director del proyecto	Listado de actividades operativas y administrativas	Categorizar las actividades listadas
1.1.4.2	Identificación de puntos de control	Determinar el punto, dentro del diagrama de trabajo; donde	Informe elaborado	Gerencias	Listado de puntos de control	Definición de puntos que deben ser controlados

		deben existir puntos de control y revisión				
1.1.4.2.1	Entrevista con Gerencia para levantar necesidades de control	Acto de realizar una reunión formal con la Gerencia de PI COMUNICACIONES	Minuta de reunión elaborada	Director del proyecto	Fecha aprobada	Ejecución de reunión
1.1.4.2.2	Identificación de puntos de control	Determinar cuáles son los puntos de control que se necesita incorporar	Informe elaborado	Gerencias	Listado de puntos de control	Listado de puntos de control a ser incorporados
1.1.4.2.3	Elaboración de informe de resultados	Elaborar un documento que detalle los resultados obtenidos	Informe de resultados elaborado	Equipo del proyecto	Diagramas de trabajo elaborados, listado de puntos de control	Diagramas de trabajo, con puntos de control; elaborados
1.1.5.3.3						
1.1.6.3.3						
1.1.5.1.5						
1.1.4.3	Desarrollo de diagramas de trabajo	Consolidar las actividades operativas y administrativas en formato de diagrama	Diagramas de trabajo elaborado	Equipo del proyecto	Listado de actividades, elaboración de formatos	Diagramas de trabajo a ser ejecutados

		de trabajo				
1.1.4.3.1	Listado de actividades operativas y administrativas relevantes	Documento que detalla las actividades	Listado elaborado	Equipo del proyecto	Identificación de actividades	Listado de actividades operativas
1.1.4.3.2	Listado de puntos de control	Documento que detalla los puntos de control solicitados	Listado elaborado	Equipo del proyecto	Identificación de puntos de control	Listado de puntos de control
1.1.4.3.3	Incorporación de actividades y punto de control en formato de diagrama de trabajo	Acto de incluir las actividades y puntos de control en los diagramas de trabajo elaborados	Diagramas de trabajo elaborado	Equipo del proyecto	Listado de actividades, puntos de control identificados	Diagramas de trabajo a ser ejecutados
1.1.5.1.2	Aprobación de convocatoria por gerencias	Acto de aceptar la fecha propuesta para realizar la actividad	Correo electrónico elaborado	Gerencias	Aprobación gerencial de la fecha para llevar a cabo la reunión	Cronograma de reunión elaborado

1.1.5.1.3	Envío de convocatoria a cliente interno	Socializar la información sobre la reunión al cliente interno	Correo electrónico elaborado	Director del proyecto	Diseño de la convocatoria	Convocatoria enviada vía correo electrónico
1.1.5.1.4	Aceptación de convocatoria por parte del cliente interno	Declarar la respuesta positiva a la fecha coordinada para realizar la actividad	Correo electrónico elaborado	Gerencias	Convocatoria enviada vía correo electrónico	Confirmación de asistencia a la reunión
1.1.5.2	Análisis de resultados	Examinar los resultados obtenidos	Informe de resultados elaborado	Director del proyecto	Diagramas de trabajo aprobados y ejecutados	Listado de novedades encontradas durante la ejecución
1.1.5.2.2	Aceptación de reunión	Acto de aceptar la fecha propuesta para realizar la actividad	Correo electrónico elaborado	Gerencias	Cronograma de reunión, convocatoria enviada	Confirmación de asistencia a la reunión
1.1.5.2.3	Presentación de resultados	Acto de realizar la presentación formal de los resultados obtenidos por el equipo del proyecto	Presentación elaborada	Director del proyecto	informes de resultados, minutas de reuniones, lista de observaciones	Resultados incorporados a la presentación

1.1.5.3	Elaboración de informe	Redactar un documento que brinde información sobre el trabajo realizado	Informe elaborado	Equipo del proyecto	Focus group ejecutado	Resultados del focus group ejecutado
1.1.5.3.1	Recopilación de observaciones dadas por gerencia	Recoger las observaciones de todas las gerencias	Informe elaborado	Equipo del proyecto	Focus group ejecutado, reunión ejecutada, listado de observaciones	Observaciones recopiladas en un informe
1.1.5.3.2	Análisis de observaciones	Examinar las observaciones dadas por el cliente interno	Informe elaborado	Director del proyecto	Focus group ejecutado, reunión ejecutada, listado de observaciones	Observaciones recopiladas en un informe
1.1.6.1	Socialización de diagramas de trabajo	Difundir los diagramas de trabajo al cliente interno	Correo electrónico elaborado	Director del proyecto	Diagramas de trabajo elaborados, cronograma aprobado, convocatoria	Información enviada por correo electrónico

					enviada	
1.1.6.1.3	Socialización de convocatoria a cliente interno	Difundir la convocatoria al cliente interno	Correo electrónico elaborado	Director del proyecto	Cronograma aprobado reunión aprobada, diseño de convocatoria aprobado	Información enviada por correo electrónico
1.1.6.1.4	Presentación de diagramas de trabajo	Acto de presentar formalmente los diagramas de trabajo elaborados por el equipo del proyecto	Presentación elaborada	Director del proyecto	Diagramas aprobados	Diagramas de trabajo incorporados a la presentación
1.1.6.2	Capacitación sobre funcionamiento de diagramas de trabajo	Educar al cliente interno de cómo funcionan los diagramas de trabajo en cada una de sus actividades	Libreto de capacitación elaborado	Director del proyecto	Cronograma aprobado, convocatoria aprobada y socializada, presentación	Listado de asistentes, resultados de evaluaciones

					elaborada	
1.1.6.2.3	Socialización de convocatoria a cliente interno de acuerdo a su área de trabajo	Difundir la convocatoria al cliente interno	Correo electrónico elaborado	Director del proyecto	Cronograma aprobado reunión aprobada, diseño de convocatoria aprobado	Información enviada por correo electrónico
1.1.6.2.4	Capacitación sobre aplicación de diagramas de trabajo	Educar al cliente interno de cómo se aplican los diagramas de trabajo en cada una de sus actividades	Libreto de capacitación elaborado	Director del proyecto	Cronograma aprobado, convocatoria aprobada y socializada, presentación elaborada	Listado de asistentes, resultados de evaluaciones
1.1.6.3	Ejecución de diagramas de trabajo	Usar como guía de trabajo, los diagramas elaborados	Diagramas de trabajo elaborado	Equipo del proyecto	Diagramas de trabajo aprobados, ejecución de actividades	Informe de resultados

					operativas y administrativas	
1.1.6.3.1	Acompañamiento a personal administrativo	Seguir de cerca el trabajo realizado por el personal administrativo	Informe elaborado	Equipo del proyecto	Identificación de interesados, diagramas de trabajo elaborados	Recopilación de observaciones y novedades
1.1.6.3.2	Acompañamiento a personal operativo	Seguir de cerca el trabajo realizado por el personal operativo	Informe elaborado	Equipo del proyecto	Identificación de interesados, diagramas de trabajo elaborados	Recopilación de observaciones y novedades
1.1.7.1	Análisis de novedades encontradas	Examinar las novedades encontradas	Informe elaborado	Director del proyecto	Diagramas de trabajo ejecutados, informes de resultados elaborados	Novedades analizadas individualmente

1.1.7.1.1	Revisión de informes de resultados	Verificar cada uno de los informes de resultados elaborados	Informe de resultados elaborado	Director del proyecto	Diagramas de trabajo aprobados, informes de resultados anteriores	Informe general de resultados
1.1.7.1.2	Elaboración de informe general	Redactar un documento que brinde un resumen sobre todos los informes elaborados	Informe general elaborado	Director del proyecto	Informes de resultados elaborados, minutas de reuniones elaboradas, listado de cambios solicitados	Consolidación de información en un solo informe general
1.1.7.1.3	Presentación de resultados	Acto de realizar la presentación de los resultados obtenidos	Presentación elaborada	Director del proyecto	Informes de resultados	Resultados incorporados a la presentación
1.1.7.2	Presentación de novedades	Acto de realizar la presentación de las novedades identificadas	Presentación elaborada	Director del proyecto	Listado de novedades identificadas	Novedades incorporadas a la presentación

1.1.7.2.3	Presentación de novedades a gerencia	Acto de realizar la presentación de las novedades identificadas a los gerentes	Presentación elaborada	Director del proyecto	Listado de novedades identificadas	Novedades incorporadas a la presentación
1.1.8.1	Desarrollo de nuevos diagramas de trabajo	Elaboración de diagramas de trabajo, incluyendo las novedades y puntos de control identificados	Diagramas de trabajo elaborado	Equipo del proyecto	Listado de novedades, identificación de puntos de control	Nuevos diagramas de trabajo con puntos de control
1.1.8.1.1	Revisión de informes y minutas de reuniones	Verificar los informes y las minutas elaboradas	Informe elaborado	Director del proyecto	Minutas de reuniones elaboradas, informes de resultados elaborados	Consolidación general de reuniones y resultados
1.1.8.1.2	Consolidación de cambios solicitados	Juntar, en un solo documento; todos los cambios solicitados por los clientes internos	Informe elaborado	Equipo del proyecto	Listado de cambios solicitados	Consolidación general de todos los cambios solicitados

1.1.8.1.3	Elaboración de nuevos diagramas con inclusión de cambios solicitados	Diseñar diagramas de trabajo incluyendo los cambios solicitados por el cliente interno	Diagramas de trabajo elaborado	Equipo del proyecto	Listado de cambios solicitados	Nuevos diagramas de trabajo con puntos de control
1.1.8.2	Socialización de diagramas de trabajo	Informar al cliente interno sobre la existencia de los diagramas de trabajo	Correo electrónico elaborado	Director del proyecto	Diagramas de trabajo revisados y aprobados	Información enviada por correo electrónico
1.1.8.2.3	Presentación de nuevos diagramas de trabajo	Acto de recibir formalmente los diagramas elaborados por el equipo del proyecto	Presentación elaborada	Director del proyecto	Diagramas aprobados	Diagramas de trabajo incorporados a la presentación
1.1.9.1.2	Aceptación de convocatoria por parte de gerencia	Declarar la respuesta positiva a la fecha coordinada para realizar la actividad	Correo electrónico elaborado	Gerencias	Convocatoria diseñada, cronograma elaborado	Aprobación enviada por correo electrónico
1.1.6.1.2						
1.1.6.2.2						
1.1.7.2.2						
1.1.8.2.2						

Elaborado por: El autor

### 3.1.3.2. Cronograma

En su libro titulado “El proceso de la investigación Científica” (Limusa, 2004, p. 219) señala que cronograma es:

(...) la descripción de actividades en relación con el tiempo en el cual se van a desarrollar, lo cual implica, primero que todo, determinar con precisión cuáles son esas actividades, a partir de los aspectos técnicos presentados en el proyecto.

De acuerdo con los recursos, el tiempo total y el equipo humano con que se cuenta, se calcula para cada uno de ellos el tiempo en el cual habrán de ser desarrolladas, este cálculo debe hacerse en Horas/hombre y debe presentar cierta tolerancia para los efectos de imprevisto.

Para la presentación del cronograma, se utilizan generalmente diagramas, lo cual permite visualizar el tiempo de cada actividad, y sobre todo en aquellos casos en que hay varias actividades en un mismo tiempo (Limusa, 2004, p. 219).

Tabla 10.  
Cronograma de hitos

	Hito	Día de cumplimiento	Fecha de inicio	Fecha de fin	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20
1.1.1	Identificación de actividades administrativas	7	1-Jun-2019	8-Jun-2019								
1.1.2	Identificación de actividades operativas	20	1-Jun-2019	21-Jun-2019								
1.1.3	Riesgos	25	21-Jun-2019	16-Jul-2019								
1.1.4	Elaboración de diagramas de trabajo	32	16-Jul-2019	17-Ago-2019								
1.1.5	Verificación de diagramas de trabajo	39	17-Ago-2019	25-Sep-2019								
1.1.6	Ejecución piloto de diagramas de trabajo	48	25-Sep-2019	12-Nov-2019								
1.1.7	Revisión y consolidación de observaciones adicionales	54	25-Sep-2019	18-Nov-2019								
1.1.8	Incorporación de cambios en los diagramas de trabajo	58	18-Nov-2019	15-Ene-2020								
1.1.9	Recepción formal de los entregables del proyecto (Proceso Comercial)	62	18-Nov-2019	18-Ene-2020								
	<b>TOTAL</b>	<b>345</b>										

Elaborado por: El autor

Tabla 11.  
Cronograma General

EDT	Nombre	Día de cumplimiento
1	PI COMUNICACIONES	
1.1	Herramientas de control	
<b>1.1.1</b>	<b>Identificación de actividades administrativas</b>	
1.1.1.1	Entrevistas al cliente interno	
1.1.1.1.1	Identificación de puntos importantes	1
1.1.1.1.2	Definición de cronograma	2
1.1.1.1.3	Aceptación de cronograma por clientes internos convocados	3
1.1.1.1.4	Ejecución de entrevistas	4
1.1.1.2	Focus group con el cliente interno	
1.1.1.2.1	Definición de objetivos	5
1.1.1.2.2	Definición de cronograma	5
1.1.1.2.3	Elaboración de lista de preguntas	5
1.1.1.2.4	Coordinación de sesión con involucrados	5
1.1.1.2.5	Ejecución de focus group	6
1.1.1.3	Cuestionarios al cliente interno	
1.1.1.3.1	Elaboración de preguntas para cuestionario	6
1.1.1.3.2	Elaboración de convocatoria	6
1.1.1.3.3	Resolución de cuestionario por cliente interno	7
<b>1.1.2</b>	<b>Identificación de actividades operativas</b>	
1.1.2.1	Visitas en los puntos donde se ejecuten los servicios solicitados por el cliente externo	
1.1.2.1.1	Identificación de puntos de venta	8
1.1.2.1.2	Elaboración de cronograma de visita	9
1.1.2.1.3	Cumplimiento del cronograma	10

1.1.2.2	Acompañamiento en ruta a personal operativo	
1.1.2.2.1	Lista de puntos de venta	11
1.1.2.2.2	Verificación de ruta	11
1.1.2.2.3	Cumplimiento de ruta	12
1.1.2.3	Visita a proveedores externos	
1.1.2.3.1	Lista de proveedores externos	14
1.1.2.3.2	Elaboración de cronograma de visita	15
1.1.2.3.3	Reuniones con proveedores	16
1.1.2.4	Visita a bodegas propias	
1.1.2.4.1	Coordinación de visita	17
1.1.2.4.2	Identificación de puntos importantes	17
1.1.2.4.3	Revisión de bodega	18
1.1.2.5	Visita a puntos con incidentes	
1.1.2.5.1	Identificación de puntos con incidentes	19
1.1.2.5.2	Elaboración de hoja de incidentes	19
1.1.2.5.3	Verificación de incidente en punto de venta	20
<b>1.1.3</b>	<b>Riesgos</b>	
1.1.3.1	Identificación de los riesgos	
1.1.3.1.1	Lista de riesgos	21
1.1.3.1.2	Ingreso de información a matriz	21
1.1.3.2	Análisis cualitativo	
1.1.3.2.1	Formato de matriz	22
1.1.3.2.2	Ingreso de información a matriz	22
1.1.3.3	Análisis cuantitativo	
1.1.3.3.1	Formato de matriz	23
1.1.3.3.2	Ingreso de información a matriz	23
1.1.3.4	Estrategias de respuesta	
1.1.3.4.1	Formato de matriz	24
1.1.3.4.2	Ingreso de información a matriz	24
1.1.3.5	Monitoreo y control	
1.1.3.5.1	Formato de matriz	25
1.1.3.5.2	Ingreso de información a matriz	25
<b>1.1.4</b>	<b>Elaboración de diagramas de trabajo</b>	
1.1.4.1	Analizar actividades operativas y administrativas	

1.1.4.1.1	Revisión de actividades operativas y administrativas identificadas	26
1.1.4.1.2	Definir actividades relevantes	26
1.1.4.2	Identificación de puntos de control	
1.1.4.2.1	Entrevista con Gerencia para levantar necesidades de control	27
1.1.4.2.2	Identificación de puntos de control	28
1.1.4.2.3	Elaboración de informe de resultados	29
1.1.4.3	Desarrollo de diagramas de trabajo	
1.1.4.3.1	Listado de actividades operativas y administrativas relevantes	30
1.1.4.3.2	Listado de puntos de control	31
1.1.4.3.3	Incorporación de actividades y punto de control en formato de diagrama de trabajo	32
<b>1.1.5</b>	<b>Verificación de diagramas de trabajo</b>	
1.1.5.1	Ejecución de focus group	
1.1.5.1.1	Elaboración de convocatoria	33
1.1.5.1.2	Aprobación de convocatoria por gerencias	33
1.1.5.1.3	Envío de convocatoria a cliente interno	34
1.1.5.1.4	Aceptación de convocatoria por parte del cliente interno	34
1.1.5.1.5	Elaboración de informa de resultados	35
1.1.5.2	Análisis de resultados	
1.1.5.2.1	Elaboración de convocatoria	36
1.1.5.2.2	Aceptación de reunión	36
1.1.5.2.3	Presentación de resultados	37
1.1.5.3	Elaboración de informe	
1.1.5.3.1	Recopilación de observaciones dadas por gerencia	38
1.1.5.3.2	Análisis de observaciones	38
1.1.5.3.3	Elaboración de informe de resultados	39
<b>1.1.6</b>	<b>Ejecución piloto de diagramas de trabajo</b>	
1.1.6.1	Socialización de diagramas de trabajo	
1.1.6.1.1	Elaboración de convocatoria	40

1.1.6.1.2	Aceptación de convocatoria por parte de gerencia	40
1.1.6.1.3	Socialización de convocatoria a cliente interno	41
1.1.6.1.4	Presentación de diagramas de trabajo	42
1.1.6.2	Capacitación sobre funcionamiento de diagramas de trabajo	
1.1.6.2.1	Elaboración de convocatoria	43
1.1.6.2.2	Aceptación de convocatoria por parte de gerencia	43
1.1.6.2.3	Socialización de convocatoria a cliente interno de acuerdo a su área de trabajo	44
1.1.6.2.4	Capacitación sobre aplicación de diagramas de trabajo	45
1.1.6.3	Ejecución de diagramas de trabajo	
1.1.6.3.1	Acompañamiento a personal administrativo	46
1.1.6.3.2	Acompañamiento a personal operativo	47
1.1.6.3.3	Elaboración de informe de resultados	48
<b>1.1.7</b>	<b>Revisión y consolidación de observaciones adicionales</b>	
1.1.7.1	Análisis de novedades encontradas	
1.1.7.1.1	Revisión de informes de resultados	51
1.1.7.1.2	Elaboración de informe general	51
1.1.7.1.3	Presentación de resultados	52
1.1.7.2	Presentación de novedades	
1.1.7.2.1	Elaboración de convocatoria	53
1.1.7.2.2	Aceptación de convocatoria por parte de gerencia	53
1.1.7.2.3	Presentación de novedades a gerencia	54
<b>1.1.8</b>	<b>Incorporación de cambios en los diagramas de trabajo</b>	
1.1.8.1	Desarrollo de nuevos diagramas de trabajo	
1.1.8.1.1	Revisión de informes y minutas de reuniones	55
1.1.8.1.2	Consolidación de cambios solicitados	55
1.1.8.1.3	Elaboración de nuevos diagramas con inclusión de cambios solicitados	56

1.1.8.2	Socialización de diagramas de trabajo	
1.1.8.2.1	Elaboración de convocatoria	57
1.1.8.2.2	Aceptación de convocatoria por parte de gerencia	57
1.1.8.2.3	Presentación de nuevos diagramas de trabajo	58
<b>1.1.9</b>	<b>Recepción formal de los entregables del proyecto (Proceso Comercial)</b>	
1.1.9.1	Reunión de cierre de proyecto	
1.1.9.1.1	Elaboración de convocatoria	59
1.1.9.1.2	Aceptación de convocatoria por parte de gerencia	59
1.1.9.1.3	Presentación de nuevos diagramas de trabajo	60
1.1.9.2	Entrega formal de diagramas de trabajo	
1.1.9.2.1	Elaboración de actas de entrega	61
1.1.9.2.2	Entrega formal de proceso comercial a gerencia	61,5

Elaborado por: El autor

## **3.2. Plan de gestión de la calidad y las comunicaciones.**

### **3.2.1. Monitoreo y Control del Cronograma, de Cambios, Recursos y Calidad**

El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. Monitorear es recolectar datos de desempeño del proyecto, producir medidas de desempeño e informar y difundir la información sobre el desempeño. Controlar es comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizar las variaciones, evaluar las tendencias para realizar mejoras en los procesos, evaluar las alternativas posibles y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario. (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 613).

### **3.2.1.1. Control del Cronograma**

Controlar el cronograma es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios en la línea base del cronograma. El beneficio clave de este proceso es que la línea base del cronograma es mantenida a lo largo del proyecto. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto. (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 222).

En el control del cronograma se utilizará la herramienta de Adelantos y Retrasos que, como lo señala el Project Management Institute, Inc. (2017, p. 228); se utiliza durante en análisis de la red para encontrar maneras de volver alinear con el plan las actividades retrasadas del proyecto.

Esta herramienta será aplicada en todas las actividades cuya ejecución requiera de la elaboración de un cronograma.

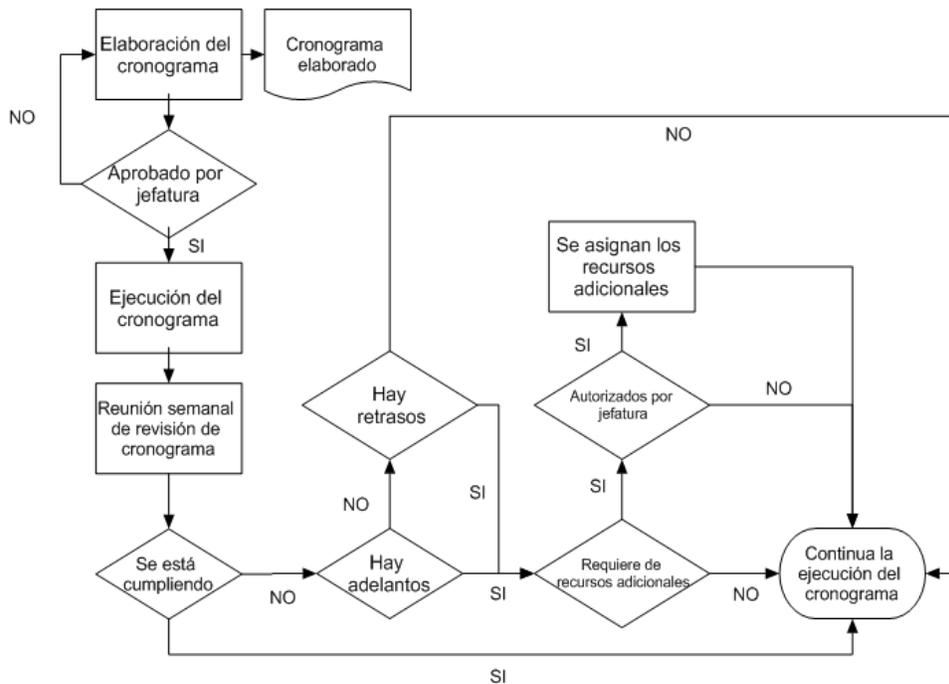


Figura 14. Flujograma elaboración del cronograma

### 3.2.1.2. Control de Cambios

Realizar el control integrado de cambios es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar cambios a entregables, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones. Este proceso revisa todas las solicitudes de cambio a documentos del proyecto, entregables o plan para la dirección del proyecto y determina la resolución de las solicitudes de cambio. El beneficio clave de este proceso es que permite que los cambios documentados dentro del proyecto sean considerados de una manera integrada y simultáneamente aborda el riesgo general del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto. (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 113).

La herramienta utilizada para realizar el control integrado de cambios será las reuniones, que de acuerdo a lo que señala el Project Management Institute, Inc. (2017, p. 120) se llevan a cambio con un comité de control de cambios (CCB) que es responsable de reunirse y revisar las solicitudes de cambio, y de aprobar, rechazar o aplazar las mismas. La mayoría de los cambios tendrán algún tipo de impacto en el tiempo, el costo, los recursos o los riesgos. Evaluar el impacto de los cambios es parte fundamental de la reunión, También pueden analizarse y proponerse alternativas a los cambios solicitados. Finalmente, la decisión se comunica al grupo o dueño de la solicitud.

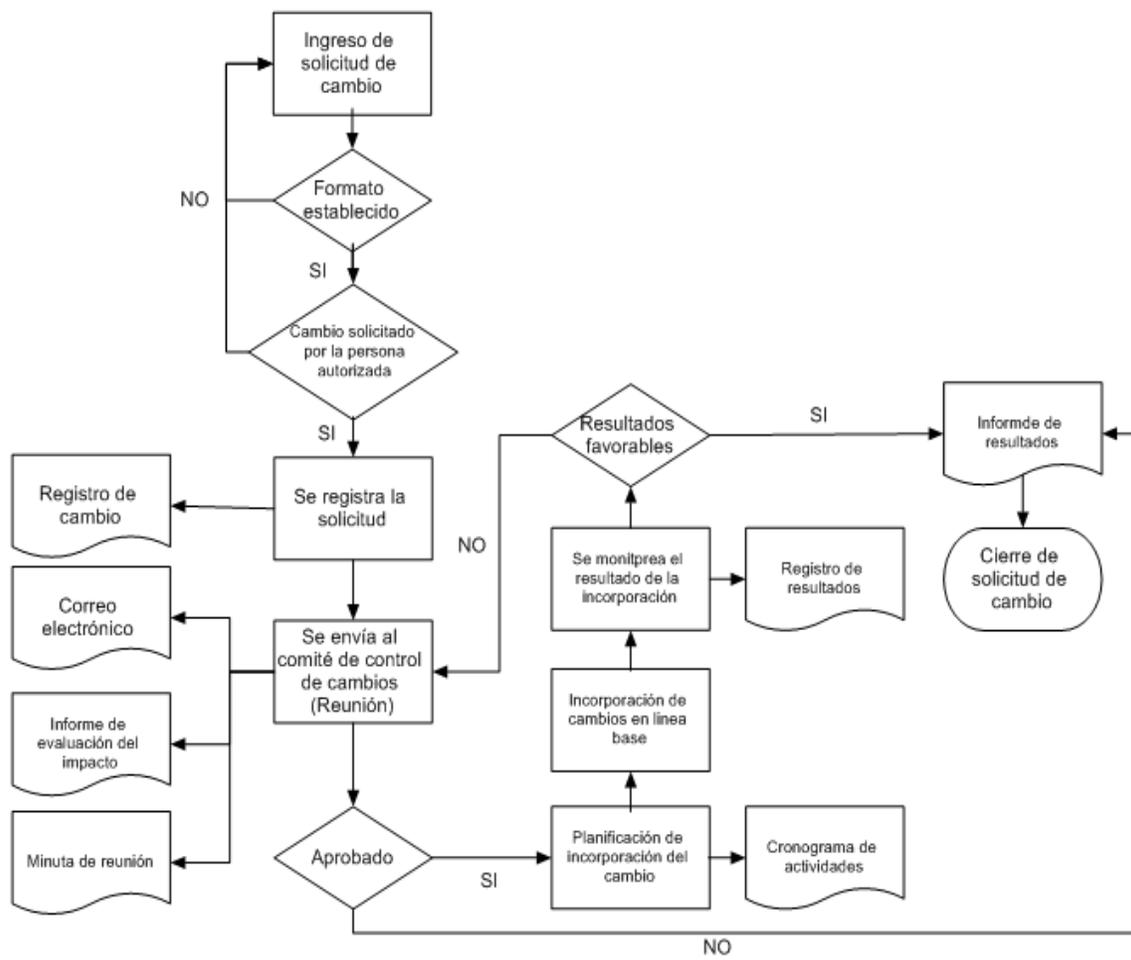


Figura 15. Flujograma de control integrado de cambios

### 3.2.1.2.1. Formulario de control de cambios

- Solicitud de cambio

**SOLICITUD DE CAMBIO**

Proyecto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Solicitante: \_\_\_\_\_ No. Cambio: \_\_\_\_\_

Categoría del cambio:

<input type="checkbox"/> Alcance	<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Requisitos
<input type="checkbox"/> Costo	<input type="checkbox"/> Cronograma	<input type="checkbox"/> Documentos

Descripción del cambio que se propone:

Justificación del cambio que se propone:

Impactos del cambio:

Alcance:

<input type="checkbox"/> Incrementa	<input type="checkbox"/> Disminuye	<input type="checkbox"/> Modificar
-------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

Costo:

<input type="checkbox"/> Incrementa	<input type="checkbox"/> Disminuye	<input type="checkbox"/> Modificar
-------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

Calidad:

<input type="checkbox"/> Incrementa	<input type="checkbox"/> Disminuye	<input type="checkbox"/> Modificar
-------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

Cronograma:

<input type="checkbox"/> Incrementa	<input type="checkbox"/> Disminuye	<input type="checkbox"/> Modificar
-------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

Requisitos:

<input type="checkbox"/> Incrementa	<input type="checkbox"/> Disminuye	<input type="checkbox"/> Modificar
-------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

Involucrados:

<input type="checkbox"/> Riesgo alto	<input type="checkbox"/> Riesgo medio	<input type="checkbox"/> Riesgo bajo
--------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------

Comentarios:

Figura 16. Formulario de solicitud de cambio

- Respuesta a solicitud de cambio

**RESPUESTA A SOLICITUD DE CAMBIO**

No. Cambio: \_\_\_\_\_ Responsable: \_\_\_\_\_

Decisión

Aceptar       Rechazar       Aplazar

Justificación:

Miembros de la comisión de control de cambios

Nombre	Rol	Firma

Fecha: \_\_\_\_\_

*Figura 17.* Solicitud de cambio

### 3.2.1.3. Control de recursos

Controlar los recursos es el proceso de asegurar que los recursos físicos asignados y adjudicados al proyecto, están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y tomar acciones correctivas según sea necesario. El beneficio clave de este proceso es asegurar que los recursos asignados estén disponibles para el proyecto en el momento adecuado y en el lugar adecuado y son liberados cuando ya no se necesitan. (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 352).

La herramienta utilizada para realizar el control de los recursos será la resolución de problemas, la misma que, de acuerdo a lo que señala el Project Management Institute, Inc. (2017, p. 356), puede utilizar un conjunto de herramientas que ayuda al director del proyecto a resolver los problemas que surjan durante el proceso de control de recursos, El problema puede surgir dentro de la organización (maquinas o infraestructura utilizadas por otro departamento de la organización y no liberadas a tiempo, materiales que han resultado dañados debido a condiciones de almacenamiento inadecuadas, etc.), o desde fuera de la organización (proveedor importante que ha entrado en quiebra o condiciones climáticas desfavorables que han deteriorado los recurso). El director del proyecto debería utilizar pasos metódicos frente a la resolución de problemas Inc. (2017, p. 356).

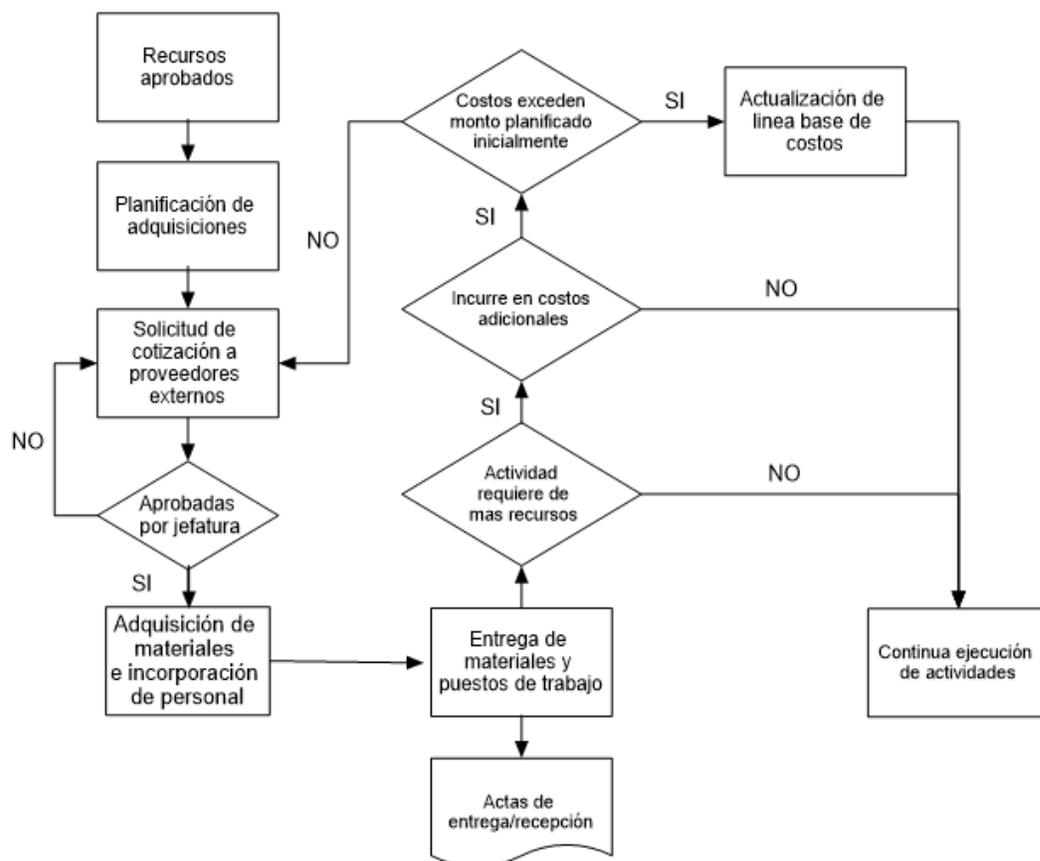


Figura 18. Flujograma de control de los recursos

#### **3.2.1.4. Control de la calidad**

En su libro titulado “Calidad” (Paraninfo, 2009, p. 6) señala que:

La calidad es lo adecuado que es el producto o servicio para el uso que se le pretende dar. Es decir que la Calidad es la que desea el cliente. Así, por ejemplo, un automóvil de la marca Cadillac podría tener una calidad similar a la de uno de la marca Suzuki, siempre y cuando se use para lo que ha sido fabricado. La diferencia entre uno y otro estriba en que el primero posee accesorios de lujo y realza la imagen del que lo conduce, mientras que, en el otro, si es un todoterreno, será mucho más adecuado si se usa para ir al campo.

Controlar la calidad es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente. El beneficio clave de este proceso es verificar que los entregables y el trabajo del proyecto cumplan con los requisitos especificados por los interesados clave para la aceptación final. El proceso Controlar la calidad determina si las salidas del proyecto hacen lo que estaban destinadas a hacer. Esas salidas deben cumplir con todos los estándares, requisitos, regulaciones y especificaciones aplicables. Este proceso se lleva a cabo a lo largo del proyecto. (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 298).

La herramienta utilizada para realizar el control de la calidad será la inspección, la misma que, de acuerdo a lo que señala el Project Management Institute, Inc. (2017, p. 303), consiste en el examen del producto de un trabajo para determinar si cumple con los estándares documentados. Por lo general, los resultados de las inspecciones incluyen mediciones y pueden llevarse a cabo en cualquier nivel. Se pueden inspeccionar los resultados de una sola

actividad o el producto final del proyecto. Las inspecciones se pueden denominar también revisiones, revisiones entre pares o colegas, auditorias o ensayos. En algunas áreas de aplicación, estos diferentes términos tienen significados concretos y específicos. Las inspecciones también se utilizan para verificar las reparaciones de defectos.

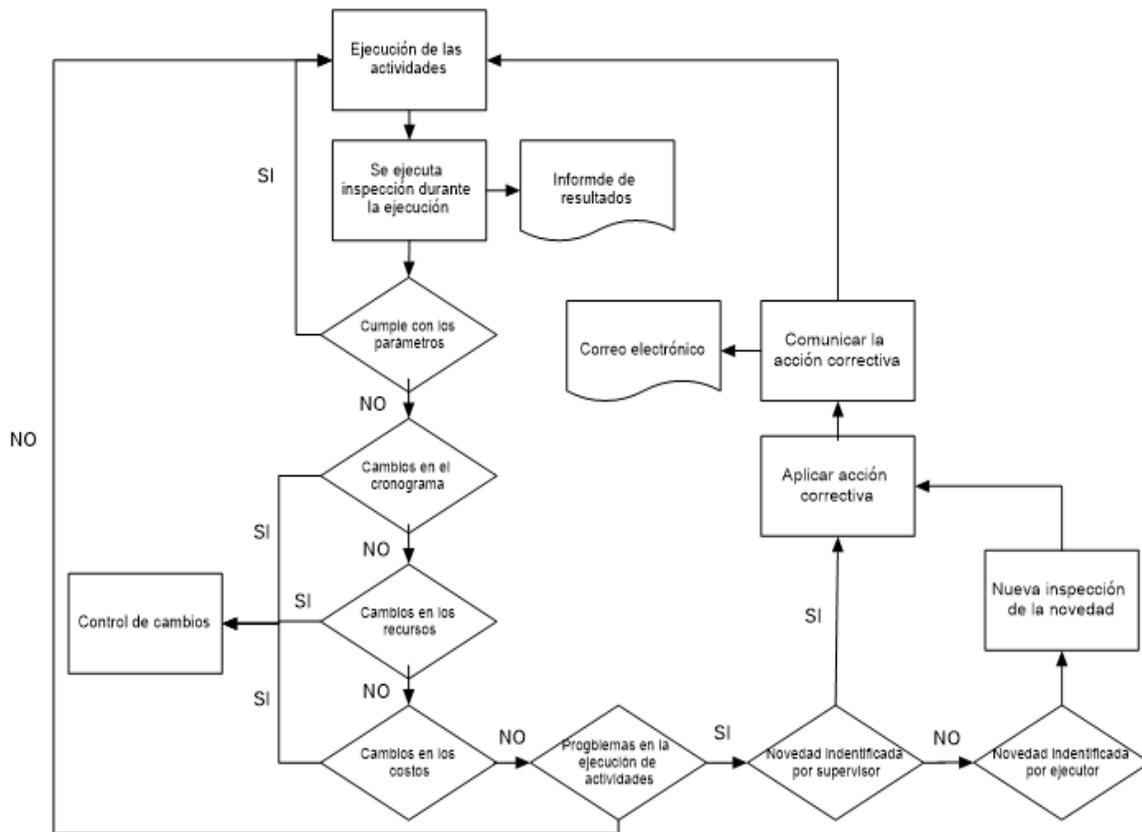


Figura 19. Flujograma de control de calidad

### 3.2.1.4.1. Matriz de Calidad

Tabla 12.  
*Matriz de calidad*

Entregable	Requisitos	Formato
Acta de entrega elaborada	Fecha, ciudad, detalles de lo que se entrega/recibe, firma de los comparecientes	Impreso en papel bond A4
Convocatoria elaborada	Fecha, lugar y hora	.jpg, .doc
Correo electrónico elaborado	Escritura simple y resumida, el asunto debe declarar el fin del envío del correo	.doc, .pdf, .xl
Cronograma aprobado	Documento debe contar con la sumilla de la persona encargada de aprobarlo, detallando junto a su firma que el cronograma se encuentra aprobado	.xl, project
Cronograma elaborado	Detallando la actividad y el día de cumplimiento desde el 1 como inicio del proyecto, hasta el número de día que corresponda al cierre del mismo	.xl, project
Cuestionario elaborado	Preguntas numeradas, del uno hasta el número de pregunta que corresponda, conteniendo en el encabezado el nombre de la persona evaluada, fecha y en el cierre del documento la firma	.doc, .pdf
Cuestionario resuelto	Cuestionario impreso lleno y calificado, la nota debe colocarse en la esquina superior derecha	Impreso en papel bond A4

Diagramas de trabajo elaborado	Diseño general de un diagrama de flujo	.pdf, .jpg, .doc
Hoja de incidentes elaborada	Detallando en su encabezado el responsable, la ciudad, nombre del punto de venta, dirección y fecha. A continuación se debe detallar los sucesos del incidente ocurrido	.doc, .pdf, impreso en papel bond A4
Hoja de visitas elaborada	Detallando en su encabezado el responsable, la ciudad, nombre del punto de venta, dirección y fecha. A continuación se debe detallar las novedades encontradas en cada punto	.doc, .pdf, impreso en papel bond A4
Informe de entrevistas elaborado	Detallando en su encabezado quien elabora, la ciudad, nombre del entrevistado, fecha. A continuación se debe detallar los comentarios sobre la entrevista realizada	.doc, .pdf, impreso en papel bond A4
Informe de resultados elaborado	Detallando quien elabora, fecha, asunto, observación realizada, resultado obtenido, conclusiones y recomendaciones	.doc, .pdf, impreso en papel bond A4
Informe de visita elaborado	Detallando quien elabora, fecha, asunto, breve resumen de la actividad realizada, novedades encontradas, conclusiones y recomendaciones	.doc, .pdf, impreso en papel bond A4
Informe elaborado	Detallando en su encabezado quien elabora, la ciudad, fecha y actividad ejecutada	.doc, .pdf, impreso en papel bond A4
Informe general elaborado	Detallando en su encabezado quien elabora, la ciudad, fecha y actividad ejecutada	.doc, .pdf, impreso en papel bond A4
Libreto de capacitación	Detallando en su encabezado quien elabora, la fecha, el motivo de la capacitación, a	.doc, .pdf, impreso en papel bond A4

elaborado	continuación el cronograma de actividades y los involucrados	
Libreto focus group elaborado	Detallando en su encabezado quien elabora y la fecha, a continuación de manera resumida la justificación, el cronograma de actividades y los involucrados	.doc, .pdf, impreso en papel bond A4
Lista de proveedores elaborada	Detallando en su encabezado quien elabora y la fecha, a continuación, una tabla que contenga mínimo nombre del proveedor, RUC, No. De contacto, ciudad, dirección de oficinas centrales y giro de negocio	.doc, .pdf, impreso en papel bond A4
Listado elaborado	Detallando en su encabezado quien elabora y la fecha, a continuación una tabla que contenga mínimo nombre comercial/personal y ciudad	.doc, .pdf, impreso en papel bond A4
Minuta de reunión elaborada	Detallando en su encabezado la fecha, el motivo de la reunión, a continuación, una tabla con los nombres de los participantes y su rol, otra tabla con los comentarios realizados y los acuerdos alcanzados, finalmente la firma de los asistentes.	impreso en papel bond A4
Plan de gestión de riesgos elaborado	Diseño tabla que contenga mínimo El riesgo identificado, su área de impacto, impacto, probabilidad, estrategia de respuesta, actividad detonadora y responsable de seguimiento	.doc, .pdf, xl, impreso en papel bond A4
Presentación elaborada	Información en plantilla definida	.ppt

Ruta elaborada	Diseño tabla que contenga mínimo el número de orden de visita, el nombre del establecimiento, su dirección, ciudad, nombre del dueño y número de contacto	.xl, project
----------------	---	--------------

Elaborado por: El autor

### 3.2.2. Plan de Gestión de las Comunicaciones

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información (...). (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 359).

La comunicación desarrolla las relaciones necesarias para que los resultados del proyecto y el programa sean exitosos. Las actividades de comunicación y los objetos para apoyar la comunicación varían ampliamente, desde correos electrónicos y conversaciones informales hasta reuniones formales e informes periódicos del proyecto. El acto de enviar y recibir información ocurre consciente o inconscientemente a través de palabras, expresiones faciales, gestos y otras acciones, En el contexto de gestionar exitosamente las relaciones del proyecto con los interesados, la comunicación incluye el desarrollo de estrategias y planes para los objetos y actividades de comunicación adecuados con la comunidad de interesados y la aplicación de habilidades para mejorar la eficacia de las comunicaciones planificadas y otras comunicaciones ad hoc. (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 362).

### **3.2.2.1. Análisis de requisitos**

El análisis de los requisitos de comunicación determina las necesidades de información de los interesados del proyecto. Estos requisitos se definen combinando el tipo y el formato de la información necesaria con un análisis del valor de dicha información. (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 369).

Para identificar los requisitos de las comunicaciones se realizará entrevistas con cada uno de los interesados, en virtud de tener conocimiento pleno de cuáles son sus necesidades, en cuanto al tipo de información que deben recibir, formatos, frecuencias.

### **3.2.2.2. Identificación de factores ambientales**

Los factores ambientales de la empresa (EEFs) hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen y dirigen el proyecto. Estas condiciones pueden ser internas y/o externas a la organización. Los EEFs se consideran como entradas de muchos procesos de la dirección de proyectos, específicamente para la mayor parte de los procesos de planificación. Estos factores pueden mejorar o restringir las opciones de la dirección de proyectos. Además, estos factores pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado. (Project Management Institute, Inc, 2017, p. 38).

Se identifican únicamente los factores internos, ya que el presente proyecto tiene como finalidad levantar el proceso comercial de PI COMUNICACIONES, el mismo que se debe ejecutar internamente, para obtener resultados visibles para el cliente externo, en base al cumplimiento alcanzado sobre los requerimientos y estándares de cada uno de ellos.

- **Cultura, estructura y gobernanza de la organización:**
  - **Misión.** - Entregar a nuestros clientes soluciones integrales a sus necesidades, cumpliendo sus expectativas de calidad, tiempo y costo.
  - **Visión.** - Ser la empresa líder en el mercado nacional, generando plazas de trabajo y siendo socios comerciales de cada uno de nuestros clientes.
  - **Valores.** -
    - Honestidad
    - Respeto
    - Integridad
    - Proactividad
    - Discreción
    - Excelencia
    - Eficiencia
    - Eficacia
    - Rapidez
    - Transparencia
- **Distribución geográfica de las instalaciones y recursos.** – Todos los recursos de PI COMUNICACIONES se encuentran en la ciudad de Quito, cuando existen actividades fuera de dicha ciudad, se contrata personal eventual para ejecutar y supervisar dichas actividades, la comunicación con

el personal foráneo eventual se realiza mediante medios digitales, como correo electrónico, sistemas de mensajería instantánea, etc.

- **Infraestructura.** – Todas las instalaciones y equipos de PI COMUNICACIONES se encuentran centralizados en las oficinas ubicadas en la ciudad de Quito.
- **Software informático.** – El único software con el que cuenta PI COMUNICACIONES es uno usado para llevar la contabilidad del negocio.
- **Disponibilidad de recursos.** – Los proveedores externos de PI COMUNICACIONES se encuentran ubicados en todo el territorio ecuatoriano, a los mismos que se acude de acuerdo con el servicio que el cliente haya solicitado.
- **Capacidad de los empleados.** - El personal de PI COMUNICACIONES cuenta con experiencia laboral, adquirida por sus años de trabajo; la cual le brinda el conocimiento suficiente para desempeñar cada una de sus funciones dentro de la agencia, sin embargo; es importante indicar que no cuentan con ningún tipo de capacitación que complemente sus conocimientos técnicos.

### 3.2.2.3. Definición de organigrama

Un organigrama del proyecto es una representación gráfica de los miembros del equipo del proyecto y de sus relaciones de comunicación. Dependiendo de las necesidades del proyecto, pueden ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general. Por ejemplo, el organigrama del proyecto para un equipo de respuesta a catástrofes conformado por 3000 personas tendrá un mayor nivel de detalle que el organigrama de un proyecto interno

conformado por 20 personas. (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 319).

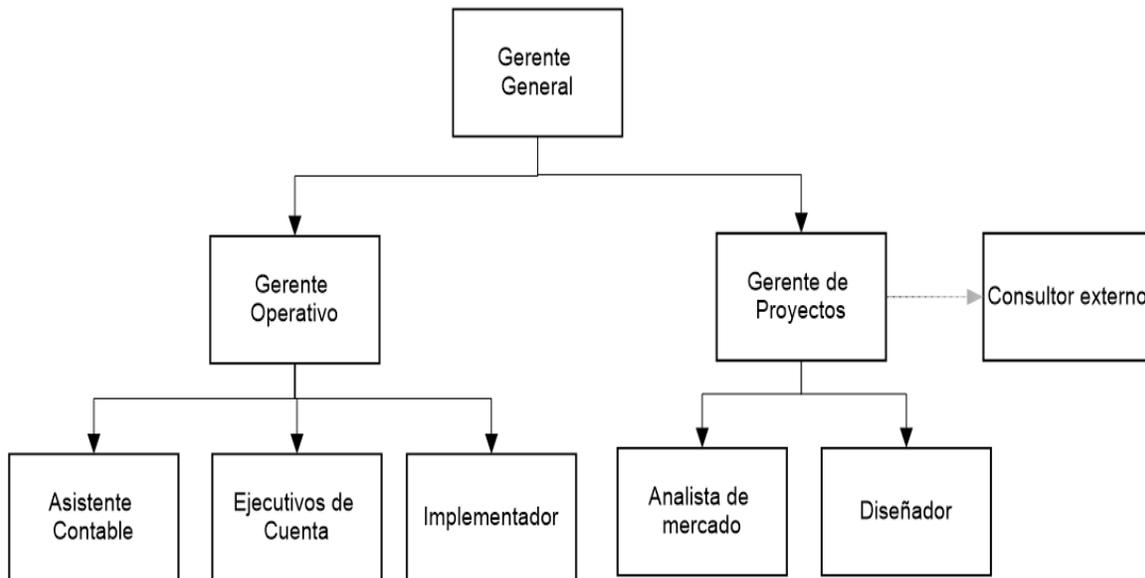


Figura 20. Organigrama

### 3.2.2.4. Definición del plan de las comunicaciones

En su libro titulado “Guía del PMBOK” (Project Management Institute, Inc, 2017, p. 377) señala que:

El plan de gestión de las comunicaciones es un componente del plan para la dirección del proyecto que describe la forma en que se planificarán, estructurarán implementarán y monitorearán las comunicaciones del proyecto para lograr eficiencia. El plan contiene la siguiente información:

- Requisitos de comunicación de los interesados;
- Información a comunicar, incluidos el idioma, formato, contenido y nivel de detalle
- Proceso de escalamiento
- Motivo de la distribución de dicha información

- Plazo y frecuencia para la distribución de la información requerida y para la recepción de la confirmación o respuesta, si corresponde;
- Persona responsable de comunicar la información
- Persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial;
- Persona o grupos que recibirán la información, tales como memorandos, correo electrónico, comunicados de prensa o medios sociales;
- Métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información, tales como memorandos, correo electrónico, comunicados de prensa o medios sociales;
- Recursos asignados a las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto;
- Método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones conforme el proyecto avanza y se desarrolla; como cuando la comunidad de interesados cambia a medida que el proyecto atraviesa diferentes fases;
- Glosario de la terminología común;
- Diagramas de flujo de información que circula dentro del proyecto, flujos de trabajo con la posible secuencia de autorizaciones, lista de informes, planes de reuniones, etc.; y
- Restricciones derivadas de la legislación o normativa específica, de la tecnología, de las políticas de la organización (Project Management Institute, Inc, 2017, p. 377)

### 3.2.2.4.1. Matriz de documentos

Tabla 13.

*Matriz de documentos*

MATRIZ DE DOCUMENTOS		
TIPO DE DOCUMENTO	HERRAMIENTA	UBICACIÓN
Convocatoria	PDF	Buzón de correo de cada asistente
Cronograma	Excel/Project	Responsable de gestión de documentos
Cuestionario	Word	Archivo del proyecto
Hoja de incidentes	Word/Excel	Archivo del proyecto
Hoja de visitas	Word/Excel	Archivo del proyecto
Informe de visita	Word	Archivo del proyecto
Informe de entrevistas	Word	Archivo del proyecto
Libreto focus group	Word	Responsable de gestión de documentos
Lista de proveedores	Word/excel	Responsable de gestión de documentos
Minuta de reunión	Word	Archivo del proyecto
Plan de gestión de riesgos	Excel	Responsable de gestión de documentos
Resultados focus group	Word/PDF	Archivo del proyecto
Ruta	Excel	Responsable de gestión de documentos

Elaborado por: El autor

### 3.2.2.4.2. Matriz de comunicaciones

Tabla 14.  
*Matriz de comunicaciones*

INVOLUCRADO	INTERÉS	TIPO DE INFORMACIÓN	CANAL	PROPIETARIO	FRECUENCIA	MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN	AUDIENCIA	RESPONSABLE
Gerente General	Ampliar el negocio (+)	Informes del proyecto, Plan de gestión de riesgos	Impreso Email	Gerente de Proyectos	2 veces a la semana	Reuniones cara a cara, email	Gerente, Socios	Director del proyecto
Gerente Operativo	Ampliar el negocio (+)	Informes del proyecto, Plan de gestión de riesgos, rutas	Impreso Email	Gerente de Proyectos	2 veces a la semana	Reuniones cara a cara, email	Gerencias	Director del proyecto
Gerente de Proyectos	Ampliar y modernizar el negocio (+)	Informes del proyecto, Plan de gestión de riesgos	Impreso Email	Gerente de Proyectos	2 veces a la semana	Reuniones cara a cara, email	Gerencias	Director del proyecto
Ejecutivo de Cuenta	Tener mayor rédito económico (+)	Convocatoria, Minutas, rutas, lista de proveedores	Impreso Email	Gerente de Proyectos	2 veces a la semana	Informes, email	Personal Administrativo	Equipo del proyecto

Diseñador	Hacer marketing (+)	Convocatoria, Minutas	Impreso Email	Gerente de Proyectos	2 veces a la semana	Informes, email	Personal Administrativo	Equipo del proyecto
Implementador	Tener mayor rédito económico (+)	Convocatoria, Minutas, rutas	Impreso Email	Gerente de Proyectos	2 veces a la semana	Informes, email	Personal Operativo	Equipo del proyecto
Asistente Contable	Monitorear la contabilidad de la empresa (+)	Convocatoria, Minutas, rutas, lista de proveedores	Impreso Email	Gerente de Proyectos	2 veces a la semana	Informes, email	Personal Administrativo	Equipo del proyecto
Analista de mercado	Hacer marketing (+)	Convocatoria, Minutas, rutas, lista de proveedores	Impreso Email	Gerente de Proyectos	2 veces a la semana	Informes, email	Personal Administrativo y operativo	Equipo del proyecto

Elaborado por: El autor

### 3.2.2.4.3. Matriz de reuniones

Tabla 15.  
*Matriz de reuniones*

MATRIZ DE REUNIONES			
TIPO DE REUNION	PROPÓSITO	ASISTENTES	FRECUENCIA
Resultados	Informes de avance Informes de resultados	Socios, Gerentes y Jefaturas	Semanal
Equipo	Informe de avances, resultados, Actualizaciones de informes, planes de contingencia, lecciones aprendidas, asuntos pendientes	Gerente del proyecto / miembros del equipo	Semanal
Gerencia de proyecto	Progreso y estatus del proyecto / resoluciones a tomar frente a los eventos informados.	Socios, Gerentes y Jefaturas	Cuando así lo requiera
Informativa	Socialización de Alcance, beneficios, impacto del proyecto	Todos los involucrados	inicio / fin del proyecto
Técnicas	Establecer los requerimientos técnicos	Equipo de proyecto	Al inicio del proyecto y cuando así lo requiera

Elaborado por: El autor

### 3.2.2.4.4. Matriz de distribución de documentos

Tabla 16.

*Matriz de distribución de documentos*

MATRIZ DE DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS								
Involucrado/ Documento	Gerente General	Gerente Operativo	Gerente de Proyectos	Ejecutivo de Cuenta	Diseñador	Implementador	Asistente Contable	Analista de mercado
Convocatoria	X	X	X	X	X	X	X	X
Cronograma			X	X	X	X	X	X
Cuestionario				X	X	X	X	X
Hoja de incidentes		X	X					
Hoja de visitas		X	X	X		X		X
Informe de entrevistas	X		X					
Informe de visita	X		X	X		X		X
Libreto focus group			X	X	X	X	X	X
Lista de proveedores			X	X			X	X
Minuta de reunión	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de gestión de riesgos	X	X	X	X				
Resultados focus group	X	X	X					
Ruta		X	X	X		X		X

Elaborado por: El autor

### **3.3. Plan de gestión de riesgos.**

La 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. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las probabilidades de éxito del proyecto. (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 395).

En su libro titulado “Guía del PMBOK” (Project Management Institute, Inc, 2017, p. 397) señala que:

Todos los proyectos son riesgosos, ya que son emprendimientos únicos con diferentes grados de complejidad que tienen como objetivo ofrecer beneficios. Se dedican a esto dentro de un contexto de restricciones y suposiciones al tiempo que responden a las expectativas de los interesados, las que pueden ser contradictorias y cambiantes. Las organizaciones deben elegir enfrentar el riesgo del proyecto de una manera controlada e intencional para crear valor equilibrando al mismo tiempo el riesgo y la recompensa (...).

Los riesgos individuales del proyecto pueden tener un efecto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto, si se presentan. La gestión de los riesgos del proyecto tiene como objetivo explotar o mejorar los riesgos positivos (oportunidades), evitando o mitigando al mismo tiempo los riesgos negativos (amenazas). Las amenazas no gestionadas pueden dar lugar a cuestiones o problemas tales como retrasos, sobrecostos, déficit en el desempeño o pérdida de reputación. Las oportunidades aprovechadas pueden conducir a beneficios tales como la reducción de tiempo y costo, mejora en el

desempeño o buena reputación Project Management Institute, Inc, 2017, p. 397)

Tabla 17.  
Plan de Riesgos “Análisis Cualitativo”

PRIORIDAD	IDENTIFICACION								ANALISIS CUALITATIVO			
	ESTATUS	ID #	FECHA IDENTIFICACION FASE DEL PROYECTO	ASIGNACION FUNCIONAL	AMENAZA/OPORTUNIDAD	DESCRIPCION	DISPARADOR	CATEGORIA	TIPO	PROBABLIDAD	IMPACTO	MATRIZ DE RIESGOS
	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	
1	Inactivo	R1	03-sep-18	Gerente General	AMENAZA	Acceso a información limitado por un cambio en la administración de PI COMUNICACIONES	Cambio de Gerente General	Organización	Alcance	Moderado	Muy Alto	
			Cronograma									
1	Activo	R2	03-sep-18	Personal Administrativo y operativo	AMENAZA	Acceso a información limitado por falta de colaboración de los involucrados	Incumplimiento de cronograma	Organización	Alcance	Alto	Muy Alto	
			Cronograma									
3	Activo	R3	03-sep-18	Todos los involucrados	AMENAZA	Desconocimiento de las normativas legales, referentes al sector publicitario por parte de los involucrados	Incumplimiento de cronograma	Organización	Alcance	Alto	Muy Alto	
			Cronograma									
2	Activo	R4	03-sep-18	Encargados de puntos de venta	AMENAZA	No contar con la apertura para realizar las visitas e inspecciones	Falta de información levantada	Alcance	Cronograma	Muy Alto	Alto	
			Calidad									
2	Activo	R5	03-sep-18	Socios	OPORTUNIDAD	Que los socios acepten aplicar el proyecto	Aceptación escrita	Organización	Costo	Moderado	Moderado	
			Calidad									

Tabla 18.  
Plan de Riesgos “Análisis Cuantitativo”

PRIORIDAD	IDENTIFICACION								ANALISIS CUANTITATIVO			
	ESTATUS	ID #	FECHA IDENTIFICACION FASE DEL PROYECTO	ASIGNACION FUNCIONAL	AMENAZA/OPORTUNIDAD	DESCRIPCION	DISPARADOR	CATEGORIA	PROBABILIDAD (%)	IMPACTO (\$ o DIAS)	EMV - Valor Monetario Esperado EFECTO (\$ o DIAS)	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(13)	(14)	(15) =(13)x(14)		
1	Inactivo	R1	03-sep-18	Gerente General	AMENAZA	Acceso a información limitado por un cambio en la administración de PI COMUNICACIONES	Cambio de Gerente General	Organización	0.5	30%	3	1
			Planificación									
1	Activo	R2	03-sep-18	Personal Administrativo y operativo	AMENAZA	Acceso a información limitado por falta de colaboración de los involucrados	Incumplimiento de cronograma	Organización	0.7	70%	2	1
			Planificación									
3	Activo	R3	03-sep-18	Todos los involucrados	AMENAZA	Desconocimiento de las normativas legales, referentes al sector publicitario por parte de los involucrados	Incumplimiento de cronograma	Organización	0.7	70%	2	1
			Planificación									
2	Activo	R4	03-sep-18	Encargados de puntos de venta	AMENAZA	No contar con la apertura para realizar las visitas e inspecciones	Falta de información levantada	Alcance		90%	5	5
			Ejecución									
2	Activo	R5	03-sep-18	Socios	OPORTUNIDAD	Que los socios acepten aplicar el proyecto	Aceptación escrita	Organización		50%	1	1
			Cierre									
											Reserva de riesgos	8.70
											Presupuesto del proyecto	26.50
											Porcentaje de reserva de riesgos	32.83%

Prioridad
1 Alta
2 Media
3 Baja

Tabla 19.  
Plan de Riesgos “Estrategia de respuesta”

PRIORIDAD	IDENTIFICACION								ESTRATEGIAS DE RESPUESTA		
	ESTATUS	ID #	FECHA IDENTIFICACION FASE DEL PROYECTO	ASIGNACION FUNCIONAL	AMENAZA/OPORTUNIDAD	DESCRIPCION	DISPARADOR	CATEGORIA	ESTRATEGIA	ACCIONES DE RESPUESTA INCLUYENDO VENTAJAS Y DESVENTAJAS	ENTREGABLE AFECTADO
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(16)	(17)	(18)
1	Inactivo	R1	03-sep-18	Gerente General	AMENAZA	Acceso a información limitado por un cambio en la administración de PI COMUNICACIONES	Cambio de Gerente General	Organización	Mitigar	Realizar una reunión con el nuevo gerente y explicar los detalles del proyecto. <b>Ventaja:</b> Acceso a la información requerida <b>Desventaja:</b> Incumplimiento del cronograma	Cronograma: 1.1.2.1.3, 1.1.2.2.4, 1.1.3.4.1, 1.1.2.1.2, 1.1.3.1.2, 1.1.3.5.1, 1.1.3.1.1, 1.1.3.2.1
			Planificación								
1	Activo	R2	03-sep-18	Personal Administrativo y operativo	AMENAZA	Acceso a información limitado por falta de colaboración de los involucrados	Incumplimiento de cronograma	Organización	Mitigar	Realizar reuniones con el personal administrativo para levantar sus inquietudes y preocupaciones <b>Ventaja:</b> Obtener insumos para elaborar un plan de involucramiento. <b>Desventaja:</b> Uso de tiempo y recursos en nuevas reuniones y elaboración de planes	Cronograma: 1.1.2.1.3, 1.1.2.2.4, 1.1.3.4.1, 1.1.2.1.2, 1.1.3.1.2, 1.1.3.5.1, 1.1.3.1.1, 1.1.3.2.1
			Planificación								
3	Activo	R3	03-sep-18	Todos los involucrados	AMENAZA	Desconocimiento de las normativas legales, referentes al sector publicitario por parte de los involucrados	Incumplimiento de cronograma	Organización	Mitigar	Realizar reuniones con el personal operativo para levantar sus inquietudes y preocupaciones <b>Ventaja:</b> Obtener insumos para elaborar un plan de involucramiento. <b>Desventaja:</b> Uso de tiempo y recursos en nuevas reuniones y elaboración de planes	Cronograma: 1.1.2.1.3, 1.1.2.2.4, 1.1.3.4.1, 1.1.2.1.2, 1.1.3.1.2, 1.1.3.5.1, 1.1.3.1.1, 1.1.3.2.1
			Planificación								
2	Activo	R4	03-sep-18	Encargados de puntos de venta	AMENAZA	No contar con la apertura para realizar las visitas e inspecciones	Falta de información levantada	Alcance	Aceptar	Identificar otros puntos de venta que brinden la paertura para realizar las visitas e inspecciones <b>Ventaja:</b> La información será obtenida <b>Desventaja:</b> Uso de tiempo adicional que perjudica el cumplimiento del cronograma	Cronograma: 1.1.2.1.3, 1.1.2.2.4, 1.1.3.4.1, 1.1.2.1.2, 1.1.3.1.2, 1.1.3.5.1, 1.1.3.1.1, 1.1.3.2.1 Informe de Visita: 1.1.3.5.3, 1.1.3.5, 1.1.3.1 Hoja de incidentes: 1.1.3.5.2 Hoja de Visitas: 1.1.3.2, 1.1.3.2.3, 1.1.3.1.3, 1.1.3.4.2
			Ejecución								
2	Activo	R5	03-sep-18	Socios	OPORTUNIDAD	Que los socios acepten aplicar el proyecto	Aceptación escrita	Organización	Aceptar	Acepta la solicitud y aplicar el proyecto elaborado <b>Ventaja:</b> Oportunidad de implementar el proyecto <b>Desventaja:</b> que los riesgos se activen y el proyecto no tenga éxito	
			Cierre								

Tabla 20.  
Plan de Riesgos “Monitoreo y Control”

PRIORIDAD	IDENTIFICACION								MONITOREO Y CONTROL		
	ESTATUS	ID #	FECHA IDENTIFICACION FASE DEL PROYECTO	ASIGNACION FUNCIONAL	AMENAZA/OPORTUNIDAD	DESCRIPCION	DISPARADOR	CATEGORIA	RESPONSABLE	INTERVALO DE MEDICION O FECHA HITO DE MEDICION	FECHA, ESTADO, COMENTARIOS DE LA REVISION
	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		(19)	(20)	(21)
1	Inactivo	R1	03-sep-18	Gerente General	AMENAZA	Acceso a información limitado por un cambio en la administración de PI COMUNICACIONES	Cambio de Gerente General	Organización	Director del Proyecto	Diario, mientras dura la transición organizacional	
			Planificación								
1	Activo	R2	03-sep-18	Personal Administrativo y operativo	AMENAZA	Acceso a información limitado por falta de colaboración de los involucrados	Incumplimiento de cronograma	Organización	Director del Proyecto	Semanal, mientras dura el levantamiento de inquietudes y preocupaciones	
			Planificación								
3	Activo	R3	03-sep-18	Todos los involucrados	AMENAZA	Desconocimiento de las normativas legales, referentes al sector publicitario por parte de los involucrados	Incumplimiento de cronograma	Organización	Director del Proyecto	Semanal, mientras dura el levantamiento de inquietudes y preocupaciones	
			Planificación								
2	Activo	R4	03-sep-18	Encargados de puntos de venta	AMENAZA	No contar con la apertura para realizar las visitas e inspecciones	Falta de información levantada	Alcance	Director del Proyecto	Diario, hasta culminar el visita a los puntos requeridos y obtener la información necesaria	
			Ejecución								
2	Activo	R5	03-sep-18	Socios	OPORTUNIDAD	Que los socios acepten aplicar el proyecto	Aceptación escrita	Organización	Director del Proyecto	Diario durante el cierre del proyecto	
			Cierre								

### **3.4. Plan de gestión de la participación de los interesados**

Actualmente PI COMUNICACIONES cuenta con 11 colaboradores que trabajan permanentemente en oficina y que serán tomados en cuenta como interesados para el desarrollo del plan de involucramiento. Por temas de confidencialidad, en el presente trabajo no se colocará los nombres reales de los clientes internos, sino el nombre de las posiciones que ocupa cada uno de ellos.

Cada proyecto tiene interesados que se ven afectados o pueden afectar al proyecto, ya sea de forma positiva o negativa. Algunos interesados pueden tener una capacidad limitada para influir en el trabajo o los resultados del proyecto; otros pueden tener una influencia significativa sobre el mismo y sobre los resultados esperados. (Project Management Institute, Inc. 2017, p. 504).

#### **3.4.1. Registro de interesados**

En la siguiente tabla, se da el detalle de los colaboradores administrativos, mencionados anteriormente, los cuales son tomados en cuenta como Interesados.

Tabla 21.  
Registro de interesados

ID	POSICIÓN	ROL	PODER	INTERES	EXPECTATIVAS
1	Gerente General	Socio	Alto	Alto	Obtener rentabilidad de la gestión comercial de la empresa, además de controlar las actividades operativas y administrativas en virtud de no incurrir en costos no planificados que afecten de manera negativa el ejercicio económico
2	Gerente Operativo	Socio	Alto	Alto	
3	Gerente de Proyectos	Socio	Alto	Alto	
4	Ejecutivo de Cuenta 1	Colaborador	Medio	Alto	Incorporar herramientas que faciliten la ejecución de sus funciones y permitan obtener información real sobre los resultados de su trabajo, contemplando la incorporación de herramientas de control, seguimiento y supervisión.
5	Ejecutivo de Cuenta 2	Colaborador	Medio	Alto	
6	Ejecutivo de Cuenta 3	Colaborador	Medio	Alto	
7	Diseñador	Colaborador	Bajo	Bajo	
8	Implementador 1	Colaborador	Bajo	Bajo	
9	Implementador 2	Colaborador	Bajo	Bajo	
10	Asistente Contable	Colaborador	Medio	Bajo	
11	Analista de mercado	Colaborador	Medio	Bajo	

Elaborado por: El autor

### 3.4.2. Matriz de poder – interés

“La matriz Poder/interés, de acuerdo con lo que señala el Project Management Institute”, Inc. (2017, p. 512), (...) agrupa a los interesados según su nivel de autoridad (poder), nivel de inquietud acerca de los resultados del proyecto (interés).

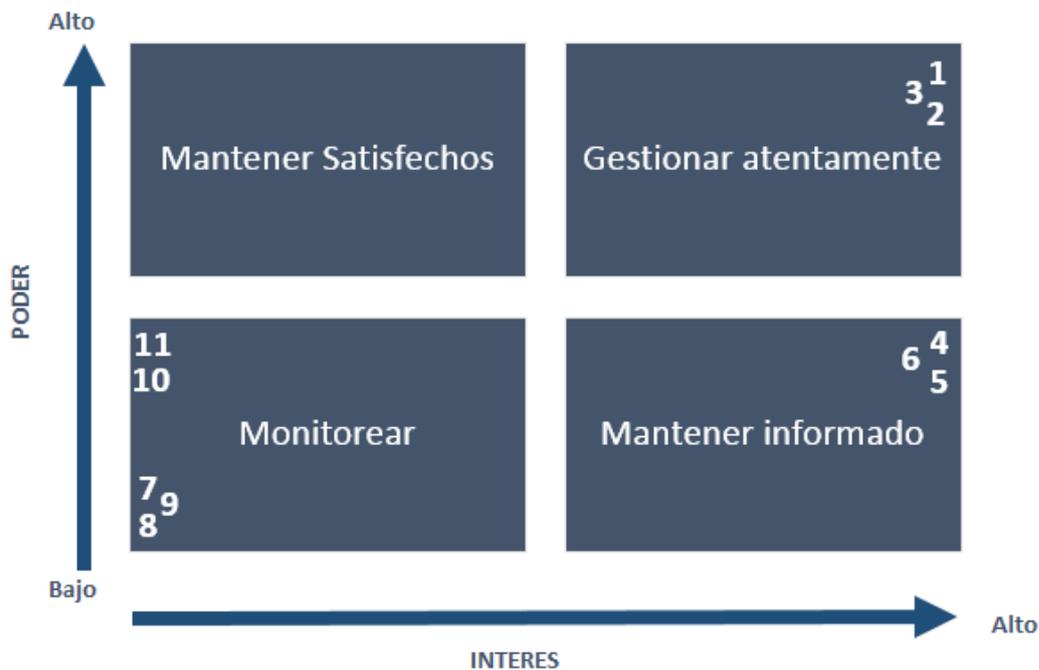


Figura 21. Matriz de poder – interés

Como se puede ver en la figura anterior, existen 4 grupos de colaboradores muy marcados en cuanto a su ubicación dentro de la matriz, dentro del área “Gestionar atentamente”, se encuentra el grupo de socios de PI COMUNICACIONES, formando parte del área “Monitorear” se encuentra dos grupos, uno compuesto por el personal operativo/diseño, y otro compuesto por el personal administrativo, finalmente el grupo de Ejecutivos de Cuenta se encuentra dentro del área “Mantener informado”.

La matriz nos muestra la lógica sobre como PI COMUNICACIONES debe gestionar a sus clientes internos (involucrados) de acuerdo con la posición que ocupan, esto servirá como insumo para definir posteriormente el plan de comunicación.

### 3.4.3. Matriz de evolución de involucramiento de interesados

Tabla 22.

*Matriz de evolución de involucramiento de interesados*

ID	Interesado	Compromiso				
		Desconocedor	Reticente	Neutral	De Apoyo	Líder
1	Gerente General			C	D	
2	Gerente Operativo			C	D	
3	Gerente de Proyectos			C		D
4	Ejecutivo de Cuenta 1		C			D
5	Ejecutivo de Cuenta 2		C			D
6	Ejecutivo de Cuenta 3		C			D
7	Diseñador	C			D	
8	Implementador 1	C			D	
9	Implementador 2	C			D	
10	Asistente Contable	C			D	
11	Analista de mercado	C			D	

C: Participación Actual

D: Participación esperada

### 3.4.4. Plan de Involucramiento de los interesados

Tabla 23.

*Plan de Involucramiento de los interesados*

ID	POSICIÓN	ROL	PODER	INTERES	ESTRATEGIA
1	Gerente General	Socio	Alto	Alto	Informar sobre los beneficios de ejecutar el proyecto dentro de la organización. Consolidar su participación mediante el involucramiento activo durante el proceso de elaboración de los diagramas de trabajo
2	Gerente Operativo	Socio	Alto	Alto	
3	Gerente de Proyectos	Socio	Alto	Alto	
4	Ejecutivo de Cuenta 1	Colaborador	Medio	Alto	Mantener informado sobre los cambios que afecten su modalidad de trabajo y levantar cualquier tipo de requerimiento, inquietud o problema para atenderlo y tomarlo en cuenta dentro del proyecto. Mantener reuniones formales e informales para obtener información relevante y obtener una participación activa durante la elaboración del proceso comercial
5	Ejecutivo de Cuenta 2	Colaborador	Medio	Alto	
6	Ejecutivo de Cuenta 3	Colaborador	Medio	Alto	
7	Diseñador	Colaborador	Bajo	Bajo	
8	Implementador 1	Colaborador	Bajo	Bajo	
9	Implementador 2	Colaborador	Bajo	Bajo	
10	Asistente Contable	Colaborador	Medio	Bajo	
11	Analista de mercado	Colaborador	Medio	Bajo	

## **4. ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD**

Es importante tomar en cuenta que, para la ejecución del proyecto, no se requiere invertir en la adquisición de recursos o en la contratación de personal, por tal motivo, la herramienta utilizada para analizar su viabilidad será la herramienta “Costo/beneficio”.

Así mismo, por temas de confidencialidad, PI COMUNICACIONES no ha facilitado el Balance General ni los Estados de Resultados para la elaboración del presente documento, sino solo información puntual para la elaboración del análisis financiero y posterior análisis de la viabilidad de ejecutar el proyecto.

### **4.1. Análisis Financiero**

De acuerdo con lo declarado por el Gerente General de PI COMUNICACIONES, los costos no planificados aparecen constantemente, lo cual afecta directamente a la rentabilidad de la organización, frenando su crecimiento, la calidad del servicio entregado y su capacidad de competir en el mercado.

Así mismo, se ha identificado que la aparición de costos no planificados se da durante la fase de ejecución del servicio, ya que las muchas eventualidades que se deben cubrir para que el servicio pueda ser entregado, implican que PI COMUNICACIONES deba asumir todos estos valores, ya que los mismos no fueron planteados inicialmente al cliente externo.

En la siguiente tabla se muestra, de manera general; la consolidación de los costos planificados vs los costos no planificados (de todos los servicios que se han entregado cada mes), los datos para la elaboración de la tabla han sido entregados por parte de la Gerencia General de PI. COMUNICACIONES.

Tabla 24.  
*Costos sin proceso comercial*

Mes	Costos Planificados	Costos No planificados	Costo Real (Plan + NO Plan)	% Var Costos	Utilidad Planificada	Ut Real (Ut. Plan - Costos No Plan)	% Var Utilidad
Enero	\$ 35,000.00	\$ 3,000.00	\$ 38,000.00	9%	\$ 10,500.00	\$ 7,500.00	-29%
Febrero	\$ 27,000.00	\$ 200.00	\$ 27,200.00	1%	\$ 8,100.00	\$ 7,900.00	-2%
Marzo	\$ 39,000.00	\$ 2,450.00	\$ 41,450.00	6%	\$ 11,700.00	\$ 9,250.00	-21%
Abril	\$ 40,000.00	\$ 4,800.00	\$ 44,800.00	12%	\$ 12,000.00	\$ 7,200.00	-40%
Mayo	\$ 35,000.00	\$ 800.00	\$ 35,800.00	2%	\$ 10,500.00	\$ 9,700.00	-8%
Junio	\$ 27,850.00	\$ 2,870.00	\$ 30,720.00	10%	\$ 8,355.00	\$ 5,485.00	-34%
Julio	\$ 15,000.00	\$ 3,000.00	\$ 18,000.00	20%	\$ 4,500.00	\$ 1,500.00	-67%
Agosto	\$ 45,700.00	\$ 5,200.00	\$ 50,900.00	11%	\$ 13,710.00	\$ 8,510.00	-38%
Septiembre	\$ 23,560.00	\$ 340.00	\$ 23,900.00	1%	\$ 7,068.00	\$ 6,728.00	-5%
				<b>8%</b>			<b>-27%</b>

Elaborado por: El autor

De acuerdo con lo que se detalla en la tabla anterior, existe un promedio de 8% de variación incremental en los costos panificados cada mes, lo cual afecta negativamente en un promedio de 27% a la utilidad.

El presente proyecto plantea reducir en un 50% los costos no planificados, mediante la incorporación de un proceso comercial que ordene, delimite y controle cada una de las actividades que se desarrollan internamente, para entregar el servicio a los clientes externos.

## 4.2. Viabilidad

De acuerdo con lo detallado anteriormente, a continuación; se procede a realizar una tabla, con un escenario en el que se incorpora el proceso comercial y los costos no planificados se reducen en un 50%.

Tabla 25.  
Costos con Proceso Comercial

Mes	Costos Planificados	Costos No planificados	Costo Real (Plan + NO Plan)	% Var Costos	Utilidad Planificada	Ut Real (Ut. Plan - Costos No Plan)	% Var Utilidad
Enero	\$ 35,000.00	\$ 1,500.00	\$ 36,500.00	4%	\$ 10,500.00	\$ 9,000.00	-14%
Febrero	\$ 27,000.00	\$ 100.00	\$ 27,100.00	0%	\$ 8,100.00	\$ 8,000.00	-1%
Marzo	\$ 39,000.00	\$ 1,225.00	\$ 40,225.00	3%	\$ 11,700.00	\$ 10,475.00	-10%
Abril	\$ 40,000.00	\$ 2,400.00	\$ 42,400.00	6%	\$ 12,000.00	\$ 9,600.00	-20%
Mayo	\$ 35,000.00	\$ 400.00	\$ 35,400.00	1%	\$ 10,500.00	\$ 10,100.00	-4%
Junio	\$ 27,850.00	\$ 1,435.00	\$ 29,285.00	5%	\$ 8,355.00	\$ 6,920.00	-17%
Julio	\$ 15,000.00	\$ 1,500.00	\$ 16,500.00	10%	\$ 4,500.00	\$ 3,000.00	-33%
Agosto	\$ 45,700.00	\$ 2,600.00	\$ 48,300.00	6%	\$ 13,710.00	\$ 11,110.00	-19%
Septiembre	\$ 23,560.00	\$ 170.00	\$ 23,730.00	1%	\$ 7,068.00	\$ 6,898.00	-2%
				<b>4%</b>			<b>-14%</b>

Elaborado por: El autor

Con una reducción del 50% de los costos no planificados, la variación promedio incremental de los costos se reduce a un 4%, lo cual afectaría negativamente a la utilidad en un 14%, la misma que, si bien sigue siendo negativa; muestra una reducción comparada con el escenario real, en el cual existía una afectación negativa del 27%.

A continuación, se detalla una tabla comparativa, que permite visualizar la variación que existe entre los dos escenarios planteados.

Tabla 26.  
Viabilidad del proyecto

	Sin proceso comercial	Con proceso comercial
Costo real (mes)	\$ 34,530.00	\$ 33,271.11
Utilidad real (mes)	\$ 7,085.89	\$ 8,344.78
<b>U/C</b>	<b>21%</b>	<b>25%</b>

<b>Beneficio mensual</b>	<b>\$ 1,258.89</b>
--------------------------	--------------------

Elaborado por: El autor

En la tabla anterior se puede observar que el promedio mensual de costos sin proceso comercial es de \$34.530.00 dólares, mientras que con la aplicación del proceso comercial dichos costos se reducirían a \$33.271.11 dólares, dando una variación de \$1.258.89 dólares, la que representa un beneficio mensual para PI. COMUNICACIONES e incrementa su utilidad en un promedio mensual de 18%.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- El cliente interno de PI COMUNICACIONES está totalmente dispuesto a participar en un cambio organizacional, así mismo; las gerencias y los socios han declarado la necesidad de que exista un proceso comercial dentro de PI COMUNICACIONES.
- Actualmente los costos no planificados, según lo declarado por el Gerente General de PI COMUNICACIONES; representan hasta un 8% mensual vs los costos planificados, lo cual afecta directamente a la rentabilidad.
- Los riesgos tienen un impacto directo en la duración del proyecto, prolongando su tiempo de ejecución si es que no se cuenta con la colaboración del cliente interno en lo que se refiere a la entrega de información y acompañamiento.
- Los factores ambientales internos de PI COMUNICACIONES no representan un limitante a la hora de ejecutar el proyecto.
- Al mediano plazo, no existe una alternativa viable al presente proyecto, ya que dichas alternativas conllevan un cambio total de la organización, un tiempo prolongado de ejecución o costos adicionales para su implementación y ejecución.
- La cantidad de clientes de PI COMUNICACIONES ha decrecido durante el 2017, esto debido a la baja calidad de los servicios entregados, lo que ha provocado que existan quejas constantes y pérdida de credibilidad.

## 5.2. Recomendaciones

- Mantener constantemente informado al cliente interno sobre los objetivos del proyecto, los avances del mismo y las novedades que se han encontrado durante su ejecución.
- Solicitar retroalimentación al cliente interno sobre los cambios y los puntos de control incorporados en los flujos de trabajo, de tal manera que se tenga plena certeza de que los resultados del proyecto están acordes con la realidad de PI. COMUNICACIONES.
- Mantener un adecuado registro de todos los archivos y documentos generados por el proyecto, los mismos que serán activos de la organización y servirán para respaldar todo el trabajo realizado.
- Procurar que los socios tengan una participación activa durante la ejecución del proyecto, para facilitar la apertura y colaboración de los mandos medios al momento de ejecutar el proyecto.
- En lo posible, insistir para que se facilite información financiera como Balances y Estados de Resultados, de tal manera que se pueda identificar de manera clara cuál es el verdadero porcentaje de costos no planificados y como estos han afectado a la rentabilidad del negocio.
- Revisar la posibilidad de incorporar como involucrados a los clientes externos, básicamente para identificar cuáles son los motivos de sus quejas y que esto permita identificar puntualmente cuales son las oportunidades de mejora durante la ejecución de los servicios.

## REFERENCIAS

- Berk, J., & DeMarzo, P. (2014). *Finanzas Corporativas*. México: Pearson Educación.
- Crespo, A. (2012). *Ingeniería de Mantenimiento y fiabilidad aplicada en la gestión de activos*. Sevilla: INGEMAN.
- EAE Business School. (17 de noviembre de 2017). Obtenido de Qué es la guía PMBOK y cómo influye en la administración de proyectos: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-la-guia-pmbok-y-como-influye-en-la-administracion-de-proyectos/>
- EAE Business School. (17 de marzo de 2019). Obtenido de La importancia de la certificación Project Management Profesional: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/la-importancia-de-la-certificacion-project-management-profesional>
- Enríquez Harper, G. (2012). *El ABC de la instrumentación en el control de los procesos industriales*. México: Limusa.
- Executive Master Project Management. (19 de marzo de 2018). Obtenido de Procesos de Dirección de Proyectos: <https://uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-ii-certificacion-pmp-pmi/procesos-de-la-direccion-de-proyectos-pmp-pmi/>
- Factor Humano de Formación. (13 de octubre de 2018). Obtenido de Los procesos de calidad del PMI: <https://factorhumanoformacion.com/procesos-de-calidad-segun-pmi/>
- Garnica, C., & Maubert, C. (2011). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Guía PMBOK Project Management Institute. (2016). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos: Guía del PMBOK*. Atlanta - Estados Unidos: PMI Inc.
- INEC. (16 de febrero de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Obtenido de Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIU: [aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.xlsx](http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.xlsx)

- Johnston, M., & Marshall, G. (2015). *Administración de Ventas 10ma ed.* México D.F.: Mc Graw Hill Educación. Retrieved from 2015.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2013). *Administración de Operaciones: Procesos y Cadenas de Valor.* México: Perason Educación.
- OBS *Bussiness School.* (18 de agosto de 2017). Obtenido de La gestión de proyectos con la metodología Project Management Institute (PMI): <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/preparacion-pmp/la-gestion-de-proyectos-con-la-metodologia-project-management-institute-pmi>
- Projet Management Institute.* (29 de mar de 2019). Obtenido de Qué es PMI: <https://americalatina.pmi.org/latam/aboutus/whatispmi.aspx>
- Significados. (22 de Junio de 2017). *Metodología.* Obtenido de (<https://www.significados.com/metodologia-de-la-investigacion/>)
- Zambrano, G. (12 de septiembre de 2016). *Conexión Esan.* Obtenido de Qué es la guía del PMBOK: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/que-es-la-guia-del-pmbok/>

