TES
GP99
M3
e.4

REPUBLICA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

METODOLOGIA PARA GERENCIAR PROYECTOS DE INVESTIGACION DE MERCADOS. UNA PROPUESTA PARA LA EMPRESA DATOS INFORMATION RESOURCES

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA DE PROYECTOS.

Autor: Ing. Birmania V. Marquis R.
Tutor Académico: Msc. Luis Enrique Palacios.
Asesor Metodológico: Msc. Nancy Ramírez.

Caracas, Julio 1999

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL II

RESUMEN III

INTRODUCCIÓN 4

CAPITULO I 6

PLANTEAMIENTO Y DEFINICION DEL PROBLEMA EN ESTUDIO 6

Contexto 6
Planteamiento del Problema 7
Pregunta de la Investigación 8
Objetivos de la Investigación. 8
Justificación 9
Delimitación de la Investigación 10
Limitaciones 11

CAPITULO II 12

MARCO TEORICO 12

Antecedentes Históricos de la Gerencia de Proyectos 12
La Perspectiva de Sistemas y La Gerencia de Proyectos 16
Evolución de las Estructuras Organizacionales hacia la Gerencia de Proyectos. 18
Elementos Teóricos que Definen el Problema en Estudio. 27
El Mercado. 42
Definición de Términos Básicos. 62

CAPITULO III 63

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 63

Tipo de Investigación 63
Universo. 65
Población y Muestra. 65
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información. 66
Tipo de Análisis 66
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION. 67

CAPITULO IV 70

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS 70

CAPITULO V 90

METODOLOGIA PARA GERENCIAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. UNA PROPUESTA PARA LA EMPRESA DATOS INFORMATION RESOURCES. (MEGPIM) 90

CONCLUSIONES. 108

RECOMENDACIONES 109

BIBLIOGRAFIA. 110

ANEXOS 113

RESUMEN

En el presente Trabajo de grado se propone una metodología basada en los postulados de la Gerencia de Proyectos propuestos por el Proyect Management Institute (P.M.I.), para gestionar los proyectos de investigación de mercados que se le presentan a la empresa Datos Information Resources (DIR), por considerar que esta metodología constituirá una valiosa herramienta para que esta prestigiosa empresa profundice su eficiencia en la gestión de proyectos. En virtud de estos objetivos y de la naturaleza de la investigación, la misma se adscribió al tipo de estudios "Descriptivos" y se desarrolló mediante la aplicación del diseño de investigación denominado "Proyecto Factible". En tal sentido, se cumplieron las siguientes fases: (a) Detección de necesidades y descripción de la situación la empresa respecto a la gerencia de proyectos, mediante una investigación de campo (b) Elaboración de una propuesta de metodología de gestión de proyectos de investigación de mercado adaptada a la empresa DIR, basada en las características y necesidades detectadas y mediante una investigación documental a profundidad que permitió seleccionar y adaptar del modelo teórico seleccionado: Project Management Body Of Knowledge (PMBOK), aquellos planteamientos que le son aplicables y (c) Evaluación de la Factibilidad de la propuesta. Para ello se sometió a un juicio de expertos en el que participaron especialistas en investigación de mercados de la empresa DIR y expertos en gerencia de proyectos. Por cuanto la metodología fue de la total aceptación de los consultados, se incorporó al trabajo de investigación como un aporte resultante de una investigación de campo y de la aplicación de una moderna teoría. La gran conclusión de este estudio es que La empresa DIR y todas aquellas empresas que posean características y situaciones similares, podrán optimizar el proceso de gestión de sus proyectos de investigación de mercados mediante la aplicación de una metodología como la que se propone.

INTRODUCCIÓN

La primera evaluación formal que el gerente de proyectos de una empresa le hace a un determinado proyecto es la Investigación de Mercados. A través de ella se estudia si el producto que el proyecto arrojará se va a poder posicionar en el mercado o no. Permite decidir si el proyecto continúa o se paraliza.

La investigación de mercados es por tanto un sub-proyecto para la empresa dueña del proyecto y generalmente su ejecución es contratada a empresas especializadas en esta área. Este es el caso de la empresa Datos Information Resourses (DIR), la cual realiza estudios de mercados a la medida del cliente y de sus necesidades a través de la unidad de negocios de AD-HOC.

La Gerencia de AD-HOC preocupada por garantizar la mejor ejecución de los procesos que conforman las investigaciones de mercados a su cargo, está siempre en la búsqueda de procedimientos innovadores que le permitan optimizar cada día sus estudios y de esta manera continuar suministrando resultados conforme a las necesidades de sus clientes y a los estándares de calidad establecidos por la empresa.

Las investigaciones de mercado poseen todas las características de un proyecto: son estudios únicos, a la medida del cliente, con problemas particulares y estrategias de solución adaptadas a ella, requieren equipos multidisciplinarios que elaboren la propuesta de investigación y el estudio respectivo. Cada estudio tiene definido un inicio y un fin específico en el tiempo, así como los recursos económicos, humano y tecnológicos que requiere. Todo ello permite que se le dé un tratamiento de proyecto y a su vez exige que sean gerenciados como tal.

El presente trabajo de grado fue estructurado en cinco capítulos a saber: Capítulo I: Planteamiento y Definición del Problema en Estudio. En el mismo se define todo

lo referente a la investigación: el objeto de la investigación y su entorno, el planteamiento del problema a investigar, objetivo general y específicos, delimitación y limitaciones que se encontraron en la investigación.

Capitulo II: Marco Teórico. En éste se definen todos aquellos aspectos teóricos conceptuales que sirven de sustento para la investigación. Antecedentes y fundamentalmente los conceptos y procedimientos del modelo teórico seleccionado.

Capítulo III: Marco Metodológico: Aquí se indica el tipo y el diseño de la investigación utilizados. Se describe de forma detallada cómo se ejecuto y en que se basó. Igualmente, se señala la población y muestra que conforma el estudio, así como las características del instrumento de recolección de información empleado y el tipo de análisis que se empleó. Finalmente se describe el procedimiento de la Investigación, es decir, cada una de las fases que conforman el trabajo y la manera como se llevaron a cabo.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Datos. En éste capítulo se analizan cada uno de los items contentivos en el instrumento de recolección de información, con la finalidad de obtener una base para realizar el diagnostico de la situación de la gestión de proyectos en la empresa en estudio. A través de ocho tablas se sintetiza la información recaudada con el instrumento y ésta se analiza para justificar la propuesta que se hace en el capitulo respectivo a la empresa.

Capítulo V: Metodología para Gestionar Proyectos de Investigación de Mercados: Una Propuesta para la Empresa Datos Information Resources. MEGPIM. En éste capítulo se presenta la metodología propuesta por el investigador una vez recaudados y analizados los datos requeridos para éste fin.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, anexos y bibliografía.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO Y DEFINICION DEL PROBLEMA EN ESTUDIO

Contexto

En 1954 se funda DATOS C.A. como respuesta a la creciente demanda de *información por parte diferentes empresas sobre los mercados de productos de* consumo masivo, estudios de opinión y con relación al alcance de los medios de comunicación. Esta empresa en la actualidad es una de las organizaciones más *prestigiosas y grandes dentro de su ramo en América Latina.*

En 1955 se inició el primer estudio de medición de audiencia de radio y televisión, cubriendo únicamente el área Metropolitana de Caracas. Durante estos cuarenta y cinco años la empresa ha crecido de manera importante. Recientemente en 1994, como consecuencia de la globalización de mercados, se formó una asociación entre Datos C.A. e Information Resources Inc (IRI), segunda compañía de investigación de mercados más grande del mundo con sede en Chicago y con presencia en 35 países. A partir de esta asociación surge **Datos Information Resources (DIR).**

Actualmente los servicios prestados por DIR cubren 28 de las ciudades más importantes del país y seis áreas de mercadeo. Es hoy en día la organización más diversificada en su ramo en América Latina, agrupando un equipo de 500 personas entre gerentes, ejecutivos, oficinistas y encuestadores y cuenta con oficinas tanto en Caracas como en las ocho ciudades principales del país.

La estructura organizativa de DIR está constituida por las siguientes unidades de negocio: Store Audit, Estudios AD-HOC, Software Especializados, Censo e Información Económica y Servicios de Medios.

La unidad de negocios de AD-HOC es la encargada de realizar estudios de investigación de mercado a la medida de las necesidades del cliente. La misma, está estructurada fundamentalmente por dos departamentos: Gerencia de Campo y Operaciones y Gerencia de Atención al Cliente.

La unidad de negocios de Estudios AD-HOC, atiende las exigencias y particularidades de sus clientes y del mercado a través de la utilización de las más avanzadas tecnologías y equipos de computación, telefonía y software para obtener un alto nivel de eficiencia en cada uno de los procesos que conforman sus estudios.

Planteamiento del Problema

El departamento de AD-HOC, creado para resolver problemas específicos del cliente y dedicado al desarrollo de estudios cualitativos y cuantitativos de mercado y opinión pública, en sinergia con los departamentos de Store Audit y Censo, ha venido desarrollado normas, procedimientos y criterios basados en la calidad de servicio, innovación tecnológica, requerimientos del código de ética de las más prestigiosas asociaciones internacionales y en la experiencia acumulada para ejecutar investigaciones de mercado; sin embargo, confronta algunos problemas en cuanto al cumplimiento de los tiempos planificados para la entrega de los resultados a los clientes, lo cual repercute en un aumento de costos para el cliente y en ocasiones para la propia empresa, así como una demora en el cumplimiento del resto de los proyectos. Además por la naturaleza altamente cambiante de la información, insumo fundamental de los estudios, cualquier retraso podría atentar contra la validez de los resultados obtenidos y por ende comprometer el prestigio bien ganado por la organización.

Así mismo es de destacar, que la estructura organizativa de DIR, de tipo eminentemente funcional, no contempla la figura de un gerente de proyectos que asuma la planificación, seguimiento y control de cada uno de los proyectos, en directa relación con los responsables de los diferentes departamentos encargados

de la ejecución de las respectivas etapas de los mismos, sino que el proyecto tiene múltiples responsables. Ello no permite la adecuada integración y visión de conjunto de los procesos.

Situaciones similares confrontadas por otras empresas y ante el reto de alcanzar o mantener con alto grado de eficiencia sus metas, han aplicado modernos modelos de gestión entre los que se destaca por su efectividad el modelo de Gerencia de Proyectos propuesto por el PMI, el cual vista su pertinencia para atender las necesidades de la empresa DIR constituye la base de la propuesta que se realiza en el presente trabajo de grado.

Pregunta de la Investigación

¿ El modelo de Gestión de Proyectos de Investigación de Mercado, basado en los *postulados de la Gerencia de Proyectos propuestos por el Project Management* Institute (P.M.I.), constituye una herramienta pertinente para que la empresa DIR optimice la gestión de los proyectos de investigación de mercado que ejecuta , en correspondencia con las exigencias y necesidades de los clientes y las metas de la organización ?

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General

Proponer una metodología para gestionar proyectos de investigación de mercado que integre la cultura y experiencia de la organización con los postulados de la Gerencia de Proyectos propuestos por el P.M.I., y que le permita a la gerencia de AD-HOC de la empresa Datos Information Resources profundizar su eficiencia en la ejecución de las etapas que constituyen los proyectos.

Objetivos Específicos:

1. Determinar cómo es el proceso de la gestión de las investigaciones de mercado en la Gerencia de AD-HOC de la empresa DIR a objeto de establecer un marco de referencia entre la situación actual y la metodología que se propone en el presente estudio.

2. *Identificar cuáles son los elementos de los postulados del modelo de Gerencia* de Proyectos propuestos por el PMI que son de pertinente aplicación para optimizar el proceso de las Investigaciones de Mercado de la Gerencia de AD-HOC de la empresa DIR.

3. Diseñar una metodología basada en los postulados de la Gerencia de Proyectos propuestos por el P.M.I para gestionar los proyectos de investigación de mercado que realiza la empresa DIR a través de su gerencia de AD-HOC.

Justificación

La primera evaluación formal que el gerente de proyectos de una empresa le hace a un proyecto, es la investigación de mercados. De los resultados que arroje esta evaluación respecto al producto esperado dependerá el futuro del proyecto: Proseguirlo, modificarlo o suspenderlo.

Dada la gran cantidad de recursos económicos que las empresas invierten en aquellos proyectos que aprueban satisfactoriamente las distintas evaluaciones a las que son sometidas (análisis de mercado, análisis técnico operativo, análisis económico financiero y análisis socio económico) es imperante que dicha empresa tenga la seguridad de que todas las decisiones que se tomaron en cada etapa de la evaluación fueron las adecuadas.

La investigación de mercados, es entonces un subproyecto para la empresa contratante y su ejecución es contratada a empresas expertas en la elaboración *de dichos estudios, tal es el caso de la empresa Datos Information Resources.*

Por ello la gerencia de AD-HOC de DATOS encargada de realizar estudios a la medida, es decir, estudios que se adapten a las necesidades y requerimientos de la empresa contratante, preocupada por garantizar la mejor ejecución de los *procesos que conforman las investigaciones de mercado a su cargo, está siempre* en la búsqueda de procedimientos innovadores que le permitan optimizar sus estudios y de esta manera continuar suministrando a sus clientes y a la alta gerencia de DIR resultados conforme a los estándares de calidad establecidos por la empresa. Por ello, para DIR promover y apoyar el presente estudio es de gran importancia por cuanto responde a tales criterios.

La gerencia de AD-HOC y el personal que la conforma, manifestó gran interés en participar activamente en la realización del mismo, ya que les ofrece una alternativa para lograr optimizar el proceso de la gestión de sus proyectos.

Por otra parte cabe destacar que la Gerencia de AD-HOC de DIR prestó toda la colaboración requerida para su ejecución y el investigador contó con los recursos metodológicos, logísticos, físicos y financieros necesarios para su elaboración.

Delimitación de la Investigación

La investigación objeto de estudio se realizó en Caracas, Venezuela, en la empresa Datos Information Resources, específicamente en la Gerencia de Ad *Hoc, destinada a ejecutar investigaciones de mercado a la medida.*

El estudio, sobre la base de un diagnóstico, está orientado a sistematizar la gestión de las actividades que conforman un proyecto de investigación de mercado cuantitativo a la medida, basado en los postulados de la Gerencia de Proyectos propuestos por el P.M.I.

Limitaciones

La limitación fundamental que el investigador confrontó en la realización del estudio se basó en que las empresas encargadas de hacer investigaciones de mercados trabajan bajo un régimen de confidencialidad muy riguroso, debido a que están manejando información de otras empresas que el código de ética no le permite revelar. Así mismo, los procedimientos que se utilizan para ejecutar y gerenciar las investigaciones de mercados también tienen un tratamiento de confidencialidad. Esta situación trajo como consecuencia que la búsqueda de información en la investigación objeto de estudio se dificultó inicialmente.

No obstante, tal situación se atenuó estableciendo un compromiso de confidencialidad de toda la información suministrada de forma escrita u oral por parte de la empresa y revelar en el trabajo de grado sólo aquella información que la empresa DIR autorizó.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes Históricos de la Gerencia de Proyectos

Evolución de la Teoría de la Administración

La práctica de la administración ha existido desde los tiempos más remotos. La administración, tal como la encontramos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulativa de conocimientos de numerosos precursores: filósofos, físicos, economistas y empresarios, entre otros, que en el transcurrir de los tiempos, fueron cada cual en su campo de actividades, desarrollando y divulgando sus obras y teorías (Chiavenato, 1989).

En toda su larga historia, hasta el inicio del siglo XX la administración se desarrolló con gran lentitud. Solamente a partir de este siglo pasó por fases de desarrollo de notable pujanza e innovación.

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno, Frederick Taylor (1856-1915), que desarrolló la llamada escuela de la administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo del operario. El otro, Henri Fayol (1841-1925) quién desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. (Chiavenato,1989.).

Los orígenes del enfoque clásico de la administración se remontan a las consecuencias generadas por la revolución industrial: el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y la necesidad de aumentar la eficiencia de las

organizaciones. El panorama industrial en el inicio de este siglo tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración.

Debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo, surgió la escuela conductista creada por un grupo de estudiosos de la administración, con estudios de sociología, psicología y campos relacionados, que usaban sus conocimientos interdisciplinarios para proponer formas más eficaces para dirigir las personas en las organizaciones. Se inició de una afamada serie de estudios con un grupo de obreros, realizados en Western Electric Company (los estudios de Hawthorne) entre 1924 y 1933. Los resultados fueron contradictorios, tendían a mejorar con el tiempo, pero también mejoraban y empeoraban en forma errática. A la mitad de esta serie de experimentos, Elton Mayo (1880-1949) y algunos compañeros de Harvard iniciaron su participación en los estudios y llegaron al concepto del "hombre social", movido por necesidades sociales, deseoso de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo. Este era el complemento necesario del viejo concepto del "hombre racional", movido por sus necesidades económicas personales. (Stoner J., Feeman E., Gilbert D., 1996. Pp46).

Es así como surge la teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración) en los EUA, como consecuencia inmediata de la experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. (Chiavenato 1989. Pp37)

Pese a la profunda influencia en las ciencias del comportamiento sobre la teoría administrativa, los puntos de vista de los autores clásicos, nunca dejaron de existir. El enfoque clásico, nunca fue totalmente sustituido por otro enfoque. Todas las teorías administrativas se apoyaron en la teoría clásica. Así pues, surge el enfoque neoclásico, este es la redención de la teoría clásica debidamente actualizada y adaptada a la nueva dimensión de los problemas administrativos actuales y al tamaño de las organizaciones de hoy. (Chiavenato 1989. Pp181)

La teoría neoclásica trasladó progresivamente el concepto del trabajo, éste paso de ser un fin en sí misma a ser un medio para obtener resultados. Esta profunda reformulación representa un nuevo cambio en el panorama del universo administrativo.

Posteriormente surge la Administración por Objetivos (APO) o administración por resultados, constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificada con la teoría neoclásica. Su creador fue Peter F. Ducker en el año 1954. La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través del planeamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita definir antes en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la compañía de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, a la par de la necesidad del gerente de contribuir para su propio desarrollo. (Chiavenato 1989. Pp269).

A partir de la década del 40, las críticas hechas tanto a la teoría clásica (por su mecanicismo) como a la teoría de las relaciones humanas (por su romanticismo ingenuo) revelaron la falta de una teoría de la organización sólida y amplia que sirviese de orientación para el trabajo del administrador. Algunos estudiosos fueron a buscar en los escritorios del economista y sociólogo ya fallecido, Max Weber, la inspiración para esta nueva teoría de la organización. Surgió así, el modelo de la burocracia en la administración, este fue profundamente estudiado y analizado en todas sus características, en el sentido de buscar en él la inspiración para la nueva teoría de la administración. (Chiavenato 1989. Pp305).

Según Chiavenato 1989 pp354, al final de la década de los cincuenta, la teoría de las relaciones humanas entró en decadencia. Ese primer intento sistemático de introducción de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa, a través de una filosofía humanística, trajo una profunda transformación en la administración. Si de un lado combatió profundamente la teoría clásica, por otro lado no proporcionó las bases adecuadas para una nueva teoría que la pudiera sustituir. La oposición entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas

creó un impase dentro de la administración que la misma teoría de la burocracia no estuvo en condiciones de sobrepasar. Surge entonces la teoría estructuralista de la administración, la cual pretende ser una síntesis de la teoría clásica (formal) y de la teoría de las relaciones humanas (informal), inspirandose en el enfoque de Max Weber y hasta cierto punto en los trabajos de Karl Marx.

A raíz del abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas y la teoría de la burocracia; surge la teoría del comportamiento de la administración, ésta vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa. Esta teoría buscaba demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. Se sustentó en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, principalmente en las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg.

En la década de los años 60, surge el movimiento del desarrollo organizacional, con un complejo conjunto de ideas respecto al hombre, a la organización y al *ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y el desarrollo según sus* potencialidades en función del intenso cambio que se presenta en el mundo y de la inadecuación de las estructuras convencionales a las nuevas circunstancias. La teoría del desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento.

El Biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas específicos de cada ciencia y de proporcionar principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas, de modo tal que los descubrimientos efectuados en cada ciencia pudieran ser utilizados por las demás. Esta teoría interdisciplinaria se denominó teoría general de sistemas. La teoría general de la administración pasó por una gradual y creciente ampliación *del enfoque desde el enfoque clásico hasta el enfoque sistemático.* (*Chiavenato* 1989. Pp521). El enfoque de sistemas para administrar, en lugar de abordarlos diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se

interrelacionan. Esta posición permite a los gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo. (Stoner; Freeman; Gilbert. 1996. Pp49).

Alrededor de los años 50 surge la teoría de la Calidad Total, la cual es desarrollada inicialmente en Japón, los pioneros más relevantes de la teoría son Edward Deming y Joseph Juran; Esta teoría se basa en conseguir constantemente la satisfacción del cliente, para ello estos estudiosos plantearon cambios en el paradigma de la conducta de las organizaciones.

Recientemente surge la Reingeniería cuyos exponentes son Michael Hammer y James Champy. La cual plantea reconsiderar, radicalmente, los procesos inherentes a una organización en pro de su productividad. Así mismo, también ha surgido el enfoque de la Globalización de la administración, la cual plantea el reconocimiento, por parte de las organizaciones, de que los negocios deben tener un enfoque global, en lugar de local. Este fenómeno está compuesto por tres factores interrelacionados: la proximidad, la ubicación y la actitud. En conjunto estas tres facetas de la globalización enmarcan una composición y complejidad inédita, de las relaciones que enfrenta un administrador global. (Stoner; Freeman; Gilbert. 1996. Pp138).

En 1978, Dan Shandel y Charles Hofer crearon una definición compuesta de la Administración Estratégica basados en cuatro aspectos fundamentales: establecer las metas, formular estrategias, administración y control estratégico. Este tipo de administración ofrece una forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización, y de ahí, pasar a la acción. (Stoner; Freeman; Gilbert. 1996. Pp297).

La Perspectiva de Sistemas y La Gerencia de Proyectos

Según Cleand D, y King W., la estructura del proyecto se divide en componentes principales de un sistema, y la gerencia de estos componentes se ve desde una perspectiva de sistemas. Un sistema es un agregado de personas, cosas,

información, etc., agrupados en conjunto de acuerdo con un "objetivo" particular del sistema.

Un sistema se puede descomponer de manera lógica en un número determinado de subsistemas; organizado y administrado adecuadamente, el sistema total actúa de tal manera que su rendimiento resulta mayor que la suma de los rendimientos de sus partes. El enfoque de sistemas enfatiza el tratamiento de un sistema como un todo.

Durante el decenio de 1950 los trabajos en economía, psicología, sociología, antropología y otras disciplinas, desarrollaron estas ideas de los sistemas abiertos, elaborando conceptos tales como autoorganización, sistemas con propósito, la importancia de las metas y los objetivos, la clasificación jerárquica de los sistemas y los subsistemas y la importancia de las interrelaciones y fronteras de los sistemas. El desarrollo de la gerencia de proyectos por el ejército de los Estados Unidos de América lo ilustra: las ideas de sistemas desarrolladas inicialmente para propósitos técnicos se adaptaron para generar la flexibilidad organizacional y la falta de control en la burocracia militar existente. Esto se puede ver en cada paso del desarrollo de la gerencia de proyectos del ejercito de los Estados Unidos de América. El programa Atlas, iniciado en 1954; los estudios de Peck y Scherer del proceso de acopio de armas por parte de los EUA y la Unión Sobiética a finales de la década de 1950. El desarrollo de la técnica PERT por la marina de los EUA en 1958; la introducción de organizaciones de proyectos en la Marina, la Fuerza Aérea y la Armada a finales de la década de 1950 y a principios de 1960. El extenso estudio de McNamara y la implantación de técnicas de administración de proyectos y de control de proyectos a final de la década de 1960; y el proceso orientado de Laird y Packart que se centra en las necesidades del ciclo de vida total del proyecto, a finales de la década de 1960 y a principios de 1970.

Al mismo tiempo, este punto de vista sistémico del mundo se fue enrriqueciendo con una serie de disciplinas paralelas (pero inicialmente separadas) que tuvieron su origen en la aplicación del método científico a la industria y al ejercito durante e inmediatamente después de la segunda Guerra Mundial. Esta fue una serie de

disciplinas esencialmente numéricas, tales como la cibernética, la teoría de control, la investigación de operaciones, el análisis de sistemas y la ingeniería de sistemas, relacionadas con el modelado de las situaciones de la vida real, de tal manera que el comportamiento complejo se puede describir y predecir más exactamente. Poco a poco ambas corrientes emergieron y se fortalecieron bastante debido al enorme crecimiento en las habilidades de las computadoras para combinar estas ideas de los sistemas con el poder de la efectividad, de tal manera que el enfoque de sistemas es ahora una influencia establecida y vigorosa en la gerencia y la investigación.

La perspectiva de sistemas ha contribuido sustancialmente al desarrollo de la gerencia de proyectos. De manera más importante, el énfasis que se le da al hecho de ver a un sistema como un todo, con frecuencia ha obedecido al reconocimiento de la necesidad que se tiene de un papel de integración sin límites.

En segundo término, la concepción de sistemas ha mostrado de qué manera los proyectos deben trabajar como organizaciones exitosamente reguladas (es necesario definir con claridad los objetivos, se debe reconocer que los proyectos son organizaciones en constante cambio y se requiere definir y dirigir los subsistemas principales y sus interrelaciones). Una tercera contribución importante es que ahora se comprenden mejor las necesidades dinámicas del control de proyectos. Y una cuarta consideración es el amplio uso de las técnicas de sistemas (análisis de sistemas, ingeniería de sistemas, estructuras separadas de trabajo y modelos de simulación).

Evolución de las Estructuras Organizacionales hacia la Gerencia de Proyectos.

Según Cartay Angulo Ivan, el concepto tradicional de jerarquía como elemento de cohesión e integración para caracterizar administrativamente a las organizaciones, ha venido cediendo terreno a nuevos enfoques surgidos como consecuencia de

resultados de investigaciones en el campo de la psicología, sociología, antropología, teoría de sistemas e investigación de operaciones. La imagen del antiguo jefe se ha transformado en la de coordinador, integrador, cooperador, etc., que prescinde de la coerción como elemento motor del proceso administrativo y lo sustituye por la cooperación espontánea, entusiasta y participativa del elemento humano.

Los modelos básicos de estructuras organizativas (funcional y divisional) por su rigidez, son excesivamente lentas para dar respuestas oportunas a los problemas y situaciones, nuevas o poco familiares como las que se encuentra un gerente de proyecto.

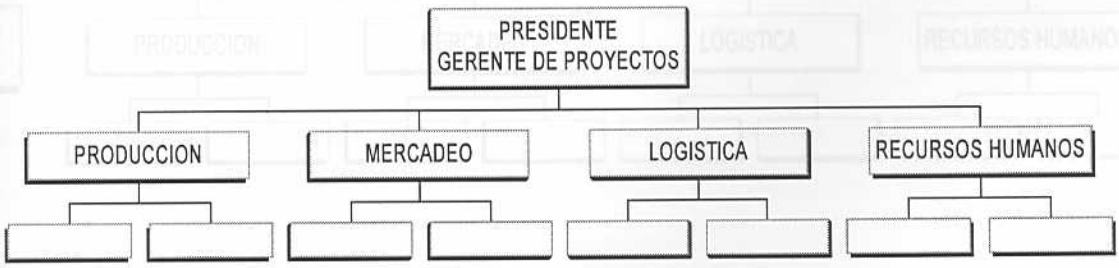
Debido a la necesidad de lograr una óptima gestión de los proyectos en las organizaciones, éstas han venido sufriendo cambios importantes en su estructura funcional, para de esta manera lograr respuestas rápidas y coherentes a las distintas situaciones que la empresa tiene que enfrentar en la puesta en marcha de un proyecto.

Según Cartay Angulo Ivan, Inicialmente las empresas funcionaban bajo una estructura funcional permanente, donde el proyecto se divide en actividades afines con las unidades funcionales permanentes de la unidad matriz o ejecutora y se asigna a cada una de éstas la ejecución de las tareas del proyecto, entregándole la administración de la parte del presupuesto correspondiente. Esta estructura, por lo general, va acompañada de un programa global, tanto de un análisis previo del contenido y requerimientos del proyecto, muy generales, que no profundizan la forma de llevar a cabo la ejecución.

Esta forma de organización no logra coordinar las actividades del proyecto porque las responsabilidades por su logro se dividen entre los jefes de las unidades funcionales y no hay quien se preocupe de centrar la acción en el objetivo del proyecto y tomar las decisiones operativas y correctivas que sean necesarias con la visión de conjunto que permita evaluar el efecto de cada una de ellas, no solo en los proyectos parciales sino en el objetivo final. El gerente de

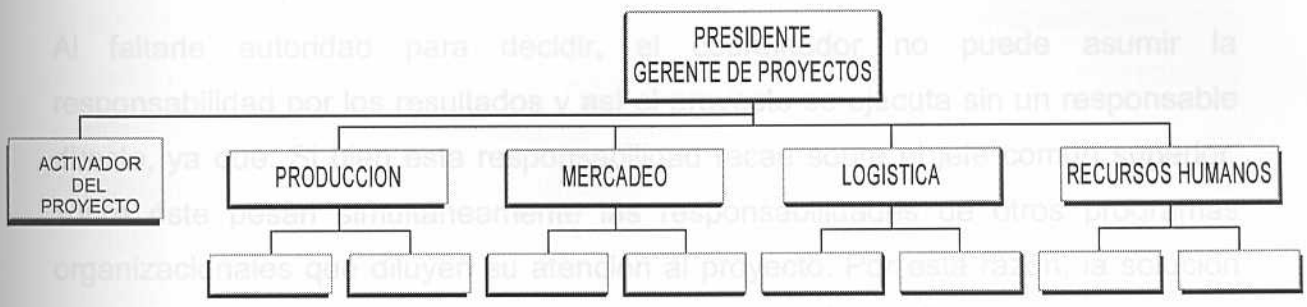
proyectos en este caso es el propio presidente, gerente general u otro ejecutivo de alta jerarquía administrativa.

ESTRUCTURA FUNCIONAL PERMANENTE



En vista de la poca efectividad que posee esta estructura para gerenciar proyectos, surge una pequeña modificación de este modelo. Tal modificación consiste en incorporar un activador del proyecto para que desempeñe la función de nexo entre el gerente del proyecto (ejecutivo de la alta gerencia) y los departamentos operacionales. Su tarea consiste en la motivación informal de los trabajadores para alcanzar determinados resultados dentro del tiempo y costo previstos, desarrollar un clima laboral adecuado y crear un sentido solidario y de cooperación. Las ordenes e instrucciones del gerente son transmitidas a través de él y, los informes sobre la marcha de los trabajos son igualmente elevados por su intermedio a la gerencia. Esta modificación tampoco logró grandes diferencias, ya que el activador no forma parte integral del proyecto, y dependerá de la buena comunicación entre él y el gerente el posible éxito del proyecto.

ESTRUCTURA FUNCIONAL PERMANENTE CON ACTIVADOR



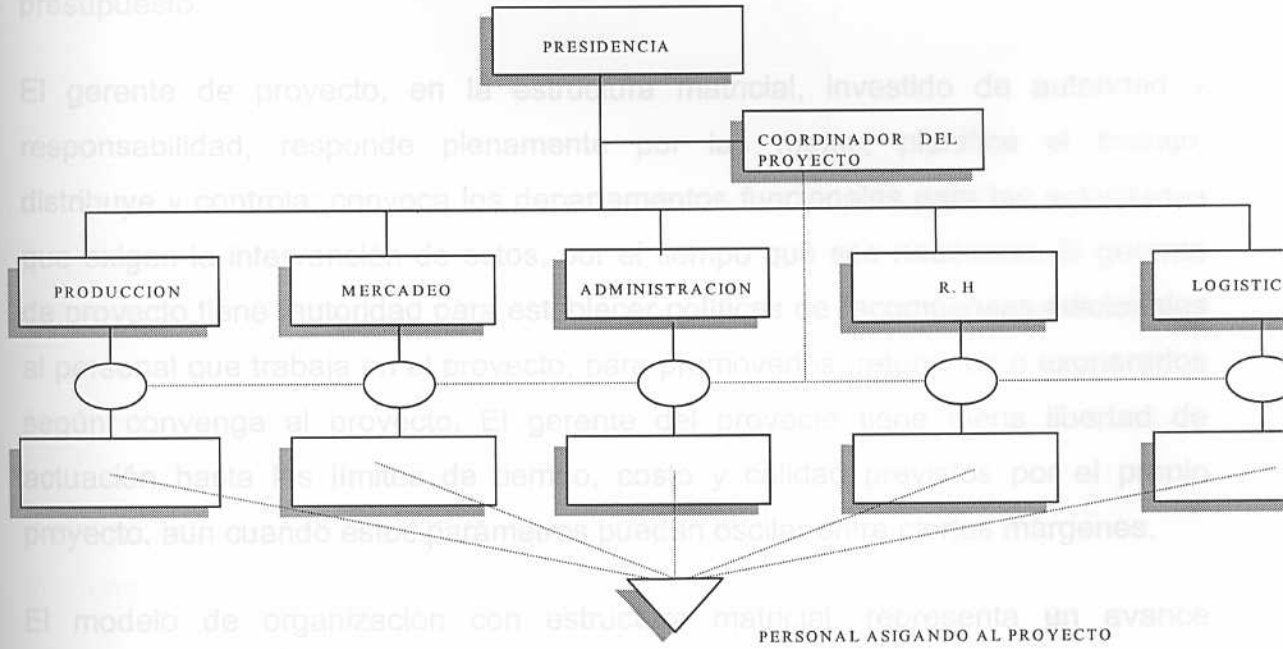
El modelo de estructura funcional permanente modificada con la incorporación de un activador reveló que muchos de los problemas de coordinación de los proyectos tenían su origen tanto en el comportamiento organizacional como en la propia estructura organizativa. Se creó entonces la figura del coordinador del proyecto, con funciones formales dentro de la organización y con atribuciones y responsabilidades para disciplinar, ordenar y sincronizar las actividades de ejecución que se realizan en las distintas unidades operativas.

El coordinador normalmente ocupa una posición asesora del jefe común de las unidades funcionales permanentes que ejecutan las actividades del proyecto. Su misión es analizar los resultados que se van alcanzando y proponer al jefe común o a los jefes de unidades funcionales las decisiones operativas y correctivas que se deben tomar. Sin embargo, el coordinador no está dotado de autoridad para tomar por sí mismo las decisiones que sean necesarias y, por lo tanto, sus posibilidades de acción están condicionadas por el grado de atención que esos jefes de línea otorguen a sus recomendaciones. Con poca autoridad sobre las unidades ejecutoras, el coordinador no es más que el activador evolucionando hacia un esquema organizacional de control formalizado de las operaciones de ejecución. El coordinador actúa como un censor que evalúa sistemáticamente el cumplimiento de las decisiones de la gerencia de los niveles operativos,

comparando lo ejecutado y lo programado e indicando las desviaciones significativas, para que una vez comunicadas a la gerencia, ésta tome las decisiones correctivas que correspondan.

Al faltarle autoridad para decidir, el coordinador no puede asumir la responsabilidad por los resultados y así el proyecto se ejecuta sin un responsable directo, ya que. Si bien esta responsabilidad recae sobre el jefe común superior, sobre éste pesan simultáneamente las responsabilidades de otros programas organizacionales que diluyen su atención al proyecto. Por esta razón, la solución del coordinador, aunque constituye una solución paliativa, tampoco ha proporcionado los beneficios que de ella se esperaron.

ESTRUCTURA FUNCIONAL PERMANENTE CON COORDINADOR



En vista de todos los inconvenientes generados por la falta de un responsable directo de todas las actividades que conforman la puesta en marcha de un proyecto, se genera la Estructura Matricial, llamada también "Gerente de

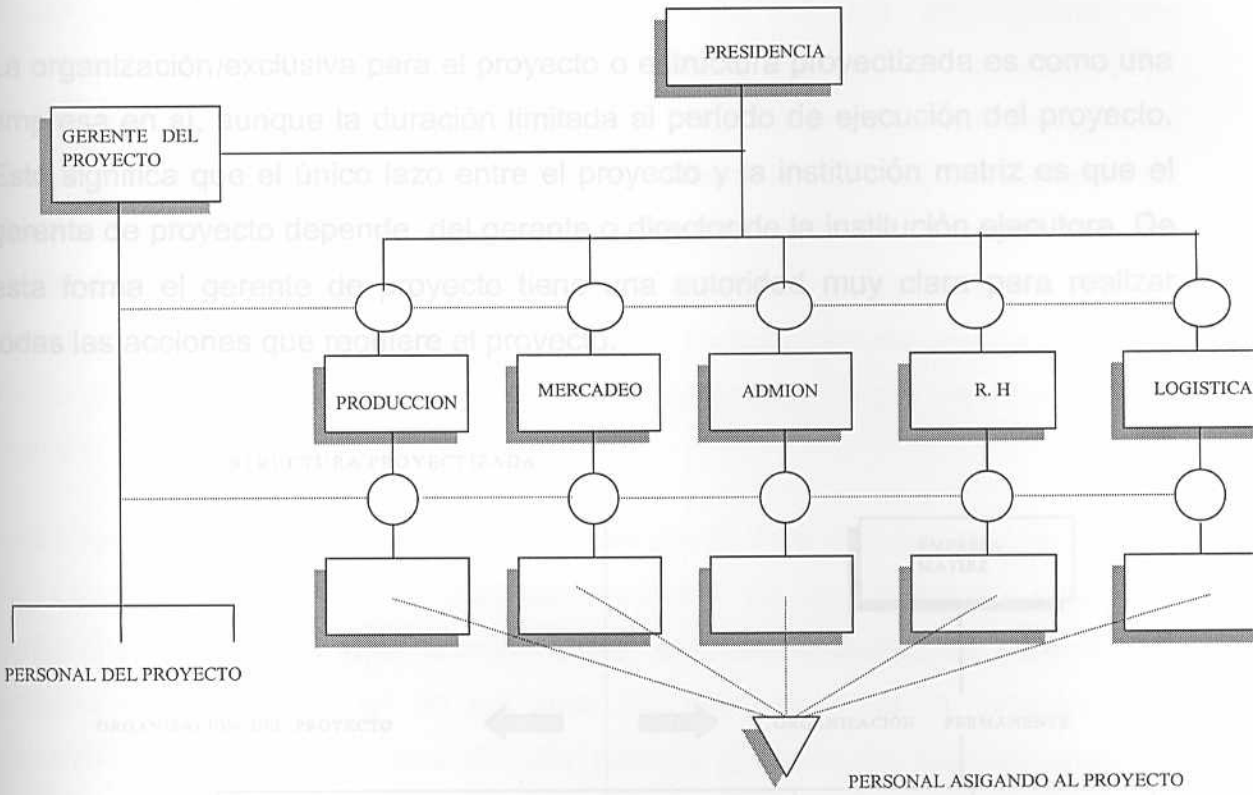
Proyectos Total Relacionado a la Organización Total". En esta estructura se designa específicamente un gerente de proyecto; un grupo relativamente pequeño del personal del proyecto reporta directamente a este gerente. La mayor parte de la ayuda para el proyecto es ejecutada por otras funciones organizacionales que no están bajo el control directo del gerente de proyecto. La estructura matricial es usada para establecer un sistema flexible y adaptable de recursos y de procedimientos para alcanzar una serie de objetivos del proyecto. En este modelo, la organización operacional de linea es creada por el proyecto y las funciones existentes en la organización matriz actúan como apoyo a la organización de línea del proyecto, los departamentos funcionales ponen a disposición del gerente de proyectos, por el tiempo que dure el trabajo, un número suficiente, en cantidad y calidad, de personal necesario.

Mediante esta forma de organización se centraliza la parte técnica en un jefe que tiene por misión el objetivo del proyecto y a él le corresponde administrar el presupuesto.

El gerente de proyecto, en la estructura matricial, investido de autoridad y responsabilidad, responde plenamente por las metas; planifica el trabajo; distribuye y controla; convoca los departamentos funcionales para las actividades que exigen la intervención de estos, por el tiempo que sea necesario. El gerente de proyecto tiene autoridad para establecer políticas de recompensas adicionales al personal que trabaja en el proyecto, para promoverlos, retenerlos o exonerarlos según convenga al proyecto. El gerente del proyecto tiene plena libertad de actuación hasta los límites de tiempo, costo y calidad previstos por el propio proyecto, aun cuando estos parámetros puedan oscilar entre ciertos márgenes.

El modelo de organización con estructura matricial, representa un avance importante con respecto a los dos modelos anteriores, en particular se logra organizar el equipo por subsistemas y se mantiene su dirección con independencia de los jefes de las unidades organizacionales de donde provienen.

ESTRUCTURA MATRICIAL



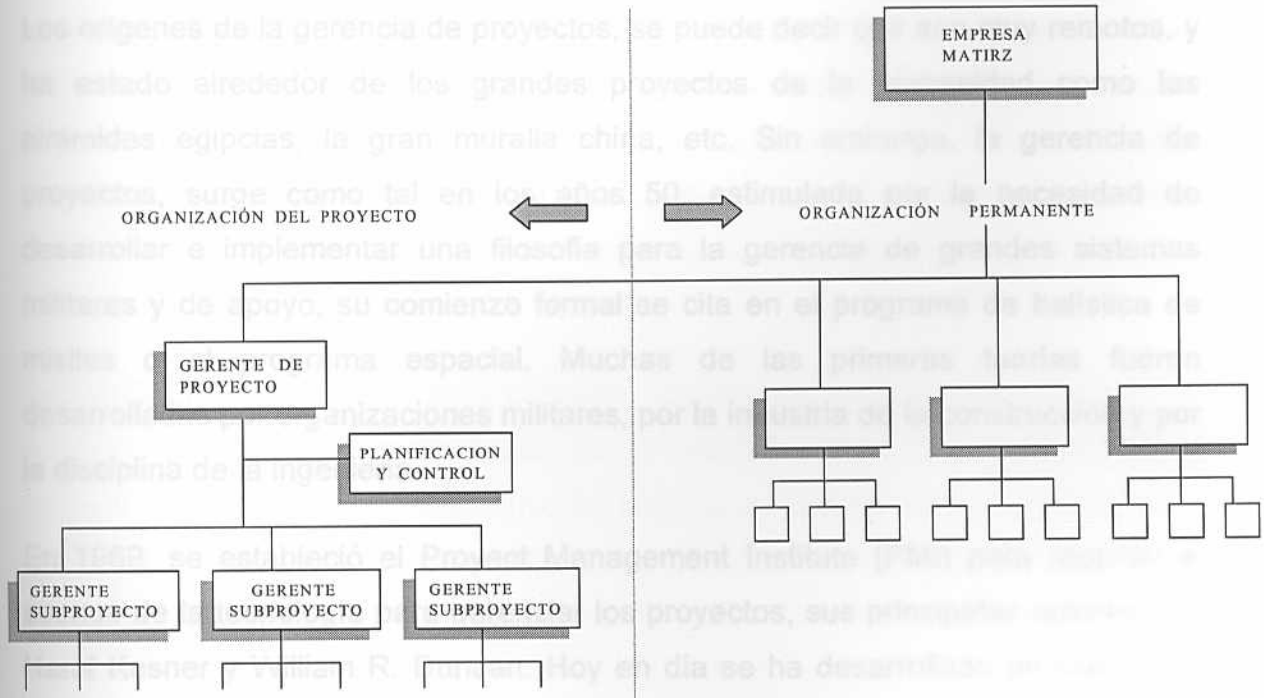
Las estructuras matriciales se adaptan a aquellas empresas que realizan proyectos constantemente, pero cuando se trata de una empresa que eventualmente ejecuta proyectos, y éstos son de gran envergadura y complejidad, la estructura más adecuada es la Proyectizada o "Totalmente Orientada al Proyecto", ésta es una estructura, no solamente distinta, sino completamente separada de las demás unidades funcionales de la entidad matriz o ejecutora, que debe proveer por sí misma la realización de todas las actividades, desde las técnicas hasta las de apoyo.

Se designa un gerente específico que recibe la misión de alcanzar su objetivo, para lo cual se le entregan los recursos financieros establecidos en un presupuesto y se le fija un tiempo para la ejecución. La provisión puede hacerla con trabajadores de la empresa matriz o contratarlos fuera de ella. Los funcionarios de la entidad matriz que pasan a la organización del proyecto, dejan

de pertenecer a sus antiguas unidades y no es condición necesaria que al terminar su labor en el proyecto vuelvan a sus unidades de origen.

La organización exclusiva para el proyecto o estructura proyectizada es como una empresa en sí, aunque la duración limitada al período de ejecución del proyecto. Esto significa que el único lazo entre el proyecto y la institución matriz es que el gerente de proyecto depende del gerente o director de la institución ejecutora. De esta forma el gerente de proyecto tiene una autoridad muy clara para realizar todas las acciones que requiere el proyecto.

ESTRUCTURA PROYECTIZADA



Algunas organizaciones, para superar las dificultades de cambiar su estructura, entregan la gerencia de proyecto a una contratista en lugar de montar una estructura organizacional especial para ejecutar el proyecto. Esta solución se ha empleado con éxito, pero de todos modos la institución matriz necesita de una estructura que se encargue sucesivamente de establecer los términos de referencia de la contratación, seleccionar el contratista y administrar el contrato.

Las organizaciones matriciales se han vuelto comunes en una amplia variedad de sectores. Desde un comienzo restringido en la industria aeroespacial, las aplicaciones matriciales han proliferado y ahora florecen en corporaciones multinacionales, en instituciones financieras, en hospitales y agencias del cuidado de la salud, y en instituciones gubernamentales y educacionales. La administración efectiva de una organización matricial requiere del uso de habilidades conductuales y mecanismos estructurales en términos que contrastan desde el punto de vista crítico con las formas tradicionales de organización. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones matriciales surgen de estas formas tradicionales.

Los orígenes de la gerencia de proyectos, se puede decir que son muy remotos, y ha estado alrededor de los grandes proyectos de la humanidad como las pirámides egipcias, la gran muralla china, etc. Sin embargo, la gerencia de proyectos, surge como tal en los años 50, estimulada por la necesidad de desarrollar e implementar una filosofía para la gerencia de grandes sistemas militares y de apoyo, su comienzo formal se cita en el programa de balística de misiles o el programa espacial. Muchas de las primeras teorías fueron desarrolladas por organizaciones militares, por la industria de la construcción y por la disciplina de la ingeniería.

En 1969, se estableció el Proyect Management Institute (PMI) para reportar el avance de la tecnología para gerenciar los proyectos, sus principales autores son Harol Kesner y William R. Duncan. Hoy en día se ha desarrollado un cuerpo de conocimiento para describir el arte y la ciencia de la gerencia de proyectos que están cambiando la manera en que las organizaciones contemporáneas son gerenciadas. El PMI define la gerencia de proyectos como: "el arte de dirigir y coordinar recursos humanos y materiales a través de la vida del proyecto usando técnicas de gerencia modernas para lograr objetivos predeterminados de alcance, costo, tiempo y satisfacción.

Elementos Teóricos que Definen el Problema de Estudio.

Gerencia de Proyectos.

Proyecto. .Un proyecto es un trabajo realizado por una organización con el objeto de dirigirse hacia una situación deseada. Entre sus características fundamentales se destacan las siguientes: su resultado es un producto o servicio único, su duración es finita y es ejecutado por un conjunto de recursos y personas con habilidades multidisciplinarias. (Duncan 1996)

Un proyecto también se puede definir como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodología con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etc.(Baca Urbina 1995 pp2)

Según Catay Angulo Ivan, todo proyecto consiste en un conjunto ordenado de acciones que tienden a la realización de un determinado fin. Por consiguiente un proyecto lleva consigo un inicio, cuyo fin se alcanza cuando todas las actividades que los constituyen han sido completadas. El orden en que dichas actividades deben ser ejecutadas rara vez es indiferente y las relaciones entre las mismas se designan con el nombre de precedencias y secuencias. Lo importante es que el proyecto representa una propuesta concreta de inversión, adecuadamente caracterizada en términos de sus componentes técnicos, económicos, financieros, organizacionales, institucionales y legales.

El proyecto se concibe como un proceso destinado a transformar una idea en un producto terminado, es decir, el proyecto se define por un objetivo a alcanzar en un cierto tiempo y con un presupuesto. A pesar de la multiplicidad de situaciones que tratan, productos o finalidades que persiguen, los proyectos presentan ciertas características comunes, tales como:

que tratan, productos o finalidades que persiguen, los proyectos presentan ciertas características comunes, tales como:

1. Son finitos en el tiempo, esto es, el conjunto de actividades definidas para la obtención de una finalidad se sitúa entre un inicio y un fin especificados. Los proyectos no son esfuerzos interminables.

2. Son esfuerzos singulares, en el sentido de que las acciones que los definen no son ni repetitivas ni homogéneas. Son únicas y heterogéneas.

3. Desde el punto de vista organizacional establecen requisitos gerenciales propios, en la mayoría de los casos incompatibles con la estructura y funcionamiento de la organización convencional.

4. El equipo del proyecto, rara vez deja el proyecto. La mayoría de los proyectos son desarrollados por un equipo que fue creado con el único propósito de ejecutar el proyecto, un equipo se divide y los miembros se reasignan cuando se termina el proyecto.

Aun cuando el proyecto es concebido como un conjunto de actividades, existen tres categorías generales de elementos de un proyecto:

1. Operaciones o actividades (Las cosas que hacemos).

2. Recursos o instrumentos (Las cosas que usamos).

3. Las condiciones o restricciones bajo las cuales debemos trabajar.

La figura I-1 muestra las categorías generales de los elementos de un proyecto. (Fuente: Profesor Lorenzo Caldentey. 1996)

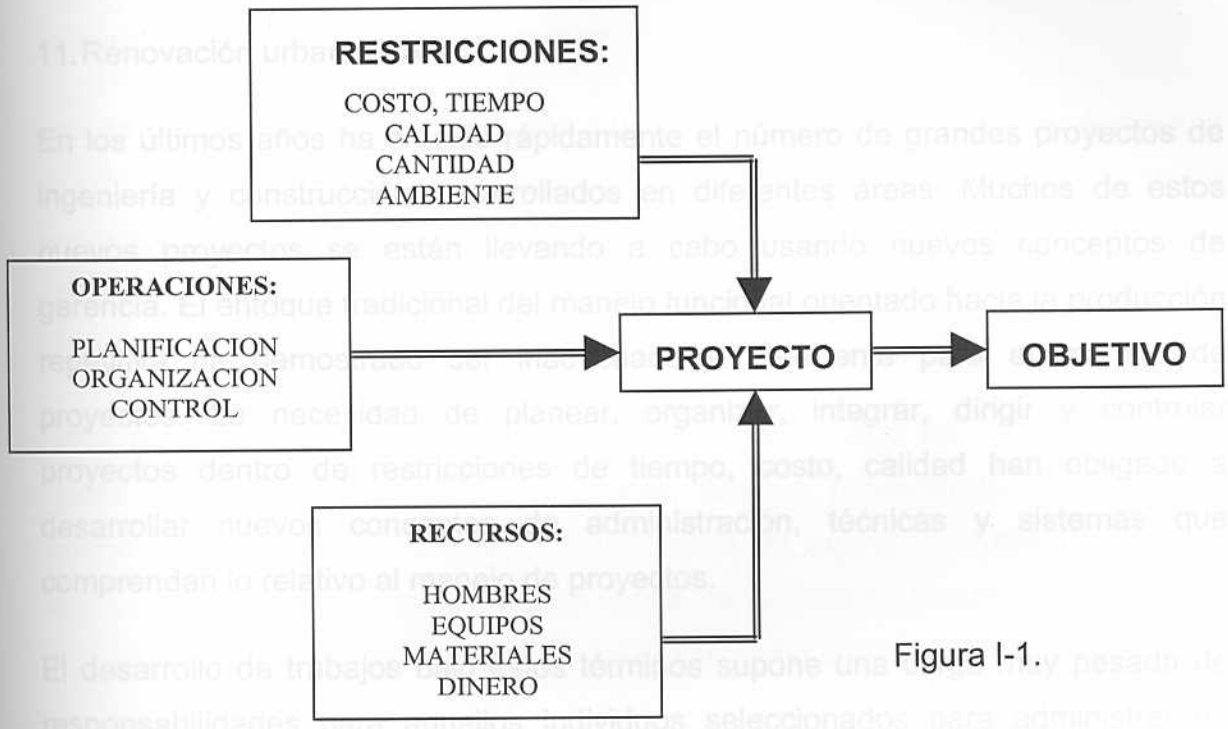


Figura I-1.

La siguiente es una lista representativa de lo que serían los esfuerzos de un proyecto:

1. Investigación e ingeniería.
2. Desarrollo e introducción de nuevos productos.
3. Ubicación de una planta.
4. Adquisiciones y fusiones.
5. Instalación de sistemas y procedimientos.
6. Iniciación de operaciones de producción.
7. Instalación de equipos.
8. Diseño y construcción de instalaciones.

9. Facilidades de modernización y expansión.

10. Mantenimiento mayor. Paradas de plantas.

11. Renovación urbanística.

En los últimos años ha crecido rápidamente el número de grandes proyectos de ingeniería y construcción desarrollados en diferentes áreas. Muchos de estos nuevos proyectos se están llevando a cabo usando nuevos conceptos de gerencia. El enfoque tradicional del manejo funcional orientado hacia la producción repetitiva ha demostrado ser inadecuado e ineficiente para el manejo de proyectos. La necesidad de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar proyectos dentro de restricciones de tiempo, costo, calidad han obligado a desarrollar nuevos conceptos de administración, técnicas y sistemas que comprendan lo relativo al manejo de proyectos.

El desarrollo de trabajos bajo estos términos supone una carga muy pesada de responsabilidades para aquellos individuos seleccionados para administrar un proyecto. Frecuentemente, las personas que dirigen proyectos deben trabajar en situaciones en la que la tecnología usada es la más avanzada del momento, el personal clave en la obra pertenece a culturas diferentes, el idioma es distinto y los procedimientos son nuevos y no se tiene familiaridad con ellos. Igualmente las presiones de los plazos de entrega y las enormes cantidades de dinero gastadas en los proyectos imponen tremendas responsabilidades en los dirigentes y propietarios.

El proyecto es un proceso no repetitivo, caracterizado por una curva de avance acumulativa, en la cual la tangente de cada punto varía de inclinación, lo que significa que la velocidad de avance o progreso es variable a lo largo del desarrollo del proyecto, y como esa velocidad de avance o de progreso físico es función de la calidad y cantidad de los recursos que trabajan en cada unidad de tiempo, la curva es una clara indicación que los recursos empleados por el proyecto en las diferentes etapas de su desarrollo, son también variables. Esta variación tiene implicaciones significativas en la planificación, organización,

dirección y control del proceso de cada proyecto, que reclaman un proceso gerencial diferente a los tradicionalmente usados para administrar los procesos de régimen, cuya naturaleza es repetitiva puesto que su finalidad es producir múltiples unidades de bienes y servicios.

Los proyectos son compromisos que involucran un grado de incertidumbre sobre la probabilidad de terminación exitosa. Las organizaciones que desempeñan los proyectos dividen comúnmente cada proyecto en varias fases del proyecto, para proveer un mejor control de gestión. Comúnmente, las fases del proyecto son conocidas como el ciclo de vida del proyecto.

Cada fase del proyecto está marcada por la terminación de cada una de las tareas. Una tarea es un trabajo verificable, tangible, producto de un estudio de viabilidad, un diseño de detalle, o un prototipo de trabajo. Las tareas, y por lo tanto, las fases son la parte de una lógica generalmente secuencial diseñadas para asegurar la definición apropiada del producto del proyecto.(Cartay Angulo).

El crecimiento y la renovación de las empresas se fundamentan en los proyectos. Los proyectos y las empresas no pueden existir el uno sin el otro. El inicio de una empresa es un proyecto, y la mayoría de los cambios previstos por la planificación estratégica, necesarios para asegurar la pertinencia de la empresa en el mercado son los proyectos. Si no se invierte en proyectos acertados de modernización y crecimiento la empresa no subsistirá.

Gerencia de Proyectos.

La gerencia de proyectos según la definición del PMBOK es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y las técnicas a fin de alcanzar o exceder los requerimientos de los accionistas de un proyecto, con la finalidad de equilibrar las demandas que compiten entre sí, a saber:

1. Identificar los requerimientos y expectativas en torno al proyecto.

2. Satisfacer las necesidades de la organización, los clientes o consumidores de los resultados obtenidos y del recurso humano utilizado para laborar en las actividades del proyecto.

3. Determinar el alcance adecuado para el proyecto, en base a la situación y a los objetivos del momento.

4. Completar el proyecto en el tiempo establecido y con la calidad deseada, usando para ello los recursos dados.

Para lograr esto, la gerencia de proyectos hace el uso más eficiente de los recursos disponibles, controlando las principales variables de éxito mediante tres herramientas básicas:

1. Cronograma: Es el elemento fundamental para el control de la variable tiempo, garantizando que el proyecto se ejecute en el tiempo ideal, lo que implica que las unidades productivas entran en funcionamiento cuando el mercado de usuarios y consumidores los necesita

   Usualmente el tiempo ideal es el menor tiempo posible, ya que mientras más prolongado sea el período de inversión, hay mayor riesgo de que cambien las premisas que originaron el proyecto. De igual forma, al ejecutar el proyecto en menor tiempo se garantiza que se alcanzarán los ingresos o los ahorros con anterioridad, lo que permite maximizar la relación costo beneficio al considerar que el dinero tiene un valor distinto en el tiempo.

2. Presupuesto: Indica el control del recurso financiero en el proyecto, garantizando que éste se ejecuta al costo adecuado, lo que implica que se utilizaron racionalmente los materiales, equipos y personas en la ejecución de las actividades. Este control es fundamental, ya que se observa qué desviaciones importantes en el presupuesto pueden generar variaciones tanto en el tiempo de ejecución, como en la calidad final.

3. Especificaciones: Es la herramienta que tiene la gerencia de proyectos para el control de la calidad con la que se están realizando las actividades y de la

adecuación de los resultados a las características que deben tener los productos a comercializar en función de las necesidades exactas del mercado usuario.

La gerencia de proyectos a través de una metodología de consulta e investigación, reconoce la necesidad de manejar un cuerpo básico de áreas de conocimiento, requeridos para ejecutar proyectos, ellas son:

1. Integración de Actividades: Son los procesos requeridos para asegurarse que todos los elementos del proyecto están alineados y correctamente coordinados. Los procesos son el desarrollo, la ejecución del plan y el control de los cambios en el transcurso de la vida del proyecto.

2. Alcance del Proyecto: Son los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto incluye todo el trabajo necesario para su exitosa completación e inclusive establecer todo lo que no debe formar parte del proyecto. Los procesos son la autorización de actividades, la planificación y verificación del alcance y el control de los cambios en el alcance.

3. Manejo del Tiempo: Son los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado en el tiempo ideal. Los procesos son la definición de actividades, el establecimiento de la lógica con que se deben ejecutar las actividades, la estimación de las duraciones, el desarrollo y el control del cronograma.

4. Manejo de los Fondos: Son los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto dispone y es completado con los recursos financieros adecuados. Los procesos son la planificación de los recursos, la estimación del presupuesto, el manejo y el control de los cambios en los fondos presupuestados.

5. Manejo de la Calidad: Son los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto satisface las necesidades bajo las cuales fue creado. Los procesos son la planificación, el aseguramiento y el control de la calidad.

6. Manejo del Recurso Humano: Son los procesos requeridos para usar de la manera más efectiva al personal necesario para desarrollar el proyecto. Los procesos son la planificación organizativa, la adquisición de los miembros, el desarrollo de un equipo efectivo de trabajo y cierre de las actividades realizadas con la reasignación del personal a sus antiguas o nuevas responsabilidades dentro de la organización.

7. Manejo de la Comunicación: Son los procesos requeridos para asegurarse que la información fluye de una forma adecuada y es almacenada para su correcto uso. Los procesos son la planificación y distribución de la información, el reporte de las actividades y progreso y el cierre administrativo del proyecto.

8. Manejo del Riesgo: Son los procesos requeridos para minimizar la posibilidad y el impacto de hechos fortuitos en el proyecto. Los procesos son la identificación y cuantificación de los posibles riesgos asociados al proyecto, la preparación de planes de respuesta adecuados según se hagan realidad los eventos indeseados y el control del riesgo durante la ejecución del proyecto.

9. Manejo de los Recursos: Son los procesos requeridos para procurar o adquirir los bienes y servicios necesarios para el proyecto. Los procesos son la planificación y solicitud de requerimientos, la selección de suplidores, el otorgamiento, manejo y cierre de contratos.

La gerencia de proyectos puede ser descrita como la planificación, organización, dirección y control de los recursos asignados a un proyecto que debe ser completado para alcanzar metas y objetivos específicos. La gerencia de proyectos permite acometer tareas que no pueden ser manejadas eficientemente mediante las estructuras organizativas tradicionales, por lo que tiene que ser considerada como un desarrollo fundamental en la búsqueda de nuevas formas de organización futuras, diseñadas para integrar esfuerzos complejos y disminuir la burocracia. Igualmente, la gerencia de proyectos permite acometer la ejecución de actividades con un mínimo de interrupción para el funcionamiento normal de los negocios.

El objetivo de la gerencia de proyectos, se define como un intento para alcanzar el uso más efectivo y eficiente de los recursos de: Fuerza laboral, equipos, facilidades, materiales, financieros, informativos y tecnológicos.

De manera que el proyecto pueda ser alcanzado en la fecha predeterminada, dentro de los costos presupuestados, en concordancia con las especificaciones técnicas, persistiendo buenas relaciones entre el personal involucrado y en completa armonía con los factores ambientales cambiantes (legales, sociales, políticos, económicos y tecnológicos).

Gerenciar un proyecto consiste en desarrollar una metodología que:

1. Tenga en cuenta siempre los objetivos y sus efectos.
2. Mantenga constante y continuamente un control adecuado, tanto desde el punto de vista administrativo como técnico.
3. Parta del sistema hacia los subsistemas.

La práctica de la gerencia de proyectos es aceptada actualmente en ocho áreas del conocimiento. Cada una de ellas se describe desde el punto de vista de sus procesos componentes. Ver la figura I-2.

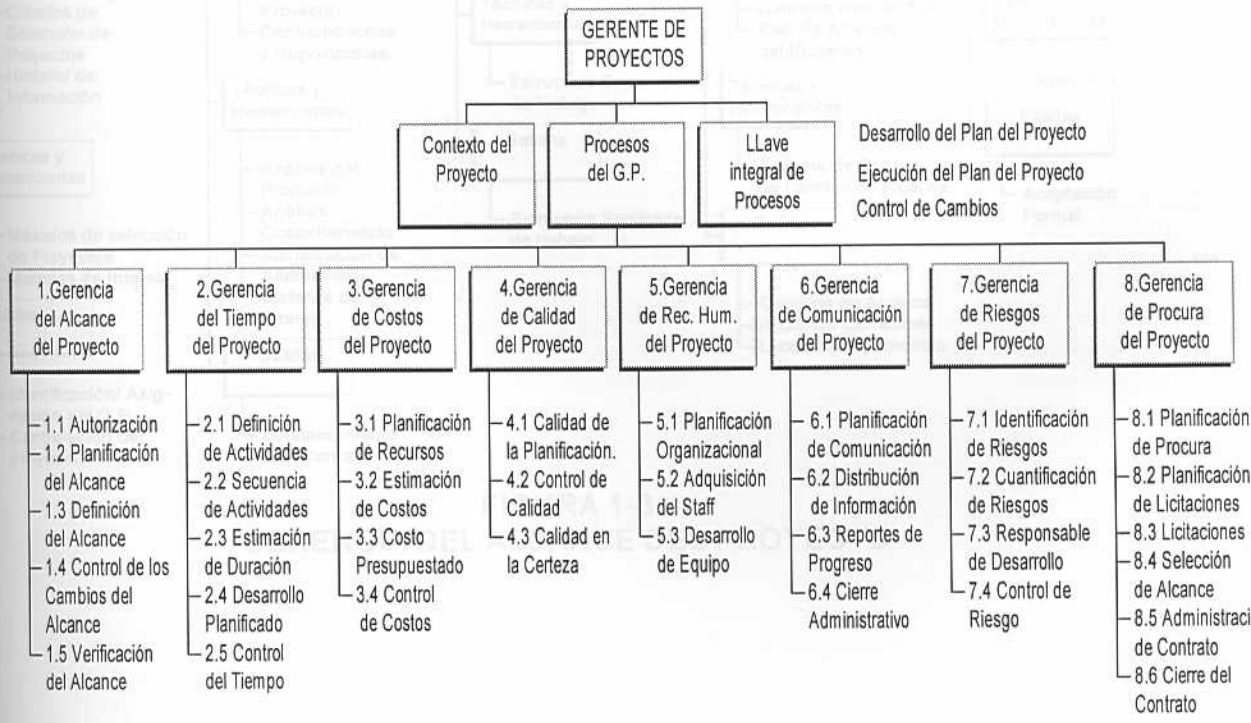


FIGURA I-2
AREAS DE CONOCIMIENTO Y COMPONENTES DE PROCESOS

La Gerencia del Alcance del Proyecto: Incluye los procesos requeridos para mantener el control del proyecto, desde el punto de vista de los fines, metas y objetivos del patrocinante. (Ver figura I-3). Consiste en:

1. Autorización: Comprometiendo la organización al proyecto.
2. Planificación del alcance: Desarrollando una planificación escrita del alcance, que incluye la justificación del proyecto, las principales metas y los objetivos del proyecto.
3. Manejo de los cambios de alcance: Controlando los cambios en el alcance de los proyectos.
4. Verificación del alcance: Asegurarse que el alcance del proyecto se ha logrado.

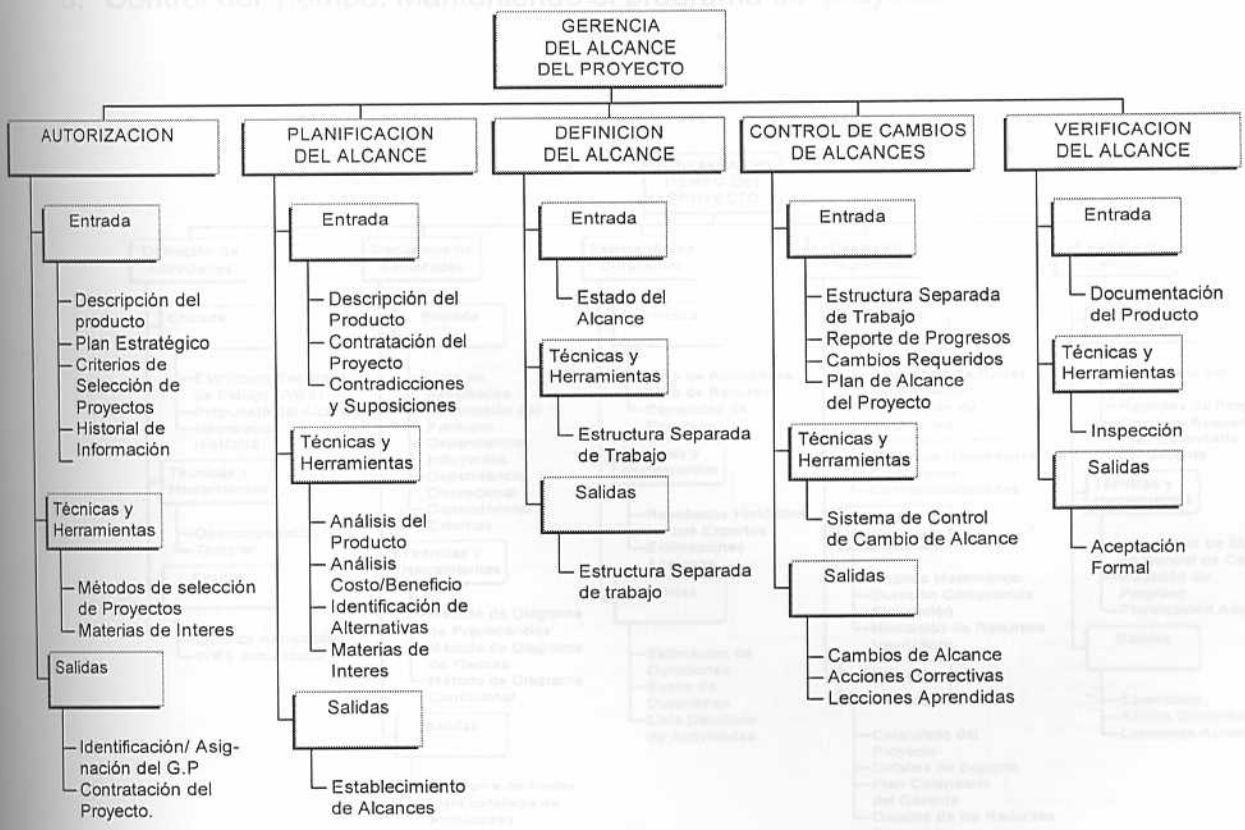


FIGURA 1-3
GERENCIA DEL ALCANCE DEL PROYECTO

La Gerencia del Tiempo del Proyecto: Incluye los esfuerzos requeridos para lograr un desempeño oportuno del proyecto. (Ver figura I-4). Constituida por:

1. La Definición de Actividades: Identificando las actividades específicas que deben desempeñarse a fin de establecer las metas del proyecto.
2. Secuencia de las Actividades: Identificando y documentando las dependencias entre las actividades.
3. Estimado de Duración: Estimando el número de los períodos de trabajo que se necesitarán para completar las actividades individuales.
4. Desarrollo del Programa: Analizando la secuencia y duración de las actividades y los requerimientos de recursos, para crear los planes del proyecto.
5. Control del Tiempo: Manteniendo el programa del proyecto.

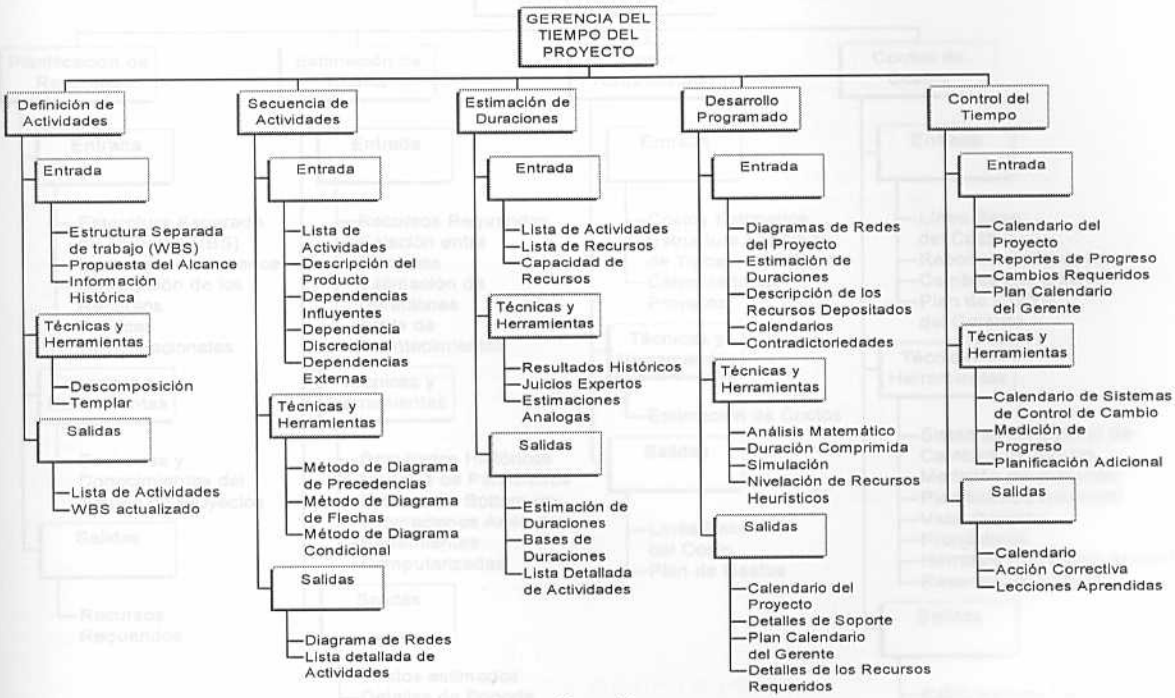


Figura I-4
GERENCIA DEL TIEMPO DEL PROYECTO

La Gerencia del Costo del Proyecto: Incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se completó dentro del presupuesto aprobado. Consta de:

1. Planificación de Recursos: Determinando qué recursos (humano, equipos, materiales) y en qué cantidades se necesitan, para desempeñar las actividades del proyecto.
2. Estimación de Costos: Estimando el costo de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.
3. Costo Presupuestado: Destinando el estimado de costos a componentes individuales del proyecto.
4. Control de Costos: Controlando los cambios del presupuesto del proyecto.

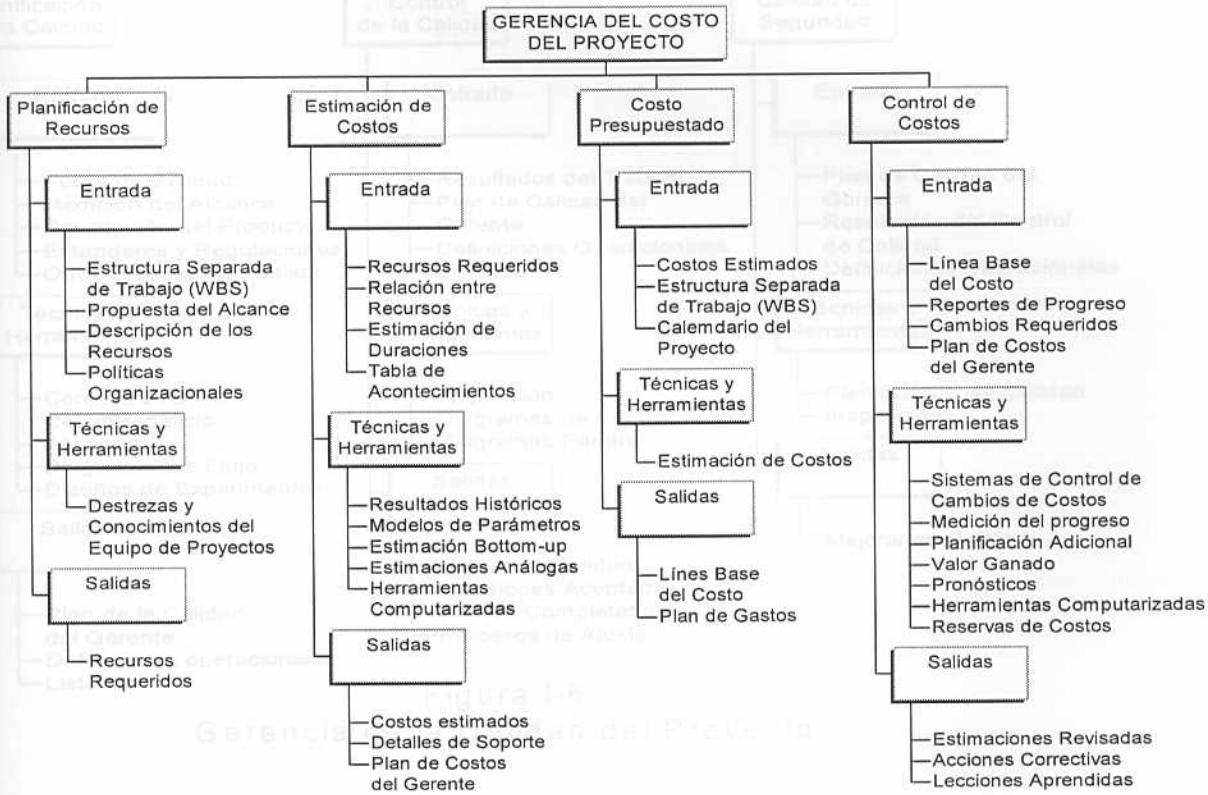


Figura I-5
Gerencia del Costo del proyecto

La Gerencia de la Calidad del Proyecto: Incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto pueda satisfacer las necesidades por las que fue requerido. Consiste en:

1. Planificación de la Calidad: Identificando los estándares de calidad que son relevantes para el proyecto y determinando cómo se logran.

2. Control de Calidad: Monitoreando los resultados específicos del proyecto para determinar si cumplen con las normas de calidad pertinentes e identificando la forma de eliminar las causas del desempeño insatisfactorio.

3. Garantía de Calidad: Evaluando el desempeño del proyecto en su totalidad sobre una base normativa establecida.

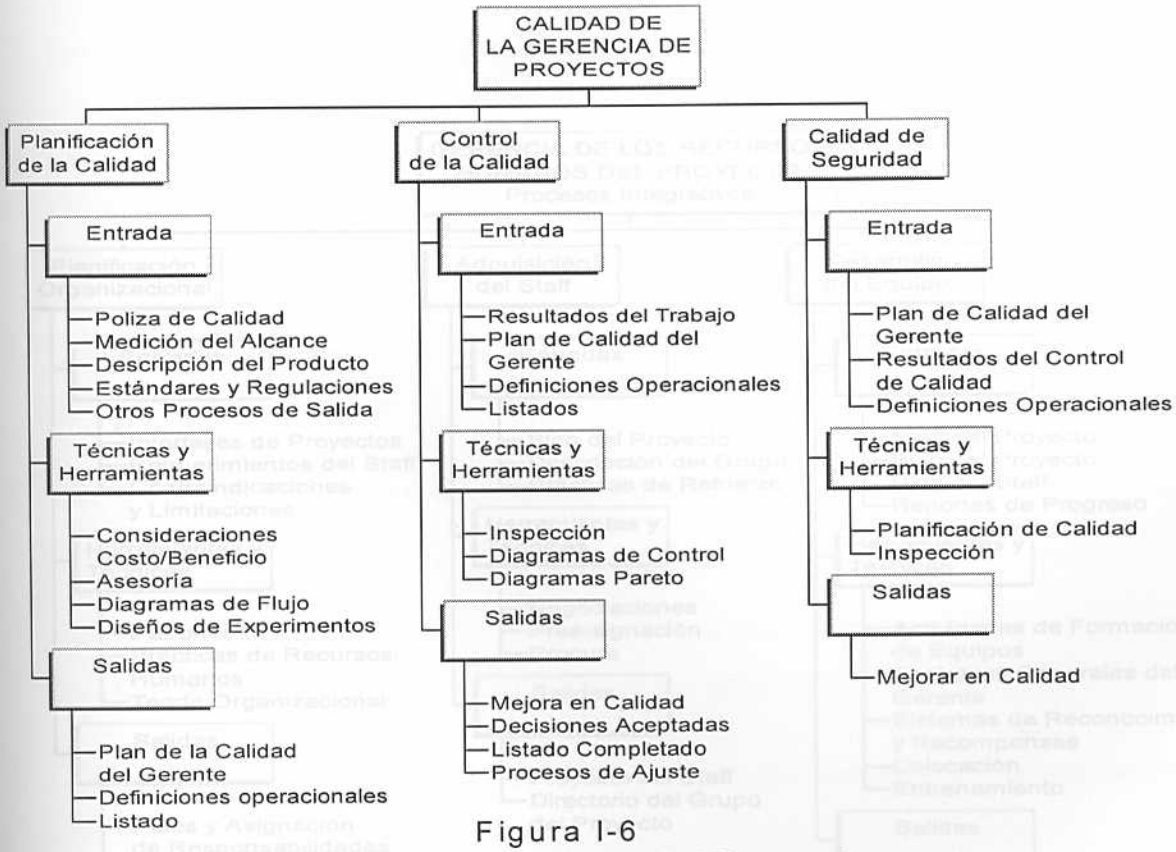


Figura I-6
Gerencia de la Calidad del Proyecto

La Gerencia de los Recursos Humanos del Proyecto: Incluye los procesos requeridos para tener el uso más eficiente de la gente involucrada en el proyecto. Consiste en:

1. Planificación Organizacional: Identificando, documentando y asignando los roles y responsabilidades del proyecto y reportando las relaciones.
2. Adquisición de Personal: Consiguiendo los recursos humanos necesarios para asignar y trabajar en el proyecto.
3. Desarrollo del Equipo: Desarrollando destrezas individuales y grupales para mejorar la ejecución del proyecto

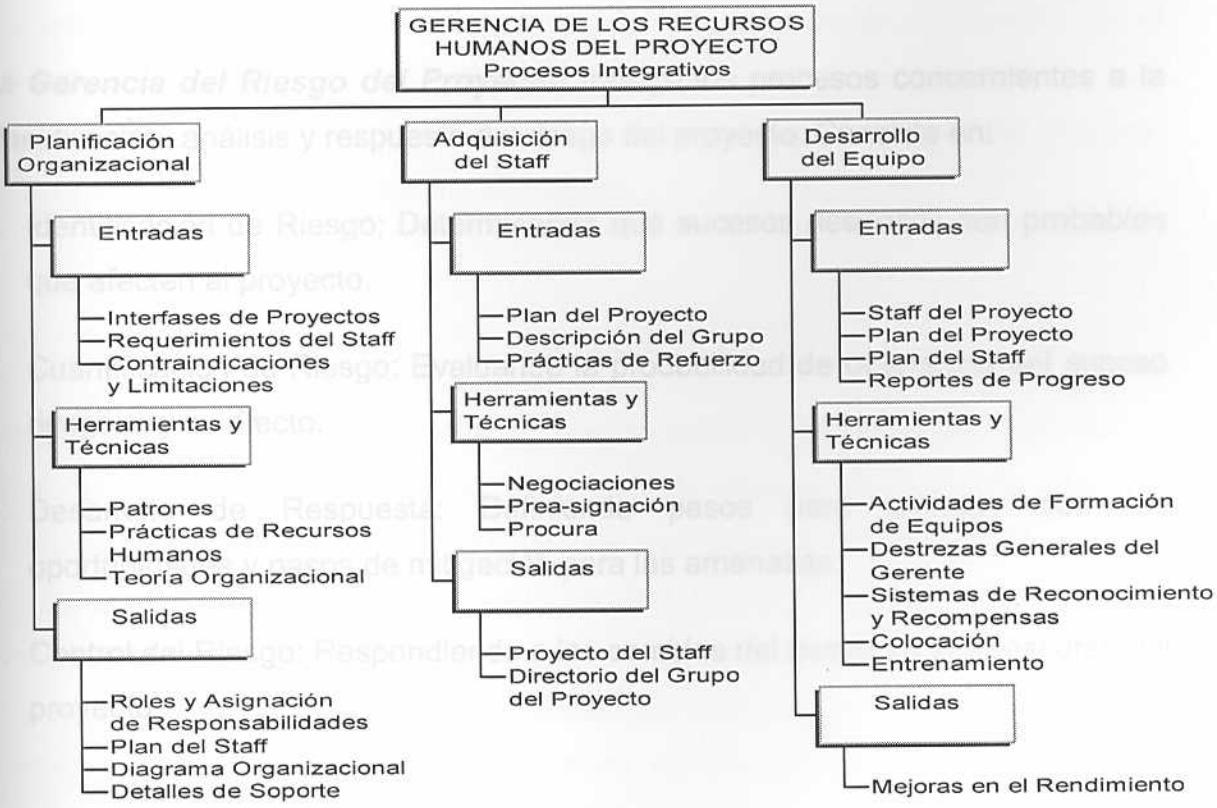


Figura I-7
Gerencia de los Recursos Humanos del Proyecto

La Gerencia de las Comunicaciones en el Proyecto: Incluye los procesos requeridos para asegurar una apropiada diseminación y recaudo de información del proyecto. Consiste en:

1. Planificación de la Comunicación: Determinando las necesidades de comunicación e información de los accionistas del proyecto (respondiendo a las interrogantes: quién, qué, cuándo y cómo).

2. Distribución de la Información: Haciendo que la información necesaria se encuentre, de forma oportuna, disponible para los accionistas del proyecto.

3. Reporte de Progresos: Recogiendo y ordenando información sobre el progreso del proyecto en contraste con lo planificado.

4. Clausura Administrativa: Generando, reuniendo y disponiendo información para formalizar la terminación del proyecto.

La Gerencia del Riesgo del Proyecto: Incluye los procesos concernientes a la identificación, análisis y respuesta del riesgo del proyecto. Consiste en:

1. Identificación de Riesgo: Determinando qué sucesos riesgosos son probables que afecten al proyecto.

2. Cuantificación de Riesgo: Evaluando la probabilidad de ocurrencia del suceso riesgoso y su efecto.

3. Desarrollo de Respuesta: Definiendo pasos para avanzar con las oportunidades y pasos de mitigación para las amenazas.

4. Control del Riesgo: Respondiendo a los cambios del riesgo en el transcurso del proyecto.

***La Gerencia de la Procura del Proyecto*:** Incluye los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios del entorno de la organización. Consiste en:

1. Planificación de Procura: Determinando qué procurar y cuándo.
2. Planificación de Solicitudes: Documentando los requerimientos del producto e identificando fuentes potenciales.
3. Solicitud: Obteniendo cotizaciones, licitaciones, ofertas o propuestas apropiadas.
4. Selección de la Fuente: Eligiendo entre los contratistas potenciales.
5. Administración de Contratos: Gerenciando la relación con el contratista.
6. Contratación del Cierre: Terminación y arreglo del contrato, incluyendo la resolución de cualquier punto pendiente.

Los proyectos y la gerencia de proyectos operan en un contexto más amplio que el del proyecto en sí. El equipo de gerencia de proyectos debe comprender este contexto más amplio, porque el manejo de las actividades cotidianas del proyecto es necesario para el éxito, pero no suficientes.

El Mercado.

Un mercado consta de las personas que compran o que podrían comprar un producto. Conforme la cantidad de personas y de transacciones de una sociedad aumenta, la cantidad de comerciantes y de mercados también aumenta. En las sociedades avanzadas, los mercados no son siempre lugares físicos donde interactúan vendedores y compradores. Con las comunicaciones y los transportes modernos, un comerciante puede anunciar un producto en la televisión, en un horario nocturno, levantar pedidos a miles de clientes por teléfono y, al día siguiente enviar los bienes a los compradores, sin haber tenido ningún contacto físico con ellos.(Kotler; Armstrong. 1994.pp10,11)

Un mercado se puede definir como un grupo de clientes potenciales, con necesidades semejantes, y que están dispuestos a intercambiar algo de valor, junto a un grupo de vendedores que ofrecen diversos bienes y/o servicios, o sea, medios para satisfacer las mencionadas necesidades. Esto puede hacerse de manera personal en un espacio físico (por ejemplo en un mercado de agricultores), o también puede llevarse a cabo de un modo indirecto: mediante una compleja red de intermediarios que sirven de enlace entre vendedores y compradores que viven muy lejos unos de otros.(McCarthy; Perreault. 1993. Pp15)

El mercado puede crearse alrededor de un producto, un servicio o cualquier cosa que entrañe valor. El mercado de trabajo está compuesto por personas que están dispuestas a ofrecer su trabajo a cambio de salarios o productos. De hecho, en torno al mercado de trabajo, brotan distintas organizaciones, como agencias de empleo y empresas de asesoría laboral, que contribuyen a su mejor funcionamiento. El mercado monetario es otro mercado importante, que nace para satisfacer las necesidades de las personas que, de alguna manera desean ampliar créditos, contratar préstamos, ahorrar y proteger su dinero.

Investigación de Mercados.

Historia de la Investigación de Mercados: Según Kinnear Taylor 1998, el desarrollo de la investigación de mercados durante la primera parte del siglo XX es paralelo con la aparición del concepto de mercadeo. A través de este período, la filosofía gerencial que guiaba las organizaciones fue cambiando gradualmente la orientación hacia el consumidor, que hoy existe. Durante el período comprendido entre 1900 y 1930, la preocupación de la gerencia se centró principalmente en los problemas y las oportunidades relacionados con la producción; entre los años treinta y los cuarenta, esta orientación cambió a los problemas y oportunidades relacionados con la distribución; a partir de los años cuarenta se incrementó la atención hacia las necesidades y deseos del consumidor. La naturaleza y el papel

de la actividad de mercadeo en estas organizaciones reflejan el cambio en la filosofía gerencial.

Aunque numerosas personas e instituciones estuvieron involucradas en el uso ocasional de la investigación de mercados antes de 1910, el período de 1910–1920 se reconoce como el comienzo formal de la investigación de mercados (Kinnear/Taylor.1998.Pp29)

Después de la Segunda Guerra Mundial, la actividad de la investigación de mercados creció drásticamente, paralela a la creciente aceptación del concepto de mercadeo. En 1948, ya se habían formado más de 200 organizaciones de investigación de mercados en los Estados Unidos ("Market Detectives".1947.Pp1). Los gastos en actividades de investigación de mercados se estimaban en $50 millones de dólares al año en 1947. Durante las siguientes tres décadas los gastos llegaron a incrementarse a más de diez veces este valor (Donald M. Hobart.1950.Pp9).

En los años ochenta los crecientes avances tecnológicos en las computadoras y áreas relacionadas tienen un gran impacto sobre los diferentes aspectos de la profesión de investigación de mercados. Estos incluyen lectores ópticos localizados en las cajas registradoras en supermercados, los cuales proporcionan datos de paneles, entrevistas telefónicas con colaboración del computador, análisis de datos por microcomputador y terminales remotas y el potencial para entrevistar a través de sistemas de televisión por cable de dos vías.

El Concepto de Investigación de Mercados: Según Weiers 1986, la investigación de mercados es definida como "el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemática de los datos y hallazgos relacionados con una situación específica de mercadotecnia" tiene aplicación en una amplia variedad de situaciones de negocios y de otra índole.

Bittel y Ramsey 1996 opinan que la investigación de mercado es la recopilación científica de información afín al área de mercadotecnia con el objeto de facilitar la toma de decisiones. Como tal puede ser utilizada tanto para empresas privadas como para organizaciones sin ánimo de lucro. La naturaleza científica de la investigación la separa de otras bases para la toma de decisiones. En contraste con la intuición, la toma de decisiones científica puede enseñarse a otras personas. Resulta más económica que la toma de decisiones por tanteo, ya que reduce el número de iteraciones y limita el margen de error. La toma de decisiones a diferencia del método consistente en copiar los esfuerzos de otra organización, puede ayudar a mostrar qué similitudes en los esfuerzos es probable que resulten beneficiosos y cuáles son probables que resulten perjudiciales. Es también superior a la toma de decisiones basada en la autoridad, experiencia, opinión experta o voto mayoritario, ya que puede reflejar rápidamente el impacto de los cambios que se produzcan en el entorno y que afecten a los resultados de la organización. Básicamente, el método científico utilizado en la investigación de mercado es un enfoque especial de reflexión. El razonamiento es racional, lógico, imparcial y se basa en pruebas verificables.

En la figura I-9 se puede observar el diagrama de flujo típico de un proyecto de investigación de mercados.

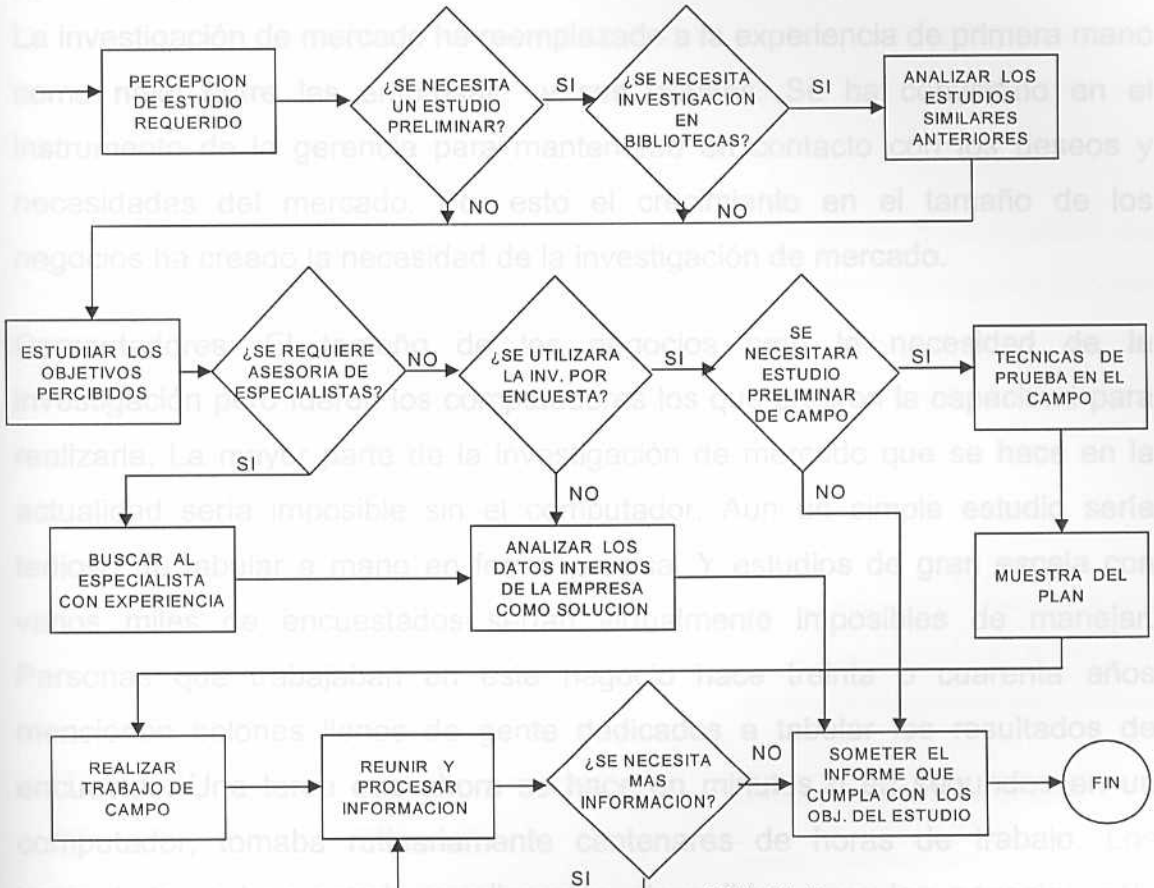


FIGURA I-10
DIAGRAMA DE FLUJO TIPICO DE INV. DE MERCADO

Según Pope J.1997, las investigaciones de mercado tienen en la actualidad una aplicación muy amplia. En casi todas las compañías, independientemente de su tamaño existe una función de investigación de mercado de algún tipo. Este crecimiento puede asociarse a tres factores fundamentales:

1. Tamaño de la Compañía: En el pasado los hombres de negocios solían hacer directamente su investigación, aunque pocos le hubieren dado ese nombre. Por ejemplo, el zapatero conocía los deseos y necesidades de sus clientes porque trataba directamente con ellos todos los días. Ellos tenían contacto de primera mano con sus "mercados". Hoy en día las empresas son más grandes (mucho más grande) y las gerencias de casi todos los negocios gigantes tienen

poco o ningún contacto con los usuarios finales de sus productos o servicios. La investigación de mercado ha reemplazado a la experiencia de primera mano como nexo entre las empresas y sus clientes. Se ha convertido en el instrumento de la gerencia para mantenerse en contacto con los deseos y necesidades del mercado. Por esto el crecimiento en el tamaño de los negocios ha creado la necesidad de la investigación de mercado.

2. Computadores: El tamaño de los negocios creó la necesidad de la investigación pero fueron los computadores los que crearon la capacidad para realizarla. La mayor parte de la investigación de mercado que se hace en la actualidad sería imposible sin el computador. Aun un simple estudio sería tedioso de tabular a mano en forma precisa. Y estudios de gran escala con varios miles de encuestados serían virtualmente imposibles de manejar. Personas que trabajaban en este negocio hace treinta o cuarenta años mencionan salones llenos de gente dedicados a tabular los resultados de encuestas. Una tarea que ahora se hace en minutos o en segundos en un computador, tomaba rutinariamente centenares de horas de trabajo. Los computadores han estado ampliamente disponibles para los negocios sólo desde mediados de los años cincuenta y principios de los sesenta y es entonces cuando la investigación de mercados empezó a florecer.

3. Tecnología del Transporte y de las Comunicaciones: Para la ejecución de un estudio típico de investigación de mercados es necesario el uso del teléfono, vehículos y aeroplanos, sin ellos la planeación del estudio sería suficientemente difícil y llevarlo a cabo sería prácticamente imposible. La necesidad de investigación en las compañías grandes que utilizan técnicas de administración más sofisticadas, ha coincidido con los desarrollos tecnológicos que han hecho factibles la investigación a gran escala. Esto es lo que ha hecho de la investigación de mercados la industria grande y creciente que es ahora.

Los usuarios de la investigación de mercados son muchos y heterogéneos, los principales tienden a caer en las categorías siguientes: 1) fabricantes de bienes de consumo, 2) fabricantes de productos industriales, 3) editores y radiodifusoras, 4)

agencias de relaciones públicas y agencias relacionadas con la publicidad, 5) instituciones y servicios financieros, 6) investigación de mercados independientes y firmas de asesorías, 7) mayoristas y detallistas, 8) los organismos del gobierno.(Weiers R.1996.Pp21)

Según Kinnear 1989, la estructura institucional del negocio de investigación de mercados es compleja; hay muchos miles de tipos diferentes de organizaciones que forman parte de la industria. A fin de simplificar se catalogan cada una de estas organizaciones en tres categorías, estas son: usuarios, usuarios ejecutores y ejecutores. Ver la figura I-11.

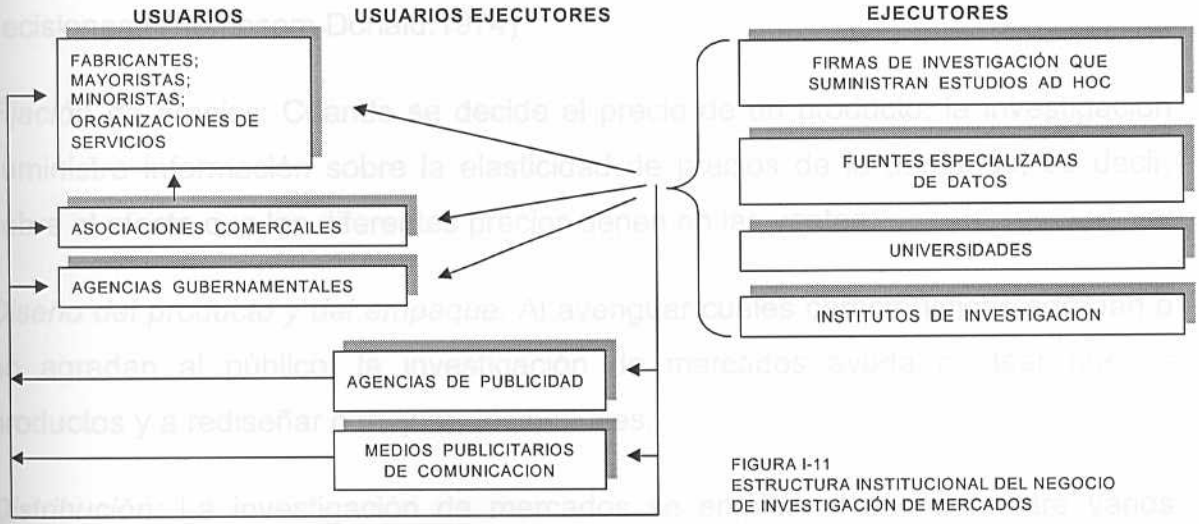


FIGURA I-11
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DEL NEGOCIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Usuarios: Los fabricantes, mayoristas, comerciantes al por menor, organizaciones de servicios, asociaciones comerciales y agencias gubernamentales. Todas estas organizaciones utilizan los datos de las investigaciones de mercados con el fin de tomar decisiones de mercadeo de diferentes tipos: planificación y evaluación de productos, planificación y evaluación de la distribución de desarrollo y evaluación de la actividad promocional y fijación de precios. Las organizaciones que no realizan su propia investigación son catalogadas de usuarios.

Usuarios–Ejecutores: Las empresas que realizan su propia investigación y en ocasiones hacen uso de proveedores ajenos a la firma para la elaboración de alguno de los estudios son llamadas usuarios ejecutores.

Ejecutores: Las instituciones ejecutoras llevan a cabo la investigación de mercados, con el único fin de suministrar información para el uso de otras instituciones. Un tipo de ejecutores son las firmas que realizan trabajos ad hoc.

Una función central de la investigación de mercados consiste en ayudar a los gerentes en la toma de decisiones. La fijación de precios, el diseño del producto y del empaque, la distribución y la promoción, son algunas de las áreas más representativas en las cuales ejerce un influjo sobre la toma de decisiones.(Thompsom Donald.1974)

Fijación de precios: Cuando se decide el precio de un producto, la investigación suministra información sobre la elasticidad de precios de la demanda, es decir, sobre el efecto que los diferentes precios tienen en las ventas.

Diseño del producto y del empaque: Al averiguar cuáles características agradan o no agradan al público, la investigación de mercados ayuda a idear nuevos productos y a rediseñar o mejorar los actuales.

Distribución: La investigación de mercados se emplea al escoger entre varios canales de distribución, al seleccionar las áreas geográficas y los sitios específicos donde se establecerán sucursales y al decidir los tipos de incentivos que mejor motivarán y premiarán a los intermediarios.

Promoción: Además de que genera y ayuda a evaluar varios planes de publicidad, la investigación de mercados aveces suministra datos que apoyan afirmaciones concretas sobre el producto; En la venta personal, la investigación de mercados ayuda a los gerentes a seleccionar, mejorar, evaluar, compensar y fijar los objetivos de los vendedores.

El concepto de mercadotecnia hace hincapié en que una empresa próspera debe identificar las necesidades del consumidor y satisfacerlas. Esta es una orientación

de la administración, la cual sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización consiste en averiguar las necesidades y deseos del mercado meta y adaptarse para ofrecer, mejor y más eficientemente que la competencia, las satisfacciones deseadas por el mercado.(Kotler. Armstrong.1994.Pp22)

En la medida en que una empresa ponga en práctica el concepto de mercadotecnia, la investigación de mercados cumplirá la función de descubrir los deseos del consumidor y evaluar la eficiencia con que las ofertas actuales o planeadas de la empresa satisfacen esos deseos.

Elementos de un proyecto de Investigación de Mercados: Los proyectos de investigación de mercados difieren considerablemente según el contenido y método utilizado. Sin embargo, en el diseño de estos los proyectos deberían incluirse algunas fases. Es necesaria la concisa definición del problema y objetivos del proyecto, población relevante, unidad de muestreo, fuentes de información, plan de investigación, método de muestreo, tamaño de la muestra, medios de recopilación de información, estructura, simulación, secuencias, disposición, edición, modo de tabulación, nivel de medición, niveles de análisis, interpretación de los resultados y formato de presentación de información (Bittel. Ramsey.1996).

Definición del Problema y los Objetivos de la Investigación: El gerente de mercadeo y el investigador de mercado deben trabajar juntos para definir debidamente el problema y los objetivos de la investigación, este podría ser el paso más difícil en el proceso de la investigación de mercados.

Cuando el problema ha sido debidamente definido, el gerente y el investigador deben definir los objetivos de la investigación. Es necesaria una declaración clara y concisa de los objetivos del proyecto para guiar el alcance o envergadura del esfuerzo de investigación. De caso contrario, es posible que se omita alguna información esencial, se recopile de forma que resulte inutilizable o de manera poco eficiente. El proyecto de una investigación de mercados puede tener uno entre tres tipos de objetivos. El objetivo de una investigación exploratoria es reunir

información preliminar que servirá para definir el problema y sugerir hipótesis. El objetivo de la investigación descriptiva es describir elementos como el potencial de un producto dentro de un mercado o los aspectos demográficos y las actitudes de los consumidores que compran el producto. El objetivo de la investigación causal es comprobar las hipótesis sobre las relaciones entre causa y efecto. Por regla general los gerentes comienzan con las investigaciones exploratorias y después pasan a las investigaciones descriptivas o causales. (Ver figura I-11).

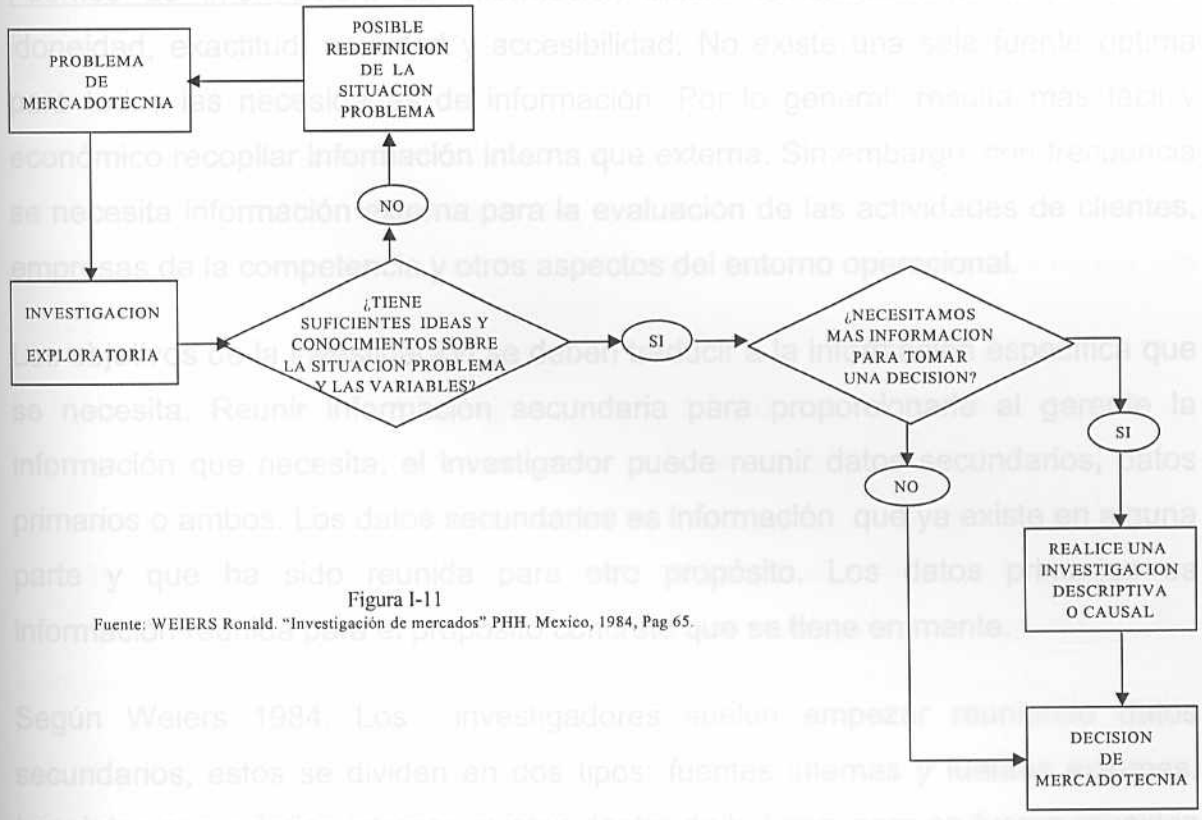


Figura I-11
Fuente: WEIERS Ronald. "Investigación de mercados" PHH. Mexico, 1984, Pag 65.

La definición del problema y de los objetivos de la investigación dirige todo el proceso de la misma. El gerente y el investigador deben poner la definición por escrito a efecto de asegurarse de que están de acuerdo en cuanto al propósito y los resultados que se esperan de la investigación.

Definición de la población: La población relevante para un estudio depende de los objetivos de la investigación. Se trata de los procesos, sucesos, cosas o personas que se han de medir en el estudio.

Unidad de muestreo: Es la entidad que se utilizará para representar a un miembro de la población. Dado que diferentes personas de una organización poseen diferentes conocimientos y autoridad, es posible que algunos miembros concretos de la misma sean aptos para representarla en algunos asuntos, pero no en otros.

Fuentes de información: La información difiere considerablemente en costo, idoneidad, exactitud, novedad y accesibilidad. No existe una sola fuente óptima para todas las necesidades de información. Por lo general, resulta más fácil y económico recopilar información interna que externa. Sin embargo, con frecuencia se necesita información externa para la evaluación de las actividades de clientes, empresas de la competencia y otros aspectos del entorno operacional.

Los objetivos de la investigación se deben traducir a la información específica que se necesita. Reunir información secundaria para proporcionarle al gerente la información que necesita, el investigador puede reunir datos secundarios, datos primarios o ambos. Los datos secundarios es información que ya existe en alguna parte y que ha sido reunida para otro propósito. Los datos primarios es información reunida para el propósito concreto que se tiene en mente.

Según Weiers 1984, Los investigadores suelen empezar reuniendo datos secundarios, estos se dividen en dos tipos: fuentes internas y fuentes externas. Los datos secundarios internos existen dentro de la firma, pero no fueron reunidos en vista del proyecto de investigación de mercados que se ha emprendido. Están disponibles en el departamento de contabilidad en forma de ventas y datos sobre costos. En la medida en que la compañía conserva un sistema informal de información de mercados los datos tendrán mayores probabilidades de aparecer en una forma que satisfaga las exigencias de la gerencia de mercadotecnia. También figuran los estudios anteriores de investigación de mercados, los informes periódicos de ventas provenientes del personal de ventas en el campo,

la correspondencia con clientes y los documentos pertinentes existentes en otras áreas funcionales, mucha de la información interna quizá no se encuentra en documentos, sino en la experiencia colectiva y en las observaciones que a lo largo de los años han hecho los ejecutivos, el personal de ventas, los clientes, los distribuidores y otros.

Las fuentes secundarias externas, según Weiers 1984, son de tal magnitud que desafía a la imaginación. Aunque las fuentes de datos externos son abundantes, podemos dividirlas y examinarlas en las siguientes grandes clasificaciones: organismos gubernamentales, fuentes publicadas, asociaciones comerciales, servicios comerciales y datos internacionales.

Para reunir la información primaria, los investigadores deben poner sumo cuidado, para de esta manera asegurarse de que presentarán información pertinente, exacta, actual e imparcial a las personas que toman las decisiones de mercadotecnia.

El Plan de la Investigación: El segundo paso del proceso de una investigación de mercado consiste en determinar qué información se necesita, preparar un plan para reunirla con eficiencia y presentar el plan a la gerencia de mercadotecnia. El plan describe las fuentes de datos existentes y detalla el perfil de la investigación, los métodos para establecer contactos, los planes para obtener muestras y los instrumentos que usarán los investigadores para reunir los datos nuevos.

Las especificaciones de la obtención del plan de investigación influirán en el número de aplicaciones diferentes que tendrá la información recopilada. Generalmente, los planes más sencillos y menos complejos también son los que facilitan la menor cantidad de información, y la peor.

Medios de recopilación de información: La información puede recopilarse mediante observación directa, a través de entrevistas personales por teléfono o por correspondencia. No existe un medio óptimo para todas las situaciones. De hecho, una combinación de medios puede ser muy útil para recopilar información general, preseleccionar a los candidatos, obtener la información que se persigue,

estimular a responder a las preguntas planteadas y verificar las respuestas. A continuación se muestran algunas de las características principales de los diferentes medios de recopilación de información:

Las investigaciones se pueden hacer por medio de la observación, lo cual quiere decir, reunir datos primarios observando a personas, hechos y situaciones pertinentes. Las investigaciones por medio de la observación se pueden usar para obtener información que la gente no quiere o no puede proporcionar. En algunos casos la observación puede ser la única manera de obtener los datos que se necesitan. Por otra parte, hay aspectos que simplemente no se pueden observar, por ejemplo los sentimientos, las actitudes y los motivos o el comportamiento privado. Dadas estas limitaciones, los investigadores, para reunir datos, suelen recurrir a la observación sumada a otros métodos.

Las investigaciones por medio de encuestas son las más adecuadas para reunir información descriptiva. La empresa que quiere saber la cantidad de información que tiene la gente, cuáles son sus actitudes, preferencias o comportamiento para comprar, con frecuencia puede encontrar la respuesta preguntándoselo directamente. Las investigaciones se pueden realizar por medio de encuestas estructuradas y no estructuradas. Las encuestas estructuradas se basan en listas formales que se formulan a todos los entrevistados por igual. Las encuestas no estructuradas permiten al entrevistador dirigir al entrevistado con base a las respuestas que va proporcionando. Las investigaciones por medio de encuestas son el método que más se usa para reunir datos primarios y, con frecuencia, son el único método que se usa para una investigación. La ventaja principal de la investigación por medio de encuesta es su flexibilidad. Esta se puede usar para obtener diferentes tipos de información en diferentes situaciones de mercado. Así mismo, dependiendo del diseño de la encuesta, ésta puede proporcionar información a mayor velocidad y menor costo que las investigaciones por medio de la observación o de la experimentación.

No obstante, las investigaciones por medio de encuestas también tienen problemas. En ocasiones, las personas son incapaces de contestar a las

preguntas de la encuesta porque no recuerdan cosas o porque jamás pensaban en lo que hacían o el porqué. Además las personas pueden negarse a recibir a encuestadores desconocidos o a hablar de cosas que consideran privadas. Por otra parte los entrevistados pueden contestar a las preguntas de la encuesta a pesar de desconocer la respuesta, tan sólo para parecer más listos o informados de lo que son o las personas que están muy ocupadas podrían no dedicar su tiempo a contestar la encuesta o molestarse por la intromisión en su intimidad. Si la encuesta está diseñada con cuidado muchos de estos problemas se pueden reducir al mínimo.

Así como la observación es más adecuada para las investigaciones exploratorias y las encuestas son aconsejables para investigaciones descriptivas, la investigación por medio de la experimentación es conveniente para reunir información causal. Las actividades de un experimento incluyen, por ejemplo, seleccionar grupos de pares de sujetos y darles diferentes tratos, controlar factores inconexos y encontrar las diferencias en las respuestas del grupo. Así pues, por medio de la experimentación se intenta explicar las relaciones entre causa y efecto. Muchas veces, la observación y las encuestas sirven para reunir información para la investigación experimental. Para reunir información se puede recurrir al correo, el teléfono o las entrevistas personales, estos métodos de recolección de información son llamados métodos de contacto.

Los investigadores de mercado suelen llegar a conclusiones sobre grandes grupos de consumidores a través de una muestra pequeña del total de la población de consumidores. Según Kotler 1994, una muestra es un segmento de la población, seleccionado como representativo de esa población entera. Lo ideal es que la muestra sea lo bastante representativa como para permitir al investigador estimar con exactitud las opiniones y los comportamientos de la población correspondiente.

Para diseñar una muestra se deben tomar tres decisiones. En primer término, ¿quién será encuestado (cuál será la unidad de la muestra)?. En segundo lugar, ¿cuántas personas habría que encuestar (el tamaño de la muestra)?. En tercer

lugar, ¿cómo elegirá a las personas de la muestra (qué procedimientos seguirá la muestra)?. En la figura I -13 se explican los diferentes tipos de muestra.

Figura I - 13

Tipos de Muestra

MUESTRA DE PROBABILIDADES	
Muestra al azar	Cada uno de los miembros de la población tiene una posibilidad conocida e igual de ser escogido
Muestra fortuita estratificada	La población se divide entre grupos excluyentes entre sí (como grupos por edad) y se sacan muestras al azar de cada uno de los grupos
Muestra de racimo (área)	La población se divide en grupos excluyentes entre sí (como bloques) y el investigador saca una muestra de los grupos para entrevistarlos
MUESTRA DE NO PROBABILIDADES	
Muestra de correspondencia cómoda	El investigador selecciona a los miembros de la población que le proporcionarán información con más facilidad
Muestra según juicio	El investigador aplica su juicio para seleccionar a los miembros de la población que pueden ser un buen prospecto para brindar *información exacta.*
Muestra por cuotas	El investigador encuentra y entrevista a un número determinado de personas, para cada una de varias categorías.

Fuente: KOTLER P. "Mercadotecnia" PHH. 1994

Método de muestreo: Una muestra utiliza algunos miembros de la población para representar al conjunto de ésta. Como contraste, un censo utiliza a todos los *miembros de la población para representarla. En los estudios de mercados* habitualmente se utiliza una muestra ya que este método resulta más rápido y económico.

Tamaño de la muestra: El tamaño de la muestra depende de los objetivos del estudio, del tamaño de la población relevante, de la proporción de la población incluida en la muestra, del grado de la variabilidad esperado por la población, del grado de la exactitud que se busca en la respuesta, del nivel de confianza que se busca al dar la respuesta, del tiempo disponible para el estudio y de las limitaciones del presupuesto.

Aunque el establecimiento del tamaño exacto de la muestra puede resultar matemáticamente oneroso, un investigador calificado puede realizarlo rápida y económicamente. Los cálculos minuciosos pueden ser menos costosos que el valor de una información deficiente que se deba a una elección de un tamaño de

muestra demasiado pequeño o al desperdicio de recursos debido a la elección de una muestra excesivamente grande. Además, las fórmulas para determinar el tamaño de la muestra incluyen estimaciones de la variabilidad de la población, de *la confianza deseada al dar la respuesta y del grado de exactitud deseado.* Por consiguiente, pueden simularse unos estudios comparativos entre precisión, costo y exactitud para ver qué combinación es la más conveniente para la dirección.

Estructura: Una lista de posibles respuestas fijas ayuda a las personas a rememorar cuestiones importantes y a encontrar palabras que expresen sus ideas. Las alternativas de respuestas limitadas pueden utilizarse para representar los rasgos sobresalientes de la población relevante. Las preguntas abiertas se usan para explorar nuevas ideas.

Simulación: El propósito de un proyecto puede estar disimulado o no. El propósito no disimulado puede ayudar a los entrevistadores a ahorrar tiempo centrando las ideas de los candidatos en las cosas de interés. Pero puede usarse un enfoque disimulado para decidir cuáles deberían ser las cosas de interés sin reducir prematuramente el alcance del estudio. El patrocinador de un proyecto también puede estar disimulado o no. Si señala una organización respetable como patrocinadora, es más probable que exista cooperación. Sin embargo, por regla general, los encuestados suelen inclinar las respuestas a favor del patrocinador. Generalmente, es mucho menos arriesgado disimular el patrocinio que identificar el patrocinador al principio del contacto de estudio.

Secuencias: El orden en que se presentan las preguntas puede incidir en la exactitud de las respuestas, o en la buena voluntad a dar una concreta. Al iniciar una entrevista se deben plantear preguntas sencillas e interesantes para hacer que los entrevistados vayan adaptándose al proceso. Las preguntas que tienen un contenido duro, dilatado o son sensibles a cuestiones sociales suelen plantearse al final de la entrevista con el objeto de reducir la probabilidad de que no se obtenga ninguna respuesta. Las preguntas que hacen una distinción entre miembros y no miembros de la población relevante suelen plantearse al inicio de

la secuencia de preguntas, a fin de no desperdiciar tiempo en el muestreo de unidades que no quedan dentro del ámbito de estudio.

Disposición: La exactitud de los datos puede estar influida por el posicionamiento, numeración o existencia de componentes destacados en el formulario de registro. Un formulario de registro ideal debería tener partes impresas, las respuestas estarían alineadas verticalmente, y los ítems numerados, debería haber una distribución clara entre instrucciones y preguntas, debe estar espaciado de forma idónea para una lectura fácil e indicar los lugares donde se han de anotar las respuestas.

Edición: Muchas veces es necesario verificar las respuestas antes de proceder a su tabulación. Cuando hay preguntas abiertas se debe evaluar la respuesta para saber en que categoría encaja.

Modo de tabulación: La tabulación manual es conveniente cuando el estudio se basa en pocas preguntas, se han dado pocas respuestas, el tamaño de la muestra es pequeño, deben establecerse pocas interrelaciones entre las respuestas dadas a diferentes preguntas, existen algunas preguntas no clasificadas, no se ha de realizar un análisis estadístico ni se pretende combinar la información recopilada con la de otros estudios. Si se deja de cumplir alguno de estos requisitos, la tabulación por computadora puede resultar más económica, rápida y exacta que la manual.

Nivel de medición: El nivel de medición que permiten las respuestas dadas en una encuesta o estudio es un factor importante que se ha de considerar a la hora de seleccionar las técnicas de análisis de datos. Los métodos de análisis más seguros requieren unos altos niveles de medición. *Las mediciones nominales* son útiles para fines de identificación y para hacer un recuento de la frecuencia de determinada clase de respuesta. *Las mediciones ordinales* sugieren un orden en las respuestas. *Las mediciones por intervalos* permiten obtener una información más fiable, ya que pueden ser utilizadas para dar a conocer valores. *Las*

mediciones por ratios tienen un cero natural, con respuestas de este tipo pueden utilizarse métodos de análisis estadísticos pesados y exigentes.

Métodos de análisis: La dirección puede utilizar la información tabulada para identificar las circunstancias, tendencias, interrelaciones y diferencias importantes recientes. A veces pueden interpretarse estos resultados por medio de una simple inspección visual. Pero normalmente la información es tan voluminosa o las diferencias son tan ligeras que el directivo no puede distinguir fácilmente entre las fluctuaciones aleatorias y las diferencias significativas de los resultados del estudio o encuesta. La media aritmética, la mediana y la moda son parámetros populares para representar una respuesta promedio. Una distribución de frecuencias representa el modelo o patrón de las respuestas. El intervalo señala la máxima variación de los resultados y la desviación estándar expresa la media de la concentración de los resultados. Cuando se han de determinar las diferencias entre dos o más grupos utilizando una sola variable, es necesario utilizar otros tipos de análisis estadísticos.

La información reunida por la empresa a través de los sistemas de investigación de mercado se debe sujetar a un análisis más profundo y además, en ocasiones, los gerentes necesitan ayuda para aplicarla a los problemas y a las decisiones mercadotécnicas. La ayuda puede incluir análisis estadísticos avanzados que estudian las relaciones entre una serie de datos y su confiabilidad estadística. Este análisis permitirá a los administradores pasar más allá de las medias y de las desviaciones estándar de los datos y contestar preguntas como: ¿Cuáles son las principales variables que afectan mis ventas y cuánta importancia tiene cada una? Si aumentara 10% los precios y elevara 20% el gasto para publicidad ¿qué pasaría con mis ventas? ¿Qué elementos sirven para pronosticar mejor qué consumidores comprarían mi marca y cuáles la marca de la competencia? ¿Cuáles son las mejores variables para segmentar mi mercado y cuantos segmentos hay?

Interpretación y Presentación de Resultados: Algunos investigadores creen que los resultados de un proyecto deberían "hablar por sí solos" de forma que el cliente

pueda hacer un juicio imparcial del contenido. Sin embargo, el investigador debe interpretar los resultados, sacar conclusiones y presentárselas a la gerencia. Sólo se deben presentar los resultados importantes que le sirvan a la gerencia para tomar decisiones medulares. El gerente debe constatar que el proyecto de investigación se haya ejecutado debidamente y que se hayan realizado todos los análisis requeridos.

La interpretación es una fase importante del proceso mercadotécnico. La mejor de las investigaciones carecerá de sentido si el gerente acepta ciegamente interpretaciones del investigador que podrían estar equivocadas. Por otra parte los gerentes pueden interpretar los resultados de la investigación de forma prejuiciada, aceptando aquello que esperaban encontrar y rechazando lo que no esperaban o no quieren. Por lo tanto, es importante que los gerentes y los investigadores trabajen juntos para interpretar los resultados de la investigación y para compartir su responsabilidad en el proceso de investigación y en las decisiones resultantes.

Presentación del Plan de Investigación: En esta etapa, el investigador de mercados debe resumir el plan y presentar una propuesta por escrito. La propuesta por escrito adquiere mayor importancia cuando el proyecto de investigación es muy grande y complejo o cuando la investigación estará a cargo de una empresa externa. La propuesta debe incluir los problemas administrativos correspondientes, los objetivos de la investigación, la información que se obtendrá, las fuentes de información secundaria o los métodos para reunir datos primarios y los resultados de cómo le servirán los resultados a la gerencia para tomar decisiones. La propuesta también debe incluir los costos de la investigación.

La Aplicación del Plan de Investigación: El investigador debe poner en práctica el plan de la investigación de mercado, lo cual entraña reunir, procesar y analizar la información. Tanto el personal de mercadotecnia de la empresa como las empresas externas que se encargaran de la investigación pueden reunir los datos. La empresa podrá tener mayor control del proceso para reunir los datos y de su calidad si usa a su propio personal. Sin embargo, las empresas externas

especializadas en reunir datos pueden realizar la tarea a mayor velocidad y a menor costo. La fase de recopilación de información suele ser la más cara y la de más errores.

Los investigadores deben procesar y analizar los datos reunidos para entresacar la información y los resultados importantes. Deben constatar que los datos obtenidos de los cuestionarios sean exactos y completos y los deben clasificar para su análisis en la computadora. Después los investigadores deben tabular los resultados y computar los promedios.

Definición de Términos Básicos.

Proyecto: Combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal, para lograr un objetivo específico. (PMBOK).

Gerencia de Proyectos: Es un conjunto de principios, métodos, técnicas y pericias para lograr los objetivos o completar un conjunto de tareas. (PMBOK).

Mercados: Serie de todos los compradores reales o en potencia, de un producto o servicio. (Kotler O. Y Armstrong G. 1996)

Mercadotecnia: Proceso social y administrativo en el que las personas y los grupos obtienen lo que necesitan y quieren, mediante la creación de productos y valor y su intercambio con terceros. (Kotler O. Y Armstrong G. 1996).

Investigación de Mercados: Función que liga al consumidor, al cliente y al público con el comercializador, por medio de información. Información usada para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercadotecnia, para generar, afinar, evaluar y vigilar la actuación y comprensión del proceso de la mercadotecnia. (Kotler O. Y Armstrong G. 1996).

CAPITULO III

Metodología de la Investigación

Tipo de Investigación

El estudio realizado de acuerdo a su naturaleza, propósito y metodología empleada, es de tipo Descriptivo. Tal como lo plantea Danke, 1986, permitió especificar propiedades de personas y grupos (empresa DATOS) y evaluar conceptos o aspectos de determinados fenómenos sometidos a análisis (Modelo PMBOK)

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación que se utilizó para la realización del presente trabajo de grado fue el denominado *Proyecto Factible*.

> " El Proyecto Factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una instrucción o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo o en una investigación documental y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El trabajo de Grado de Maestría puede llegar hasta la sola formulación y demostración de la factibilidad del proyecto." (UPEL 1990.Pp7).

En este sentido, la investigación objeto de estudio contempló fundamentalmente tres fases:

1. Fase de detección de Necesidades (examen de situación o diagnóstico), la cual se basó en una investigación de campo.

   El propósito fundamental de esta etapa fue establecer a través de un diagnóstico, la situación actual de los procesos que conforman los proyectos

de investigación de mercados en la unidad de negocios de AD-HOC de la empresa DIR. Para ello se definieron las actividades, secuencias y tiempos asociadas a cada etapa, así como los recursos humanos, técnicos y económicos asignados. De la misma manera, se indagó acerca de las necesidades de mejora requeridos por cada departamento para el logro de las metas de la unidad de negocio en general.

Se utilizó una metodología de tipo Descriptivo por cuanto este tipo de estudios según Dankhe, 1986, permiten especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Dentro de los subtipos o clases de estudios Descriptivos se ubicó en los Transversales (Hernández; Fernández; Baptista,1997) ya que se observaron los fenómenos y variables en un momento dado para su posterior análisis tal como se dan en su contexto natural

En esta fase intervinieron los gerentes, coordinadores y ejecutivos responsables de cada etapa del proyecto de investigación de mercados. Se utilizaron las técnicas de la entrevista a profundidad y cuestionarios semiestructurados con ítems abiertos y cerrados.

2. Fase de elaboración de la Propuesta, la misma consistió en la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

Para abordar este aspecto se realizó una investigación tipo documental sobre las diferentes teorías gerenciales, estudios y experiencias aplicables a la naturaleza de la empresa, sus procesos, productos y requerimientos actuales y prospectivos.

A los efectos de elaborar la propuesta, a partir de la información obtenida en el estudio diagnóstico y de la revisión de la literatura, se formularon métodos de gestión en cada fase del proyecto de investigación de mercados, basados en las ocho áreas del conocimiento propuestos por el Proyect Management Institute (PMI), con la finalidad de unificar criterios de gestión en cada etapa y generar un responsable de proyecto (Gerente de Proyecto) para cada estudio

de investigación de mercados que se le presente a la unidad de negocios de AD-HOC.

La elaboración de la propuesta realizada por la autora de este estudio contó con la asesoría del tutor académico, el asesor de la empresa y el tutor metodológico. Se analizaron las necesidades arrojadas en la primera fase del estudio conjuntamente con el modelo propuesto por el PMI. De esta manera se generó una **propuesta de gestión de proyectos de investigación de mercados** coherente para la empresa y en concordancia con las especificaciones del modelo de gestión de proyectos del PMI.

3. Fase de evaluación de la factibilidad y la determinación de la aplicabilidad, la cual contempló la realización de un Juicio de Expertos.

El propósito de esta etapa fue evaluar a través de la aplicación de un juicio de expertos la aplicabilidad del modelo de gestión de proyectos de investigación de mercados propuesto por la autora a la unidad de negocios de AD-HOC de la empresa DIR basado en los postulados propuestos por el PMI.

Universo.

El universo de la investigación objeto de estudio fue la empresa Datos Information Resources, específicamente, la unidad de negocios de AD-HOC, ubicada en Caracas-Venezuela en el año de 1999.

Población y Muestra.

La población en estudio está conformada por dos segmentos:

1. Seis (6) sujetos venezolanos de ambos sexos, que desempeñan cargos de alta y media gerencia en la empresa. Las profesiones de ellos son: ingenieros, economistas y técnicos superiores en mercadeo, respectivamente. Sus edades oscilan entre 28 y 35 años. Ellos participaron en la fase del diagnóstico.

2. Tres (3) expertos en las áreas de Gerencia de Proyectos y de Investigación de Mercados. Uno de ellos profesor universitario de posgrado en Gerencia de Proyectos y dos expertos de Investigación de Mercado de la empresa. Ellos participaron en la validación del modelo propuesto.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Para la recolección de la información se utilizaron dos tipos de instrumentos

1. Una entrevista a profundidad semi-estructurada con preguntas cerradas y abiertas con las que se obtuvo información para la fase del diagnóstico. Este instrumento se aplicó a seis gerentes de la empresa. El instrumento se sometió a un estudio de validez de contenido por parte de tres (3) especialistas del área. No se le realizó estudio de confiabilidad debido al tipo de preguntas dirigidas a recoger fundamentalmente información cualitativa mediante preguntas abiertas y algunas pocas cerradas. (anexo A)
2. Una tabla de análisis con la cual se recogió la opinión de los expertos (validación) sobre la validez, pertinencia, coherencia y vigencia de los elementos teóricos y procedimentales contenidos en la propuesta elaborada en el presente estudio.

Tipo de Análisis.

La información que se obtuvo a través de la aplicación de los instrumentos utilizados en el estudio, se procesó y cotejó en sendas tablas de análisis. Por tratarse de información eminentemente cualitativa, en el caso de la entrevista aplicada para el diagnóstico (objetivo específico nº1), se cotejaron y agruparon las respuestas por categorías según su naturaleza y afinidad en una matriz y luego se analizaron informando la frecuencia o porcentaje de las mismas así como las particularidades consideradas de importancia o interés a los fines del estudio.

En el caso de la información sobre la validez de contenido del modelo de gerencia de proyectos propuesto (objetivo específico nº2), suministrada por los expertos, se utilizó igualmente una matriz para cotejar y categorizar la información, no obstante la opinión de cada experto fue analizada y considerada de manera particular a los efectos de retroalimentar y perfeccionar el modelo propuesto. Una vez aplicado el instrumento de recolección de información a la población en estudio, se procedió a la codificación de los datos, para posteriormente transferirlos a una matriz y proceder a su análisis. Igualmente, la información obtenida y analizada se presenta también de manera resumida en tablas.

Procedimiento de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación del trabajo de grado el investigador ejecutó el siguiente procedimiento:

1. Revisión de la bibliografía especializada: Se realizó una revisión detallada del modelo teórico conceptual de la Gerencia de Proyectos propuesto en el Project Management Body of Knowleddge (PMBOK) por el Project Management Institute (PMI).

2. Visita a la Empresa Datos Information Resources (DIR): A través de una entrevista previa con la alta gerencia de la empresa, se indagó si el tipo de estudio que ejecuta el departamento de Ad-Hoc se le podia dar un tratamiento de Proyecto, según la definición contenida en el modelo teórico (PMBOK). Una vez verificada ésta condición inicial, la empresa manifestó su interés en la Tesis de Grado con la finalidad de obtener sugerencias en torno a mejorar el proceso de gestión de los estudios de investigación de mercados que se llevan a cabo en éste departamento.

3. Determinación de la Población en Estudio: Se identificó la muestra de la población en estudio, la cual se conformo por seis sujetos (Gerentes, Ejecutivos y Coordinadores de los Estudios de Investigación de Mercados).

4. Elaboración del Instrumento de Recolección de Información: Con la finalidad de obtener la información requerida para el diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de los estudios de investigación de mercados y su posterior análisis, se elaboró un instrumento de recolección de información (Entrevista a Profundidad) a ser aplicado a todos los sujetos de la muestra en estudio.

5. Evaluación de Validez de contenido del instrumento de recolección de información: Con el fin de validar el instrumento de recolección de información antes de su aplicación en la empresa DIR, éste fue sometido a un juicio de expertos conformado por un (1) experto Metodológico de la Universidad Pedagógica Libertador y dos (2) expertos en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. El experto Metodológico realizó varias observaciones de forma y fondo en torno a la claridad del lenguaje empleado en el mismo. Los expertos en Gerencia de Proyectos realizaron observaciones en cuanto al enfoque, inclusión y exclusión de algunos items. Todas estas observaciones fueron tomadas en cuenta para generar el instrumento de recolección de información definitivo de la investigación.

6. Aplicación del Instrumento a los sujetos integrantes de la muestra en estudio: Se realizó una Entrevista a Profundidad en forma directa e individual a cada sujeto que conformo la muestra en estudio.

7. Cotejo y Organización de los datos obtenidos en la entrevista: Este proceso se hizo manualmente a través de un análisis porcentual de las respuestas a los diferentes ítems del instrumento aplicado a cada sujeto de la muestra.

8. Análisis de los resultados de la situación actual del proceso de gestión de los proyectos de investigación de mercados de la empresa D.I.R: Se realizó un análisis de los resultados obtenidos en la entrevista con la finalidad de diagnosticar y divisar claramente las áreas que requieren o son sensibles (según la perspectiva de la gerencia de proyectos) a cambios y/o modificaciones en el proceso de gestión de los proyectos. La información se describió y luego se resumió en tablas.

9. Elaboración de la MEGPIM: Basado en las premisas y postulados propuestos por el modelo teórico conceptual de la gerencia de proyectos en el PMBOK del PMI y en el análisis de la situación actual del proceso de gestión del departamento de Ad-Hoc de la empresa DIR en sus Estudios de Investigación de Mercados, se elaboró la Metodología para Gestionar Proyectos de Investigación de Mercados: Una propuesta para la empresa D.I.R.

10. Elaboración de un instrumento para evaluar la Validez y la Pertinencia de la MEGPIM: Se elaboró un instrumento para ser aplicado a tres expertos, Un (1) experto en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello y dos (2) expertos en Investigación de Mercados de la Empresa DIR, con la finalidad de obtener la validación del MEGPIM. El experto en Gerencia de Proyectos manifestó en su evaluación que el modelo gozaba de validez y pertinencia, sin embargo propuso importantes observaciones para mejorar y clarificar algunos elementos del modelo, estas sugerencias fueron tomadas en cuenta en el modelo propuesto en el trabajo de grado. Los expertos en Investigación de Mercados manifestaron en sus evaluaciones que el modelo propuesto goza de completa validez y pertinencia para ser aplicado a los proyectos que ellos ejecutan en su departamento.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

La información sobre la situación de la gestión de los proyectos del Departamento de Ad-Hoc de la empresa en estudio, fue obtenida a través de la aplicación de una entrevista a seis sujetos del referido departamento sobre las ocho áreas que conforman el proceso de gestión de proyectos según el PMI en su PMBOK (1996).

La opinión de los informantes respecto a cada una de las áreas es la siguiente:

1. **En cuanto al recurso humano** que se encarga de la gestión de los proyectos de investigación de mercados, los resultados fueron los siguientes:

   a) **Con relación al responsable o Líder del Proyecto**, el 66,66% de la muestra entrevistada informó que en la gestión de los proyectos de investigación de mercados de su departamento intervienen varios lideres o responsables del proyecto, es decir, cada fase o etapa que conforma el proyecto o estudio posee un líder que se hace responsable de los procesos concernientes a su área específicamente. Los líderes del área de Campo y Procesamiento están preestablecidos, ya que son únicos para todos los proyectos que llegan al departamento, sin embargo en Atención al Cliente existen varias personas que pueden liderizar un proyecto. Así mismo, el resto de la muestra consideró que el líder del área de Atención al Cliente se encarga de hacerle seguimiento al estudio en todas sus fases y es el representante de la empresa ante el cliente.

   b) **En cuanto al criterio o metodología utilizada para asignar el líder al proyecto**, el 83.33% de los sujetos opinan que se basa en una mezcla de factores, a saber: se sopesa la complejidad del proyecto con la experiencia

en el área del candidato unido a las cargas asociadas de trabajo que éste tenga para el momento que se presenta dicho proyecto. El otro 16.66% considera que cada líder posee un área de desempeño y cada vez que llegue un proyecto en esta área específica será él el encargado de llevar este proyecto, a menos que se trate de un tipo de proyecto muy puntual que no este asignado a un ejecutivo en específico, se toman en cuenta otros factores como las cargas asociadas y la dificultad del estudio.

c) **En referencia al perfil del líder del Proyecto**, el 83.33% de los entrevistados opinan lo siguiente: que académicamente posea estudios universitarios, preferiblemente con postgrado, que posea experiencia tanto en investigación de mercados como en el tipo de proyecto que se va a gestionar. Sin embargo un 16.33% dijo que eso depende mucho del departamento y que la formación académica y experiencia en la empresa no son factores de peso a la hora de escoger el líder del proyecto.

d) **En cuanto a las responsabilidades de los miembros que conforman el equipo de trabajo asignado al proyecto**, se pudo observar que el 83.33% de la muestra consideró que no se encuentran definidas específicamente por proyecto, sino que en la descripción de cargos están definidas las responsabilidades de cada trabajador dentro del departamento y se asume que cada quien sabe lo que tiene que hacer cuando es asignado a cualquier estudio. Sin embargo el resto de la muestra acotó que el líder de cada área sabe cual es la responsabilidad de cada miembro de su equipo y maneja esta información por proyecto pero ésta no se encuentra plasmada en ninguna parte.

e) **En cuanto a la capacitación y actualización del personal asignado a los proyectos,** el 66,66% de la muestra entrevistada consideró que aún cuando la empresa prevé planes de inducción para el personal que ingresa al departamento, así como evaluaciones cada seis (6) meses donde se generan propuestas de cursos de actualización y capacitación del personal según los resultados de la evaluación, acotan que estos planes son

llevados a cabo en muy baja proporción debido a las elevadas cargas de trabajo que el personal posee y que estos cursos son destinados generalmente al nivel gerencial del departamento y el nivel más bajo de jerarquía no goza de este beneficio.

f) **Respecto al proceso de reclutamiento y asignación del personal a los proyectos,** el 83.33% de la muestra opinó que se basa en el estudio de las cargas asociadas, de la complejidad del proyecto y de la experiencia que posea en el tipo de proyecto. El otro 16.66% acotó que cada líder posee su propio criterio a la hora de asignar un personal a un determinado proyecto.

g) **En referencia a los sistemas de reconocimiento y recompensas para el personal asignado a los proyectos,** el 66,66% de la muestra manifestó que no existen planes de incentivos para el personal en general, el resto de la muestra considera que en proyectos complejos otorgan bonos por nivel de desempeño a nivel gerencial. Así mismo, indicaron que al final de cada año entregan premios a la excelencia, antigüedad y publican los ascensos en cartelera. Pero a nivel de motivación personal por desempeño sobresaliente en un determinado proyecto la empresa no prevé este tipo de actividades sino que cada líder de grupo a nivel personal reconoce y motiva a su equipo para que se siga trabajando con excelencia.

2. Desde el punto de vista de **los fines, metas y objetivos de proyecto (alcance)**, se recolectó información y los resultados obtenidos son los siguientes:

a) **En cuanto a la descripción del objeto de estudio**, el 100% de la muestra manifestó que en el documento de la propuesta inicial del proyecto que se le presenta al cliente se plasma claramente el objeto del estudio. Sin embargo acotaron que los clientes se manejan bajo rigurosos parámetros de confidencialidad y en muchas ocasiones no manifiestan los

antecedentes del proyecto sino que simplemente solicitan un determinado estudio sin dar mayores explicaciones del objeto de la investigación.

b) **Con relación a la metodología empleada para obtener el Alcance del cliente,** el 100% de la muestra consideró que ésta va a depender fundamentalmente del cliente, ya que existen algunos que poseen cultura de investigación, conocen sus necesidades y envían un documento con sus requerimientos y la empresa se encarga de proponer el proyecto y de ser *aprobado se ejecuta; pero existen otros clientes que solicitan una reunión* de asesoría con la empresa para dilucidar cuál es el problema que están atravesando y qué tipo de estudio requieren para remediarlo.

c) **Respecto a la definición de Objetivos y Metas del Proyecto,** el 100% de la muestra opinó que en la propuesta inicial del proyecto se plasman claramente los objetivos y metas del proyecto. Acotaron que para el momento que el cliente aprueba la propuesta del estudio ésta es revisada *nuevamente, ya que muchas veces el cliente tarda un período considerable* de tiempo entre el momento que reciben la propuesta y cuando aceptan su ejecución, situación que podría desvirtuar en cierta medida la propuesta inicial de no ser actualizada.

d) **En cuanto a la elaboración de una justificación escrita del proyecto,** la totalidad de la muestra manifestó que en la propuesta se justifica plenamente la ejecución del proyecto, basados en la información que el cliente suministra al respecto.

e) **Con relación a la elaboración de un plan estratégico del proyecto antes de iniciarlo,** el 83,33% de la muestra consideró que no se hace una planificación formal del proyecto y que sólo se estiman tiempos por fases o áreas, así como una fecha estimada de terminación del estudio en la propuesta.

f) **Respecto al responsable de elaborar el plan estratégico,** el 66,66% de la muestra manifestó que los líderes o responsables del proyecto

suministran la información que le compete a su área en una reunión de estatus y haciendo una especie de sumatoria se genera la propuesta del estudio, que es en definitiva lo que se toma como guía del proyecto tanto para el cliente como para el equipo del proyecto.

g) **En cuanto a los reportes de progreso del proyecto,** la totalidad de la muestra indicó que quincenalmente realizan una reunión de estatus donde se discuten informalmente como va el proyecto y de aquí se generan propuestas para mejorar la ejecución del mismo, de ser necesario. Adicionalmente acotaron que si el proyecto es muy breve el líder de Atención al Cliente le hace un seguimiento informal al estudio vía teléfono directamente con los responsables de cada área. Además acotaron que no llevan un documento formal donde se pueda ver plasmado claramente el progreso del estudio en determinada área.

h) **Con relación a los mecanismos de control del alcance en la ejecución del proyecto,** el 66,66%de la muestra consideró que no existen mecanismos formales de control y que es a través de la supervisión que se puede saber si el proyecto va por buen camino. El 33,33% de la muestra acotó que el alcance debe estar bien definido en la propuesta del proyecto y esto debe ser suficiente para que no se desvíe bajo ningún concepto de su trayectoria inicial.

i) **En cuanto a las acciones correctivas si el proyecto se sale de su alcance,** el 66,66% opinó que siempre buscan algún mecanismo para resolver cualquier problema que se les presente en el proyecto, sin embargo el 33,33% de la muestra manifiesta que nunca ha pasado que se salgan del alcance del proyecto ya que se cuidan de definirlo claramente en la propuesta inicial del proyecto para evitar confusiones o desvíos en este sentido.

j) **Con relación a la verificación del cumplimiento del alcance del proyecto,** el 100% de la muestra consideró que si verifican que se halla

cumplido con el alcance inicial del proyecto, ya que la información obtenida a través del estudio ejecutado debe responder los objetivos y metas planteados en la propuesta del proyecto; Si por alguna razón (fuera de lo común), *los resultados del estudio no tienen coherencia con los objetivos* inicialmente planteados, el estudio se debe redefinir y conversar con el cliente para explicarle de alguna manera la situación, solicitarle un plazo adicional de entrega y resolver el problema.

3. *Respecto al* ***tiempo invertido*** *en la ejecución del proyecto, los resultados* obtenidos son los siguientes:

   a) **En cuanto a la identificación de las actividades que conforman el estudio, sus secuencias y precedencias,** el 66,66% de la muestra manifestó que identifican las fases o etapas que conforman los proyectos de una manera general, pero en ningún caso definen las actividades que comprende cada etapa de cada proyecto en particular.

   b) **Con relación a la identificación de los recursos requeridos y disponibles,** el 66,66% de la muestra opinó que los recursos requeridos en un proyecto se intencionan con los recursos disponibles en la empresa a la hora de ejecutar la propuesta, el único recurso que no necesariamente está disponible es el recurso humano o en proyectos atípicos muy puntuales que se requiera cierta maquinaria o equipos especiales, en estos casos a nivel de propuesta son identificados y una vez aprobada se canaliza su obtención. Sin embargo acotaron que en algunas oportunidades han identificado en la propuesta los recursos que requerirán sin tener disponibilidad y una vez que ésta es aprobada tienen que canalizar la obtención de dicho recurso y han tenido problemas en su obtención lo cual redunda en retrasos considerables para el proyecto.

   c) **Referente a la estimación de la duración de las actividades que conforman el proyecto,** el 83,33% de la muestra dijo que los tiempos se

estiman en función de las etapas que conforman el proyecto y no detalladamente por actividad.

d) **En cuanto al criterio que utilizan para estimar los tiempos,** el 83,33% de la muestra manifestó que se basan en la experiencia del líder que este elaborando el estimado, acotando que las variables que se consideran son el número de entrevistas, el número de entrevistadores y supervisores disponibles, capacidad, complejidad de envío y logística, dificultad del cuestionario (Nº de preguntas abiertas y cerradas) y dificultad para contactar a los entrevistados, entre otros.

e) **En referencia a los reportes de progreso en cuanto a tiempos,** la totalidad de la muestra entrevistada manifestó que en las reuniones de estatus se conversa informalmente el progreso del estudio, pero en ningún caso esto se traduce en un reporte formal.

f) **Con relación a la toma de acciones correctivas en cuanto a tiempos**, el 83,33% de la muestra opinó que siempre toman acciones correctivas cuando un proyecto esta atrasado, y acotaron que éstas van desde priorizar un estudio con respecto a otro, contratar un outsourcing, hasta llamar al cliente y ponerlo al tanto del atraso para tomar una decisión al respecto.

4. En cuanto a los **costos inherentes** al proyecto, los resultados obtenidos son los siguientes:

a) **Referente a la planificación de recursos requeridos para el proyecto,** el 50% de la muestra manifestó que cuando elaboran la propuesta inicial del proyecto se toman en cuenta los recursos que requerirán en su ejecución, pero este procedimiento se hace muy informalmente. El otro 50% considera que en muchos casos las estimaciones no se ajustan a los requerimientos de recursos reales.

b) **En cuanto al estimado de costos de proyecto,** el 66,66% de la muestra opinó que cuando se elabora la propuesta inicial del proyecto cada responsable de área proporciona los datos de costos que a él le corresponda, acotaron que existe un sistema de costos que es alimentado con esta información y finalmente genera el estimado de costos del proyecto.

c) **En referencia a los criterios utilizados en la estimación de los costos,** la totalidad de la muestra entrevistada manifestó que se basan en los objetivos de la investigación, el tamaño y tipo de la muestra, duración de las entrevistas, tipo de estudio, horas hombre invertidas en programación, supervisión y revisión, precio por entrevista, viáticos, honorarios profesionales, utilidades del estudio y en la experiencia del estimador.

d) **Con respecto al plan de gastos**, la totalidad de la muestra manifestó que no hacen nada formal en este sentido. Sino algunos criterios producto de la experiencia.

e) **En cuanto al control de costos del proyecto,** el 66,66% de la muestra opinó que los costos de los proyectos son evaluados cuando el proyecto culmina. Acotando que semestralmente hacen una reunión de análisis de costos para discutir los proyectos más relevantes en ese período.

f) **Con relación a los reportes de progreso del estudio en cuanto a costos,** el 66,66% de la muestra manifestó que no llevan un reporte de progreso en cuanto a costos. Aclararon que existe un programa que puede generar un reporte de costos una vez al mes pero la veracidad de este reporte va a depender de que todos los responsables de área hallan alimentado y actualizado la información para el momento que éste es solicitado, además que la información que arroja es únicamente acerca de las horas hombre invertidas en el estudio para el momento de su emisión, porque todo lo referente a viáticos, honorarios profesionales, etc. es cargado al sistema cuando el proyecto culmina.

g) **En referencia la toma de acciones correctivas en cuanto a los costos del proyecto,** el 66,66% de la muestra consideró que no se toman acciones correctivas en cuanto a costos, porque no llevan ningún tipo de control en este sentido y es hasta que el proyecto culmina que saben la magnitud del sobrecosto en el que incurrieron. Sin embargo el 16,66% de la muestra entrevistada opinó que en función de los atrasos en el tiempo de entrega saben que están incurriendo en sobrecostos y tratan de tomar acciones correctivas lo antes posible.

5. En cuanto a los procesos requeridos para asegurar **la calidad del proyecto**, los resultados hallados son los siguientes:

a) **En cuanto a los estándares y regulaciones que norman el proyecto,** el 50% de la muestra entrevistada manifestó que existen una serie de regulaciones en cada área o fase del estudio que se deben cumplir como norma, sin embargo el 16,66% de la muestra opinó que sólo en el departamento de Campo existen estándares puntuales de calidad que se deben cumplir pero que en el departamento de Atención al Cliente la norma es revisar todo lo que les llega incurriendo en un retrabajo bastante grande.

b) **Referente a la elaboración de planes de calidad,** la totalidad de la muestra manifestó que no elaboran planes formales de calidad y que cada líder maneja su propio criterio a la hora de poner en funcionamiento las regulaciones de calidad en su área.

c) **En cuanto a la inspección del cumplimiento de los estándares de calidad del proyecto,** el 83,33% de la muestra opinó que existen diversos puntos a lo largo de la ejecución del proyecto donde se inspeccionan y supervisan que se estén cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

d) **En relación a el procedimiento que utilizan para controlar la calidad del proyecto,** el 83,33% de la muestra dijo que realizan inspecciones en

distintas fases del proyecto además de chequeos aleatorios para verificar la continuidad de las inspecciones. El 16,66% de la muestra acoto que verifican que lo que se está entregando tenga coherencia con lo que el proyecto busca como un control final de calidad.

e) **En cuanto a la toma de acciones correctivas si el proyecto se sale de la calidad requerida,** la totalidad de la muestra manifestó que siempre se toman acciones correctivas cuando algún proceso no se está ejecutando correctamente y de ser necesario se reentrena al personal involucrado en el proyecto, se repiten las entrevistas que fueron mal elaboradas o se toma cualquier decisión para lograr la correcta ejecución del estudio.

f) **Referente a la revisión del proceso de control de calidad,** la totalidad de la muestra opinó que no se hacen revisiones formales al proyecto en cuanto a su calidad una vez culminado el estudio. Suponen que si el proyecto culminó satisfactoriamente es porque todos las regulaciones de calidad establecidas por cada departamento fueron cumplidas a cabalidad.

6. En cuanto a la **diseminación y recaudo de información** del proyecto se recogió información y los resultados obtenidos son los siguientes:

a) **En cuanto al procedimiento para determinar las necesidades de información del cliente,** el 66,66% de la muestra opinó que inicialmente conversan con el cliente y llegan a un acuerdo con él en cuanto a sus requerimientos de información, sin embargo acotaron que muchas veces los clientes los sorprenden pidiendo información adicional y hay que suministrarla aunque esto represente un trabajo adicional y una pérdida de tiempo.

b) **Referente a la disponibilidad de la información oportunamente,** el 66,66% de la muestra consideró que si la información requerida por el cliente ha sido solicitada desde el inicio del estudio o con antelación ésta se encuentra disponible de forma oportuna, pero si es solicitada súbitamente

cuesta un poco conseguirla ya que mucha de la información se encuentra en Campo o en la zona donde se esté elaborando el estudio, situación que complica un poco la capacidad de respuesta ante una solicitud repentina de información por parte del cliente.

c) **En cuanto a la recolección de la información del progreso del estudio,** la totalidad de la muestra manifestó que en las reuniones de estatus cada responsable o líder de área suministra la información del progreso del estudio y que el flujo de información a través de los departamentos es bastante buena.

d) **En referencia a la disponibilidad de la información para el cierre del proyecto,** el 83,33% de la muestra opinó que debido a que los procesos son secuenciales cuando el proyecto llega a manos de ATC es porque disponen de la información requerida para el cierre.

7. En cuanto a los procesos concernientes a la **identificación, análisis y respuesta ante los riesgos** del proyecto, los resultados obtenidos son los siguientes:

a) **En cuanto a la determinación de los sucesos riesgosos que probablemente afecten al proyecto,** el 66,66% de la muestra entrevistada opinó que no identifican los riesgos inherentes a los proyectos. Sin embargo el 33,33% de la muestra manifestó que en la elaboración de la propuesta toman en cuenta las experiencias negativas de proyectos anteriores pero sin llegar a sacar ningún tipo de probabilidades.

b) **En referencia a los criterios utilizados para determinar los riesgos inherentes a los proyectos,** el 66,66% de la muestra consideró que no toman en cuenta los riesgos inherentes a los proyectos. Sin embargo el 33,33% de la muestra dijo que basados en experiencias anteriores se cubren un poco las espaldas a la hora de calcular tiempos de entrega o costos del proyecto.

c) **En cuanto a la evaluación de las probabilidades de ocurrencia del suceso riesgoso,** el 83,33% de la muestra manifestó que no trabajan calculando probabilidades.

d) **En referencia a la evaluación del efecto del suceso riesgoso,** el 83,33% de la muestra entrevistada opinó que no evalúan ni los riesgos ni sus efectos.

e) **Referente a los planes de respuesta ante los riesgos,** el 83,33% de la muestra opinó que no prevén los riesgos, sus efectos, ni sus posibles soluciones. Acotaron que lo que hacen es una replanificación del proyecto basada en la tendencia que lleva el proyecto.

f) **En cuanto a la verificación del estatus de ocurrencia de los riesgos y el uso de los planes de respuesta,** la totalidad de la muestra entrevistada manifestó que no hacen nada en ese sentido.

8. En cuanto a los procesos requeridos para **Procurar** los bienes y servicios para el proyecto:

a) **En referencia a la planificación de lo que necesitan, quién lo suministra y cuándo lo obtendrán,** el 50% de la muestra opinó que hacen una planificación informal en el momento de elaborar la propuesta del proyecto en cuanto a lo que se necesitará para la ejecución del estudio, donde se obtendrá y cuanto costará, sin embargo el resto de la muestra entrevistada manifestó que generalmente todo lo que necesitan para la ejecución de los proyectos se encuentra en la empresa a menos que se trate de un estudio atípico.

Diagnostico de la Gestión del Departamento de Ad-Hoc de la Empresa Datos Information Resources

A los efectos de resumir la información obtenida en a través del instrumento de recolección de información anteriormente analizada y en consecuencia proponer en estudio una metodología basada en el modelo teórico del PMBOK para gestionar proyectos de investigación de mercado, se construyeron ocho (8) tablas. En las mismas se establece una relación entre los postulados del modelo teórico y la realidad de la empresa a partir de tres (3) criterios: *Introducir, Mantener* u *Optimizar.*

- *Mantener*: Aplica cuando mayoritariamente las respuestas dadas indican satisfacción con los procesos que se cumplen.
- *Introducir:* Cuando según las respuestas dadas un determinado aspecto no se cumple, se observan necesidades al respecto y el mismo está contemplado en el modelo teórico.
- *Optimizar:* En los casos en que según la opinión mayoritaria de los entrevistados un aspecto se cumple pero podría mejorarse.

La selección de cada criterio dependió de las respuestas dadas por los entrevistados tanto en lo cuantitativo (frecuencia) como en lo cualitativo (comentarios y sugerencias).

A continuación se presentan las tablas y una breve interpretación de los resultados para cada una de ellas:

TABLA Nº 1

SITUACION DEL ASPECTO: RECURSO HUMANO INTERVINIENTE EN EL PROYECTO

CRITERIO / SUB-ASPECTO	OPTIMIZAR	MANTENER	INTRODUCIR
a) LIDERAZGO	X		
b) SELECCIÓN DEL LIDER		X	
c) PERFIL DEL LIDER		X	
d) ROLES DEL EQUIPO	X		
e) CAPACITACION Y ACTUALIZACION	X		
f) RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL		X	
g) SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO	X		

En cuanto al aspecto: Recurso Humano. Los proyectos son gestionados por varios lideres, los cuales se hacen responsables de la labor ejecutada en su área en específico, dichos lideres son seleccionados según la experiencia que tenga en el área del proyecto, en investigación de mercado, así como de la disponibilidad para el momento que éste se presenta. Los Roles y responsabilidades del equipo de trabajo no son específicamente definida por proyecto, sino que cada miembro del departamento conoce su labor y la ejecuta. En cuanto a la capacitación del personal, éste manifestó que inicialmente reciben planes de inducción, pero sólo la alta gerencia goza de planes constantes de actualización y el resto del personal en ocasiones muy puntuales tienen éste beneficio. El personal que intervendrá en los estudios es seleccionado dependiendo de las cargas asociadas, la experiencia en el área y la complejidad del proyecto. Los sistemas de reconocimientos son escasos y poco frecuentes.

TABLA N° 2

SITUACION DEL ASPECTO: ALCANCE DEL PROYECTO

CRITERIO / SUB-ASPECTO	OPTIMIZAR	MANTENER	INTRODUCIR
a) DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO		X	
b) METODOLOGIA PARA OBTENER EL ALCANCE		X	
c) DEFINICION DE OBJETIVOS Y METAS		X	
d) JUSTIFICACION ESCRITA		X	
e) ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO	X		
f) RESPONSABLE DE ELABORAR EL PLAN	X		
g) REPORTES DE PROGRESO	X		
h) MECANISMOS DE CONTROL			X
i) ACCIONES CORRECTIVAS		X	
j) VERIFICACION DEL CUMPLIMIENTO		X	

En cuanto al aspecto: Alcance del proyecto. El objeto en estudio, objetivos, metas y justificación son claramente definido antes de iniciar el proyecto, en la etapa de la propuesta, la metodología empleada para obtener el alcance del cliente va a depender si el cliente realmente sabe lo que necesita o éste requiere asesoría por parte de la empresa. No existe un reponsable único para elaborar el plan estratégico del proyecto, sino que cada líder elabora el plan de su etapa o fase y se fusionan posteriormente para emanar el plan del proyecto informalmente. Quincenalmente realizan reuniones donde se verifica el estatus del proyecto en términos generales, de ser necesario se toman acciones correctivas pero no existen mecanismos de control del alcance. Al final del proyecto se verifica que la investigación cumpla con los objetivos planteados inicialmente, es decir se verifica el alcance del proyecto.

TABLA N° 3

SITUACION DEL ASPECTO: TIEMPO INVERTIDO EN LA EJECUCION DEL PROYECTO

CRITERIO / SUB-ASPECTO	OPTIMIZAR	MANTENER	INTRODUCIR
a) IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES	X		
b) IDENTIFICACION DE RECURSOS	X		
c) ESTIMADO DE TIEMPOS POR ACTIVIDAD	X		
d) CRITERIO PARA ESTIMAR TIEMPOS		X	
e) REPORTE DE PROGRESO	X		
f) ACCIONES CORRECTIVAS		X	

En cuanto al aspecto: Tiempo invertido en la ejecución del proyecto. Se definen las fases o etapas que conforman el proyecto pero en ningún caso se especifican aquellas actividades que conforman éstas etapas. En cuanto a los recursos requeridos, se estiman con los disponibles, sin embargo en ocasiones las gestiones para obtener o hallar un determinado recurso se hace una vez aprobada la propuesta. Los tiempos del proyecto se calculan estimando tiempos por fase o etapas y no por actividad, basándose en la experiencia del líder en estudios similares. En reuniones quincenales e informalmente se revisa el progreso del estudio, de ser necesario se toman las acciones correctivas requeridas para culminar exitosamente el proyecto.

TABLA N° 4

SITUACION DEL ASPECTO: COSTOS INHERENTES AL PROYECTO

CRITERIO / SUB-ASPECTO	OPTIMIZAR	MANTENER	INTRODUCIR
a) PLANIFICACION DE RECURSOS REQUERIDOS	X		
b) ESTIMADO DE COSTOS		X	
c) CRITERIOS PARA ESTIMAR COSTOS		X	
d) PLAN DE GASTOS			X
e) CONTREOL DE COSTOS			X
f) REPORTE DE PROGRESO			X
g) TOMA DE ACCIONES CORRECTIVAS			X

En cuanto al aspecto: Costos inherentes al Proyecto. Los recursos requeridos en el proyecto son tomados en cuenta antes de iniciarlo, pero este procedimiento se hace informalmente. El estimado de costos se hace antes de iniciar el proyecto y es consecuencia de la sumatoria de los estimados de cada área o fase del proyecto. Actualmente el departamento no realiza planes de gastos, control de costos y reporte de progreso en cuanto a costos una vez iniciado éste. Los costos finales de los proyectos son evaluados semestralmente una vez que han finalizado pero en ningún caso se le hace un seguimiento continuo a los costos.

TABLA Nº 5

SITUACION DEL ASPECTO: CALIDAD DEL PROYECTO

CRITERIO / SUB-ASPECTO	OPTIMIZAR	MANTENER	INTRODUCIR
a) ESTANDARES Y REGULACIONES		X	
b) ELABORACION DE PLANES DE CALIDAD			X
c) INSPECCION DEL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS		X	
d) CONTROL DE LOS ESTANDARES		X	
e) ACCIONES CORRECTIVAS		X	
f) REVISION DEL PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD			X

En cuanto al aspecto: Calidad en el Proyecto. En el departamento existen normas y estándares de calidad preestablecidos en cada fase de sus proyectos, sin embargo esta normativa es cumplida como una cultura organizacional y no se elabora un plan de calidad donde se pueda verificar que norma se debe ejecutar en un momento dado dentro del proyecto, las inspecciones de la normativa y el control de los estándares se cumplen a cabalidad y de ser necesario se toman las acciones correctivas requeridas. Una vez finalizado el proyecto no se verifica que todos los estándares se hallan cumplido, para establecer un marco de referencia o un histórico de la eficiencia del proyecto.

TABLA Nº 6

SITUACION DEL ASPECTO: DISEMINACION Y RECAUDO DE INFORMACIÓN

CRITERIO / SUB-ASPECTO	OPTIMIZAR	MANTENER	INTRODUCIR
a) DETERMINAR NECESIDADES DE INF. DEL CLIENTE	X		
b) DISPONIBILIDAD DE LA INF. OPORTUNAMENTE	X		
c) RECOLECCION DE INF. DEL PROGRESO		X	
d) DISPONIBILIDAD DE INF. PARA EL CIERRE		X	

En cuanto al aspecto: Diseminación y Recaudo de Información para el Proyecto. Se llega a un acuerdo inicialmente con el cliente sobre cuáles son sus requerimientos de información para tenerla oportunamente a la mano, sin embargo si el cliente en un determinado momento solicita una información adicional el suministro de ésta carece de fluidez. En las reuniones quincenales se recauda la información del progreso del proyecto y esta se reúne para el momento del cierre.

TABLA N° 7

SITUACION DEL ASPECTO: IDENTIFICACION, ANÁLISIS Y RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

CRITERIO / SUB-ASPECTO	OPTIMIZAR	MANTENER	INTRODUCIR
a) DETERMINACION DE SUCESOS RIESGOSOS			X
b) CRITERIOS PARA DETERMINAR LOS RIESGOS			X
c) EVALUACION DE PROBABILIDADES DE OCURRECIA			X
d) EVALUACION DEL EFECTO DEL SUCESO			X
e) PLANES DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS			X
f) VERIFICACION DEL ESTATUS DEL PLAN			X

En cuanto al aspecto: Identificación, análisis y respuesta ante los riesgos del proyecto. Se pudo observar que este aspecto no es considerado por el departamento en la gestión de sus proyectos. Los efectos de los sucesos riesgosos los asumen más no los previenen.

TABLA N° 8

SITUACION DEL ASPECTO: PROCURA DE BIENES Y SERVICIOS DEL PROYECTO

CRITERIO / SUB-ASPECTO	OPTIMIZAR	MANTENER	INTRODUCIR
a) PLANIFICACION DE LA PROCURA	X		

En cuanto al aspecto: Procura de bienes y servicios para el proyecto. En el momento que se elabora la propuesta del estudio se estudia informalmente que se necesitará para el proyecto y cuánto costará, sin embargo generalmente lo que se requiere se encuentra en la empresa y por esto no lo planifican formalmente.

CAPITULO V

METODOLOGIA PARA GERENCIAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Una Propuesta para la Empresa DATOS INFORMATION RESOURCES. (MEGPIM)

Con base en la metodología propuesta en los postulados del modelo de gerencia de proyectos del Project Management Institute (P.M.I) En "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK) y en el análisis de los resultados del diagnóstico del proceso de gestión que en la actualidad maneja el departamento de Ad-Hoc de la Empresa Datos Information Resources (DIR) en sus proyectos de investigación de mercados, se generó la MEGPIM, la cual consta de ocho áreas. El esquema del mismo se puede observar en la figura M-1.

Según las investigaciones realizadas en la Empresa Datos Information Resources, se observó que la estructura organizativa con la que la empresa funciona es la denominada "Estructura Funcional Permanente" donde el proyecto se divide en actividades afines con las unidades funcionales permanentes de la unidad matriz y se le asigna a cada una de éstas la ejecución de las tareas del proyecto. Con esta forma de organización las responsabilidades por el logro de los objetivos del estudio se dividen entre los jefes de las unidades funcionales los cuales no poseen una visión de conjunto que les permita evaluar el efecto de cada una de las decisiones operativas y correctivas no sólo en su área, sino en el objetivo final del proyecto. Esta es una estructura rígida donde cada cual conoce su trabajo y se limita a ejecutarlo.

Debido a la necesidad planteada por el departamento de Ad-Hoc de lograr una óptima gestión de sus proyectos, se propone modificar la estructura organizativa actual de la empresa (Funcional Permanente) hacia una Estructura Matricial, ya que según los planteamientos realizados por el PMI en el PMBOK ésta se adapta a aquellas empresas que se especializan en realizar proyectos constantemente,

organizando el equipo de trabajo en subsistemas y lograr así respuestas rápidas y coherentes en las distintas situaciones que el departamento tiene que enfrentar en la puesta en marcha de sus proyectos.

Las ventajas que la empresa obtendrá si ejecuta un cambio en su estructura funcional hacia una estructura matricial, son diversas, entre ellas vale la pena destacar las siguientes:

1. *Los objetivos del proyecto serán claramente visibles.*
2. Se logrará una respuesta rápida a los imprevistos.
3. Se obtendrá soporte de las organizaciones funcionales.
4. Se podrá maximizar la utilización de recursos escasos.
5. Mejorará los esfuerzos de coordinación entre lineas funcionales.
6. Suministrará excelente entrenamiento a potenciales gerentes de proyecto.

Asignación del Lider del Proyecto.

Se sugiere crear la figura del Gerente de Proyectos (bajo la estructura matricial), para velar por el buen funcionamiento y cumplimiento de todas las tareas que implica el proyecto. el cual investido de autoridad y responsabilidad, responde plenamente por las metas, planifica el trabajo, distribuye y controla. El gerente de proyectos tendrá autoridad para establecer políticas de recompensas adicionales al personal que trabaja en el proyecto, para promoverlos, retenerlos o exonerarlos según convenga al proyecto. Tendrá plena libertad de actuación hasta los límites de tiempo, costo y calidad previstos por el proyecto, aun cuando éstos parámetros puedan oscilar entre ciertos márgenes.

El Gerente de Proyectos es responsable de la total ejecución del proyecto basándose en el contrato, las necesidades del cliente, los criterios de las agencias reguladoras y los compromisos específicos de la corporación. Las obligaciones

que se mencionan a continuación se recomienda que siempre que sea posible se incluyan en las obligaciones y responsabilidades del gerente de proyectos, con la documentación interna apropiada y la diseminación hacia todos los gerentes involucrados. (Cleland & King).

En General:

1. Poner en marcha el proyecto en forma rápida y eficiente.
2. Asegurar que todo el equipo, los documentos y los servicios sean enviados adecuadamente al cliente para la aceptación y utilización dentro de los programas y costos contractuales.
3. Transmitir a todos los departamentos involucrados una completa comprensión de los requerimientos del cliente del proyecto.
4. Participar con los gerentes responsables en el desarrollo de los objetivos totales del proyecto, las estrategias, los presupuestos y los programas.
5. Planear todas las tareas necesarias del proyecto para satisfacer los requerimientos del cliente y de la administración.
6. Asegurar que todas las actividades del proyecto sean adecuadas y programadas, presupuestadas, suministradas, supervisadas y reportadas en forma realista.
7. Identificar a tiempo todas las deficiencias y desviaciones del plan.
8. Asegurar que se inicien las acciones para corregir las deficiencias y desviaciones, y supervisar la ejecución de tales acciones.
9. Asegurar que el pago se efectúe de acuerdo con los términos contractuales.
10. Estar enterado de todos los contactos con el cliente y asegurar que miembros apropiados del staff participen en tales contactos.

11. Arbitrar y resolver los conflictos y las diferencias entre los departamentos funcionales sobre tareas o actividades específicas del proyecto.

12. Mantener un enlace día a día con todos los contribuyentes funcionales para proporcionar la comunicación requerida para asegurar la realización de sus obligaciones.

13. Tomar o forzar las decisiones requeridas sucesivamente en los niveles gerenciales más altos para lograr los objetivos del proyecto.

14. Mantener comunicación con la alta gerencia en relación con los problemas de las áreas y el status del proyecto.

Relaciones con el Cliente:

1. Recibir de parte del cliente toda la información necesaria técnica, de costos, y de programación requerida para la realización del proyecto.
2. Establecer buenas relaciones de trabajo con el cliente en todos los niveles: administrativo, contractual, legal, etc.
3. Arreglar y asistir a todas las reuniones con el cliente.
4. Recibir y contestar todas las preguntas técnicas y operacionales del cliente, con el apoyo adecuado de los departamentos funcionales.

Planificación del Proyecto, Control, Reporte, Evaluación y Dirección:

1. Llevar a cabo, o supervisar la realización de todas las funciones de planificación del proyecto, control, reporte, evaluación y dirección.
2. Conducir frecuentemente la evaluación del proyecto regular y revisar las reuniones para identificar problemas actuales y futuros e iniciar las acciones necesarias para solucionarlos.

3. Preparar y generar por semana o mensualmente reportes del progreso a la alta gerencia y al cliente si así se requiere.

4. Supervisar al controlador del proyecto y a su staff.

Liquidación del Proyecto:

1. Asegurar que se den todos los pasos requeridos para presentar con oportunidad todos los productos terminados del proyecto al cliente para su aceptación y que las actividades del proyecto culminen de manera eficiente y económica.

2. Supervisar el pago por parte del cliente hasta que se haga toda la recolección.

En cuanto a las áreas del conocimiento que se sugiere estudiar y aplicar por la empresa, para el logro de mejoras importantes en el proceso de gestión de sus proyectos o estudios, basados en los postulados de la fuente original del modelo de gestión propuesto por el PMI en su PMBOK y en concordancia con las necesidades del departamento de Ad-Hoc diagnosticadas a través del instrumento de recolección de información elaborado por el presente Trabajo de Grado, tenemos los siguientes:

1. **Gerencia del Alcance en Proyectos**: *La gerencia del alcance del proyecto incluye los procesos requeridos para definir y controlar el trabajo necesario para completar satisfactoriamente el proyecto desde el punto de vista de los fines, metas y objetivos del patrocinante. (Dunkan W.)*

   Basado en el modelo propuesto por el PMI en el PMBOK en lo concerniente con el área del conocimiento de la Gerencia del Alcance del Proyecto y en el marco de referencia establecido en el diagnóstico de la situación actual en la empresa D.I.R; Se plantean las siguientes propuestas:

a) En Cuanto a la Autorización del Alcance del Proyecto

- Se sugiere que en la "Propuesta del Estudio" que elabora el departamento para sus clientes potenciales, se incluya una descripción detallada del producto que se pretende obtener a través de la ejecución proyecto, ya que en ésta se basará el Plan del Proyecto que se elaborará posteriormente.

- Se propone establecer un criterio claro de selección de proyectos, que vaya en concordancia con el plan estratégico de la organización tomando en cuenta las ganancias que se obtendrán con su ejecución, el nivel de satisfacción del cliente, las experiencias previas con proyectos similares y la capacidad operativa (cargas asociadas).

- Una vez elaborada y aprobada la propuesta del estudio, se propone incluir además de los objetivos generales y específicos, la metodología a emplear, la muestra, justificación y cláusulas contractuales; un documento llamado: "Carta del Proyecto" donde se reconoce formalmente la existencia del proyecto tanto para la organización como para el cliente. En este momento se firma el contrato con el cliente.

- En ésta etapa se sugiere que la empresa incorpore o asigne a su estructura organizativa la figura del Gerente o líder de Proyecto para velar por el buen funcionamiento y cumplimiento de todas las tareas que implica el proyecto.

El Gerente de Proyectos será el responsable de la total ejecución del proyecto basándose en el contrato, las necesidades del cliente, los criterios de las agencias reguladoras y los compromisos específicos de la corporación.

b) Planificación del Alcance del Proyecto.

Se recomienda utilizar técnicas como la lluvia de ideas, el pensamiento lateral y el juicio de expertos, para desarrollar de forma escrita los estatutos básicos del alcance del proyecto, donde se deben incluir las decisiones futuras que se han de tomar alrededor del estudio. La planificación del alcance se traducirá en una herramienta básica para verificar la satisfactoria culminación del proyecto.

c) **Definición del Alcance en Proyectos.**

Para definir el alcance de los estudios se sugiere dividir el proyecto en componentes manejables, para ello se puede utilizar una herramienta fundamental para la gerencia de proyectos: Una Estructura Desagregada de Trabajo (Work Breakdown Structure. WBS). Ver la Figura M-2.

d) **Verificación del Alcance del Proyecto.**

Para verificar el cumplimiento satisfactorio del alcance del proyecto se recomienda utilizar la técnica de la inspección a lo largo de la ejecución del estudio y en el cierre, para medir de esta manera que el resultado del proyecto este acorde con el alcance establecido inicialmente.

e) **Control de los Cambios en el Alcance del Proyecto.**

A través del uso de técnicas como la inspección y la supervisión se sugiere verificar en la etapa inicial del estudio que su ejecución este acorde con los objetivos planteados (que el instrumento se esté aplicando correctamente, que responda a los objetivos de la investigación, coherencia en las respuestas, etc), ya que en esta etapa cualquier cambio requerido es más económico y más efectivo que en el transcurso y cierre del proyecto, donde el impacto generado por cualquier cambio (rediseño del instrumento, reentrenamiento del personal, etc.) se traducirán en alzas importantes de costos y tiempos de entrega.

2. **La Gerencia del Tiempo en Proyectos:** *Incluye los procesos requeridos para asegurar un desempeño oportuno del proyecto (Dunkan W.).*

Basado en el modelo propuesto por el PMI en el PMBOK en lo concerniente con el área del conocimiento de la Gerencia del Tiempo en Proyectos y en el marco de referencia establecido en el diagnóstico de la situación actual en la empresa D.I.R; Se plantean las siguientes propuestas:

a) **Definición de Actividades en Proyectos.**

Se sugiere elaborar una lista de las actividades que conforman el estudio que se va a ejecutar en cada una de sus fases o etapas (Atención al Cliente, Campo y Operaciones), para ello se plantea utilizar las siguientes herramientas: La WBS usada para definir el alcance del proyecto, la información histórica de estudios similares y las asunciones basadas en la experiencia.

b) **Establecimiento de las Secuencias entre Actividades.**

Se recomienda establecer las secuencias entre las actividades de las fases o etapas que conforman el estudio a través del empleo de herramientas básicas en gerencia de proyectos: Un Diagrama de Precedencias y Un Diagrama de Flechas. Ver Figura M-3 y M-4.

c) **Estimación de Duraciones de las Actividades del Proyecto.**

Se sugiere que para estimar las duraciones de las actividades se debe utilizar la lista de actividades previamente definida, las limitaciones, las presunciones o asunciones alrededor de la tarea, los recursos humanos y materiales requeridos y disponibles, la capacidad, la información histórica de actividades similares y la experiencia en la ejecución del tipo de actividad (juicio de expertos).

d) **Desarrollo del Programa del Proyecto.**

Se recomienda emplear software especializados para programar proyectos (Ejm. Microsoft Project. Ver Figura M-5) o herramientas como el CPM, el PERT, Análisis Matemático, Simulaciones, entre otros. Para ello es necesario tomar en cuenta los recursos requeridos por cada actividad, la identificación de los períodos en que el trabajo es permitido, las posibles limitaciones que debe enfrentar cada actividad, los retrasos y las presunciones o asunciones que el programador considere necesarias incorporar en la programación del proyecto, así como el juicio de expertos.

e) Control del Tiempo en los Proyectos.

Se sugiere controlar los tiempos del estudio a través del empleo de un reporte de progreso, donde se coteja la programación del proyecto con el avance del mismo tomando en cuenta los cambios ocurridos en el transcurso del estudio. Todo ello con la finalidad de generar acciones correctivas en el caso de ser necesarias y lecciones aprendidas para próximos proyectos similares. Este reporte se debe generar con una frecuencia acorde con la duración del proyecto, con la finalidad de que sus resultados representen un verdadero aporte a la satisfactoria ejecución y culminación del estudio.

3. **Gerencia del Costo en Proyectos:** *La gerencia de los costos del proyecto esta principalmente ligada a la necesidad de recursos para completar las actividades del proyecto. Incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado (Dunkan W.).*

Basado en el modelo propuesto por el PMI en el PMBOK en lo concerniente con el área del conocimiento de la Gerencia del Costo en Proyectos y en el marco de referencia establecido en el diagnóstico de la situación actual en la empresa D.I.R; Se plantean las siguientes propuestas:

a) Planificación de Recursos para el Proyecto.

Para realizar una planificación de recursos, es necesario identificar cuáles y cuántos recursos humanos, materiales y equipos son requeridos para ejecutar el proyecto satisfactoriamente. Para ello se sugiere que el departamento emplee herramientas como la WBS para identificar los elementos del proyecto que necesitaran recursos; la información histórica en el caso de proyectos similares ejecutados en el pasado y la definición del alcance para tomar en cuenta la justificación, los objetivos y las metas del proyecto.

b) Estimación de Costos en Proyectos.

Se sugiere que en la Propuesta del Estudio se incluya un Plan de Costos del Proyecto, para ello se debe hacer un estimado de los costos de aquellos recursos (humanos, materiales y suministros) que el estudio requerirá para su ejecución. Así mismo debe incluir cláusulas por inflación y costos alternativos.

c) Costo Presupuestado del Proyecto.

Para destinar el estimado de costos del proyecto a sus componentes individuales (fases o etapas del estudio) se propone el empleo de herramientas como la WBS y la programación del proyecto.

d) Control de Costos del Proyecto.

Los costos del proyecto deben ser controlados durante la ejecución del estudio, con la finalidad de tomar acciones correctivas en el caso de que sean necesarias y a su vez obtener lecciones aprendidas para próximos proyectos similares. Para ello se sugiere supervisar con una frecuencia acorde con la duración del estudio el comportamiento de los costos con respecto al plan inicial, reportar cualquier cambio o variación, inspeccionar que no se incluyan cambios incorrectos, impropios o desautorizados e informar a los stakeholders del proyecto cualquier cambio en los costos.

4. **Gerencia de la Calidad en Proyectos**: *La gerencia de la calidad comprende todos los procesos requeridos para asegurar que el proyecto pueda satisfacer las necesidades por las que fue requerido. Incluye todas las actividades para determinar las políticas de calidad, objetivos y responsabilidades. Las cuales se obtienen a través de la planificación, control, garantías y mejoras de la calidad (Dunkan W.).*

Basado en el modelo propuesto por el PMI en el PMBOK en lo concerniente con el área del conocimiento de la Gerencia de la Calidad en los Proyectos y

en el marco de referencia establecido en el diagnóstico de la situación actual en la empresa D.I.R; Se plantean las siguientes propuestas:

a) **Planificación de la Calidad del Proyecto.**

Para gerenciar satisfactoriamente un estudio en lo que respecta a su calidad se debe realizar formalmente una Planificación de la Calidad. Para ello se sugiere que el equipo del proyecto identifique cuáles estándares o normativas *de calidad son relevantes para el proyecto y determinen cómo satisfacerlos.* El principal beneficio que el departamento obtendrá es la reducción del retrabajo, lo cual se traduce en una alza de la productividad, una reducción de los costos y en un incremento en la satisfacción de los stakeholders del proyecto.

b) **Aseguramiento de la Calidad del Proyecto.**

A través del uso de herramientas como la supervisión y la inspección se sugiere que se evalúen frecuentemente el comportamiento del proyecto para asegurar de esta manera que se están cumpliendo con las normativas de calidad previamente establecidas y lograr de esta manera satisfacer las expectativas de los stakeholders del proyecto.

c) **Control de la Calidad del Proyecto.**

Se propone utilizar técnicas como la supervisión directa, los diagramas de control (Ver figura M-6), los gráficos de Pareto (ver figura M-7), la lista de chequeo (ver figura M-8), entre otros, con la finalidad de monitorear el desempeño del estudio a lo largo de su ejecución en lo que se refiere al cumplimiento de los estándares de calidad preestablecidos. Todo ello con el fin de identificar y determinar el procedimiento pertinente a seguir para eliminar las causas del desempeño insatisfactorio (sí éste fuere el caso).

5. **La Gerencia del Recurso Humano en Proyectos**: *Incluye los procesos requeridos para obtener el desempeño más eficiente de los stakeholders (entes participantes) del proyecto. (Dunkan W.).*

Basado en el modelo propuesto por el PMI en el PMBOK en lo concerniente con el área del conocimiento de la Gerencia del Recurso Humano en los Proyectos y en el marco de referencia establecido en el diagnóstico de la situación actual en la empresa D.I.R; Se plantean las siguientes propuestas:

a) **Planificación Organizacional del Proyecto.**

Se sugiere emplear una Matriz de Asignación de Responsabilidades (ver figura M-9) la cual es una herramienta empleada en proyectos para la identificación, documentación y asignación de los roles y responsabilidades del personal involucrado en el proyecto, donde se reportan las relaciones formales e informales entre los individuos, las diferentes unidades organizacionales y las disciplinas técnicas. Así mismo toma en cuenta las habilidades individuales y grupales requeridas y en qué horarios. Todo ello con el propósito de formalizar ante la alta gerencia, el cliente e incluso ante los stakeholders del proyecto la asignación de responsabilidades inherentes al proyecto y crear un alto nivel de compromiso y dedicación.

b) **Adquisición del Staff del Proyecto.**

A través del proceso de adquisición del staff se halla y asigna el recurso humano necesario para trabajar en el proyecto. Para ello se propone tomar en cuenta factores como la experiencia previa en proyectos similares, cargas asociadas, intereses, características y habilidades personales, así como la capacidad para negociar. En esta fase se asigna el equipo del proyecto definiendo la carga horaria que cada cual tendrá en el mismo, de esta misma manera se sugiere elaborar un documento denominado "Directorio del Equipo del Proyecto" (ver figura M-10) donde se reportan formalmente los miembros que forman parte del proyecto.

c) Desarrollo del Equipo del Proyecto.

Con la finalidad de lograr importantes mejoras en el rendimiento del equipo asignado al proyecto (en todos sus niveles jerárquicos) se sugiere que el departamento implemente de forma continua y formal, actividades de formación de equipos, entrenamiento, sistemas de reconocimiento y recompensas. Igualmente se propone facilitar el desarrollo de habilidades y destrezas para el gerente de proyecto.

6. **La Gerencia de las Comunicaciones en Proyectos**: *Incluye los procesos requeridos para asegurar la generación oportuna y apropiada de la recolección, diseminación, almacenamiento y disposición de la información del proyecto. Proporciona un nexo entre las personas, ideas e información necesarios para el éxito del proyecto (Dunkan W.).*

Basado en el modelo propuesto por el PMI en el PMBOK en lo concerniente con el área del conocimiento de la Gerencia de las Comunicaciones en los Proyectos y en el marco de referencia establecido en el diagnóstico de la situación actual en la empresa D.I.R; Se plantean las siguientes propuestas:

a) Planificación de las Comunicaciones en el Proyecto.

Se propone elaborar un Plan de Comunicaciones para el gerente del estudio con la finalidad de determinar las necesidades de información y comunicación de los satakeholders del proyecto. Este plan debe responder las interrogantes: quién necesita qué información; para cuando la necesitará y cómo la obtendrá. Todo ello con el propósito de lograr fluidez en las comunicaciones entre el equipo del proyecto y el cliente, así como disminuir la incertidumbre y la pérdida de tiempo en la búsqueda de información no planificada.

b) Distribución de la Información en el Proyecto.

Se sugiere elaborar un "Archivo del Proyecto" donde se incluya de forma organizada la información, memos, reportes y documentos del estudio. Esta información se deberá mantener actualizada y accesible a los stakeholders del proyecto. Uno de sus usos más frecuentes tiene que ver con lo concerniente a facilitar información actualizada de forma inmediata a cualquier miembro del equipo del proyecto que súbitamente lo requiera.

c) Reporte de Progreso de la Información en el Proyecto.

Se propone elaborar un reporte de progreso de la información del proyecto con una frecuencia acorde con la duración del proyecto. Envuelve la recolección y diseminación de la información a cerca del estatus y progreso del proyecto en contraste con lo planificado, así como un reporte de la utilización de recursos para el logro de objetivos del proyecto. Generalmente incluye la información concerniente al alcance, programación, costo y calidad del proyecto. Se puede incluir los datos en cuanto a riesgos y procura.

d) Clausura Administrativa del Proyecto.

Se propone incluir dentro de las actividades concernientes al cierre del estudio por parte del departamento de Ad-Hoc (Entrega y presentación del informe final) para formalizar la aceptación del producto del proyecto por parte del cliente, el Archivo del Proyecto, donde se reflejan las especificaciones finales y el análisis del éxito del proyecto. Esta información debe ser archivada por la empresa para consultas futuras.

7. **La Gerencia del Riesgo en Proyectos**: *Incluye los procesos concernientes a la identificación, análisis y respuesta ante los riesgos del proyecto. Maximizando los resultados de los eventos positivos y minizando las consecuencias de los eventos adversos (Dunkan W.).*

Basado en el modelo propuesto por el PMI en el PMBOK en lo concerniente con el área del conocimiento de la Gerencia del Riesgo en los Proyectos y en el marco de referencia establecido en el diagnóstico de la situación actual en la empresa D.I.R; Se plantean las siguientes propuestas:

a) **Identificación del Riesgo en el Proyecto.**

Para identificar el riesgo (interno y externo) del estudio se propone describir minuciosamente el producto que se pretende obtener a través del proyecto y analizar su naturaleza. Posteriormente estudiar la WBS, el estimado de costos y duraciones, el staff involucrado y el plan de procura. Por último revisar la información histórica donde están documentadas experiencias previas en situaciones similares y el juicio de expertos. Todo ello con la finalidad de identificar los posibles riesgos que pueden atentar contra el buen funcionamiento del proyecto.

b) **Cuantificación del Riesgo en el Proyecto.**

Para cuantificar el riesgo en los estudios se sugiere elaborar una "Lista de Chequeo" (ver figura M-11) donde se identifiquen las posibles fuentes de riesgo para el proyecto, los eventos potencialmente riesgosos, las oportunidades que se deben seguir y las amenazas que requieren atención. Se evalúa la *probabilidad de ocurrencia del suceso riesgoso y su posible efecto a través del* uso de técnicas como un Arbol de Decisiones, un Juicio de Expertos, entre otras. Es importante que se documente aquellas fuentes de riesgo y eventos riesgosos que el equipo de dirección del proyecto a decidido aceptar o ignorar de forma consciente.

c) **Desarrollo de Respuesta ante los Riesgos del Proyecto.**

Se sugiere elaborar un Plan para Gerenciar Riesgos (plan de procedimiento ante los riesgos) para ser utilizado por el gerente a lo largo del proyecto. Deberá contener la identificación y cuantificación del riesgo. Involucra *estrategias alternativas de respuesta para avanzar con las oportunidades y*

reducir las amenazas. Las condiciones y términos contractuales tendrán un efecto determinante en la mitigación de los riesgos del proyecto. Para lograr reducir las amenazas se deben tomar en cuenta las siguientes categorías:

- Anulación: Eliminando la amenaza específica (atacando la causa).
- Mitigación: Reduciendo el valor del evento riesgoso (reduciendo su probabilidad de ocurrencia y/o comprando seguros).
- Aceptación: Aceptando las consecuencias de forma activa (desarrollando un plan de contingencia a ejecutar si el evento riesgoso ocurre) o pasiva (aceptando una ganancia más baja si alguna actividad traspasa los limites calculados) dependiendo del caso.

d) **Control del Riesgo en Proyectos.**

Para controlar el riesgo del proyecto es necesario poner en marcha el plan de respuesta ante los riesgos (planes de contingencia). Así como el empleo de la Lista de Chequeo donde se identificaron los posibles riesgos, sus efectos y las alternativas de solución.

8. **La Gerencia de la Procura en Proyectos**: *Incluye los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios del entorno de la organización para la ejecución del proyecto (Dunkan W.).*

Basado en el modelo propuesto por el PMI en el PMBOK en lo concerniente con el área del conocimiento de la Gerencia de la Procura en los Proyectos y en el marco de referencia establecido en el diagnóstico de la situación actual en la empresa D.I.R; Se plantean las siguientes propuestas:

a) **Planificación de la Procura en Proyectos.**

Se propone elaborar una Planificación de la Procura en el proyecto. Para ello es necesario identificar las necesidades del proyecto en cuanto a la procura de productos y servicios del entorno de la organización. Envuelve la determinación del qué, cómo, cuando y cuanto procurar. También debe incluir las potenciales

subcontrataciones que se requieran en el proyecto para cubrir éstas necesidades.

b) Solicitud y Selección de Productos y/o Servicios en Proyectos.

Se sugiere elaborar una planificación formal de solicitud de bienes y/o servicios, a través de la preparación de la documentación necesaria para sustentar dicha solicitud, la cual debe contener los requerimientos del producto y sus fuentes potenciales. Posteriormente se realizan todas las labores pertinentes para ubicar a los posibles proveedores. Todo ello con la finalidad de evaluar y seleccionar la fuente o el proveedor adecuado para el proyecto.

FIGURAS DEL MEGPIM

E-1 Estructura Organizativa del Departamento de Ad-Hoc. Empresa DIR.

E-2 Estructura Matricial Propuesta para DIR en MEGPIM

M-1 Metodología para Gerenciar Proyectos de Investigación de Mercados. Una Propuesta para DIR. MEGPIM

Modelo Tipo de Gestión de Proyectos.

M-2 WBS. Proceso Típico de un Estudio de Investigación de Mercados. Una Propuesta para DIR. MEGPIM

M-3 Diagrama de Precedencias. 1ª Etapa del Estudio (Diseño del Estudio). Una Propuesta para DIR. MEGPIM.

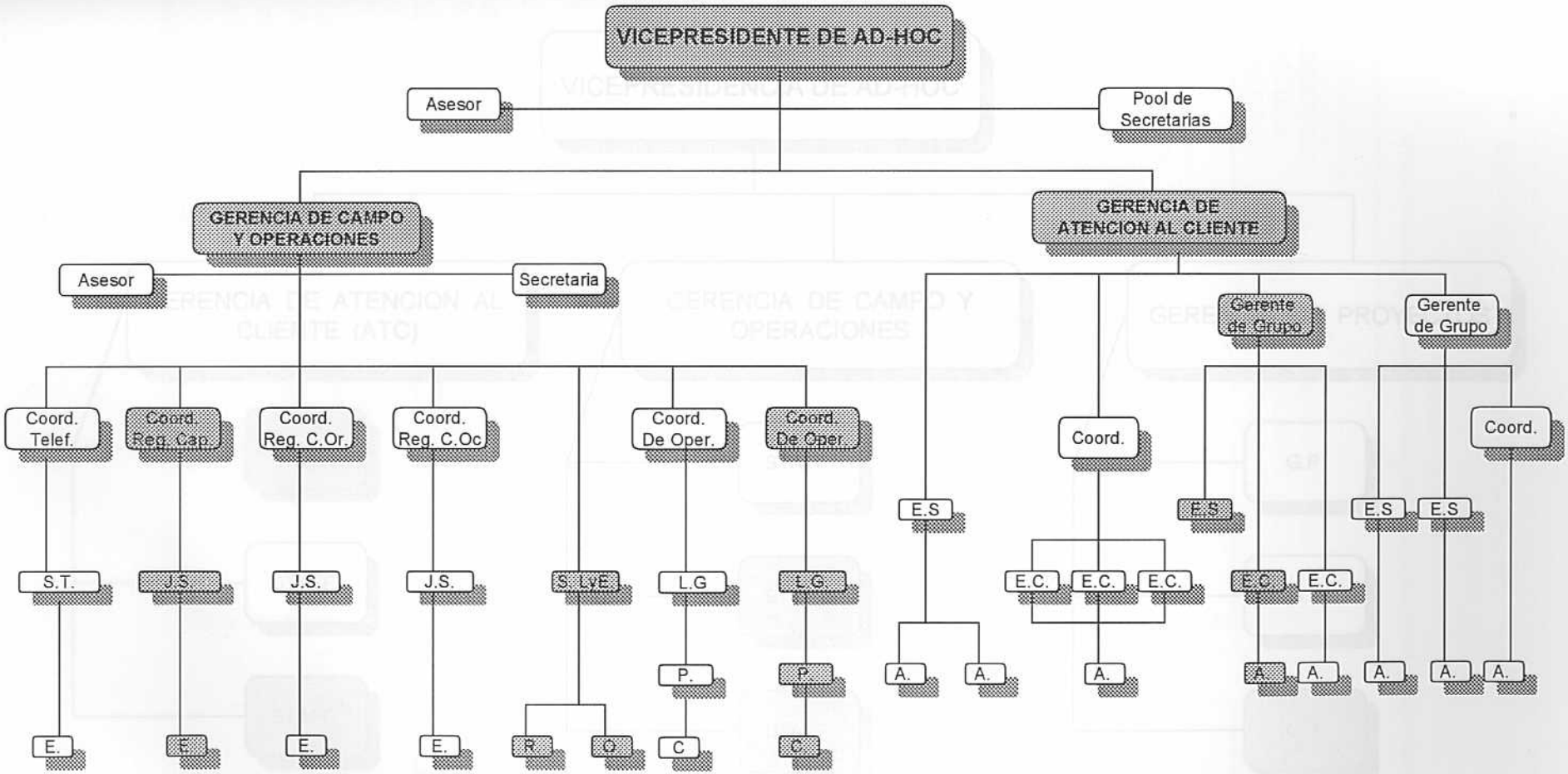
M-4 Software empleado para Gerenciar Proyectos (Microsoft Project)

A-1 Avance del Estudio

M-5 Matriz de Asignación de Responsabilidades. 1ª Etapa del Estudio (Diseño del Estudio). Una Propuesta para DIR. MEGPIM

M-6 Matriz de Identificación, Cuantificación y Respuesta ante los Riesgos del Estudio. 1ª Etapa del Estudio (Diseño del Estudio). Una Propuesta para DIR. MEGPIM.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE AD-HOC (DIR).
ESTRUCTURA FUNCIONAL PERMANENTE



REPRESENTA AL PERSONAL COMPROMETIDO CON EL PROYECTO

FIGURA E -1

ESTRUCTURA MATRICIAL PROPUESTA PARA DIR (MEGPIM)

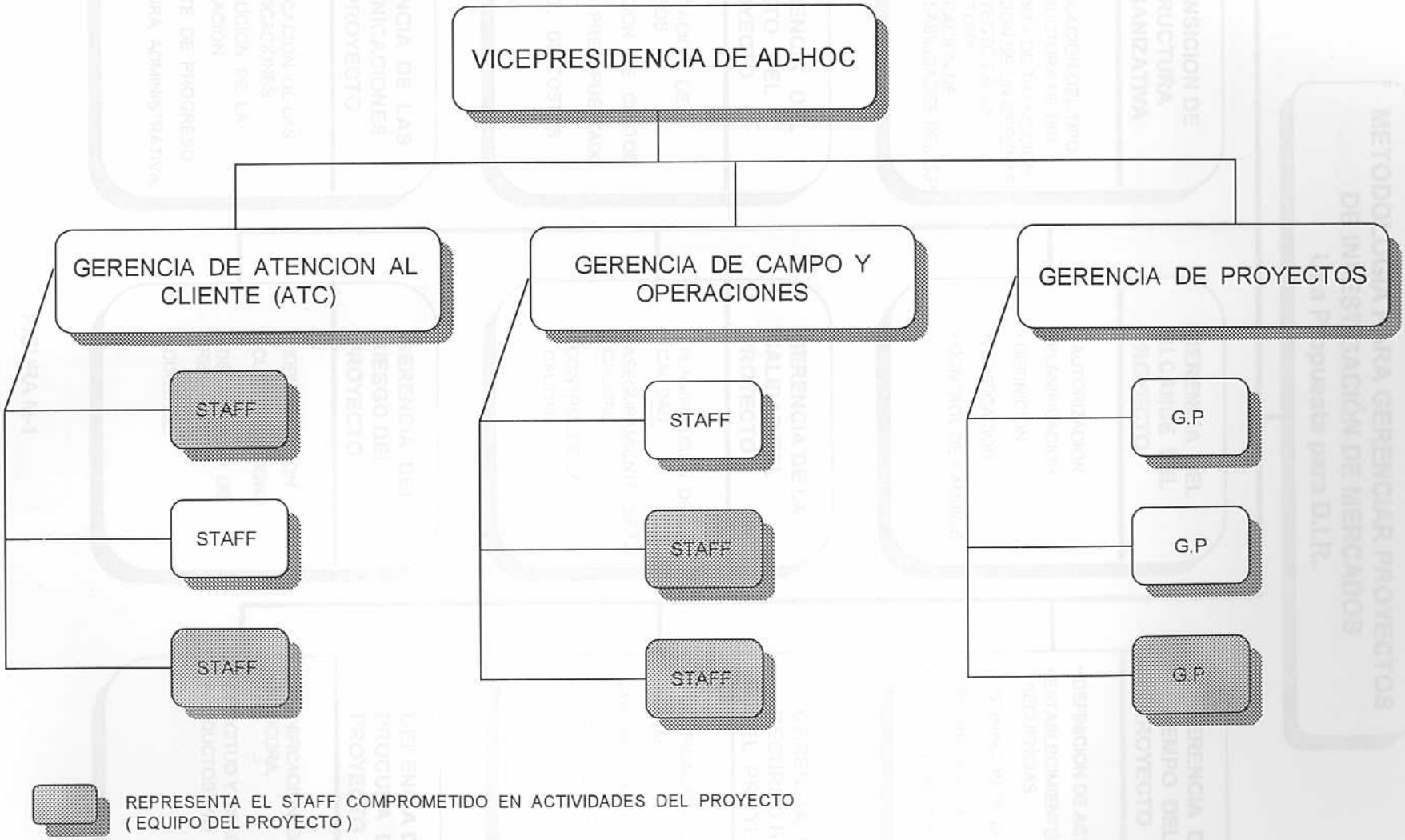


FIGURA E - 2

METODOLOGIA PARA GERENCIAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
Una Propuesta para D.I.R.

TRANSICION DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- IDENTIFICACION DEL TIPO DE ESTRUCTURA DE DIR.
- PROPUESTA DE TRANSICION
- ASIGNACION DE UN GERENTE DE PROYECTOS A LA ESTRUCTURA
- IDENTIFICACION DE RESPONSABILIDADES DEL G.P

GERENCIA DEL ALCANCE DEL PROYECTO

- AUTORIZACION
- PLANIFICACION
- DEFINICION
- VERIFICACION
- CONTROL DE CAMBIOS

GERENCIA DEL TIEMPO DEL PROYECTO

- DEFINICION DE ACTIVIDADES
- ESTABLECIMIENTO DE SECUENCIAS.
- ESTIMACION DE DURACIONE
- DESARROLLO DEL PROGRAM
- CONTROL DEL TIEMPO.

GERENCIA DEL COSTO DEL PROYECTO

- PLANIFICACION DE RECURSOS
- ESTIMACION DE COSTOS
- COSTO PRESUPUESTADO
- CONTROL DE COSTOS

GERENCIA DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

- PLANIFICACION DE LA CALIDAD.
- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.
- CONTROL DE LA CALIDAD

GERENCIA DEL RECURSO HUMANO DEL PROYECTO.

- PLANIFICACION ORGANIZA-CIONAL.
- ADQUISICION DEL STAFF.
- DESARROLLO DEL EQUIPO.

GERENCIA DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO.

- PLANIFICACION DE LAS COMUNICACIONES.
- DISTRIBUCION DE LA INFORMACION.
- REPORTE DE PROGRESO.
- CLAUSURA ADMINISTRATIVA.

GERENCIA DEL RIESGO DEL PROYECTO.

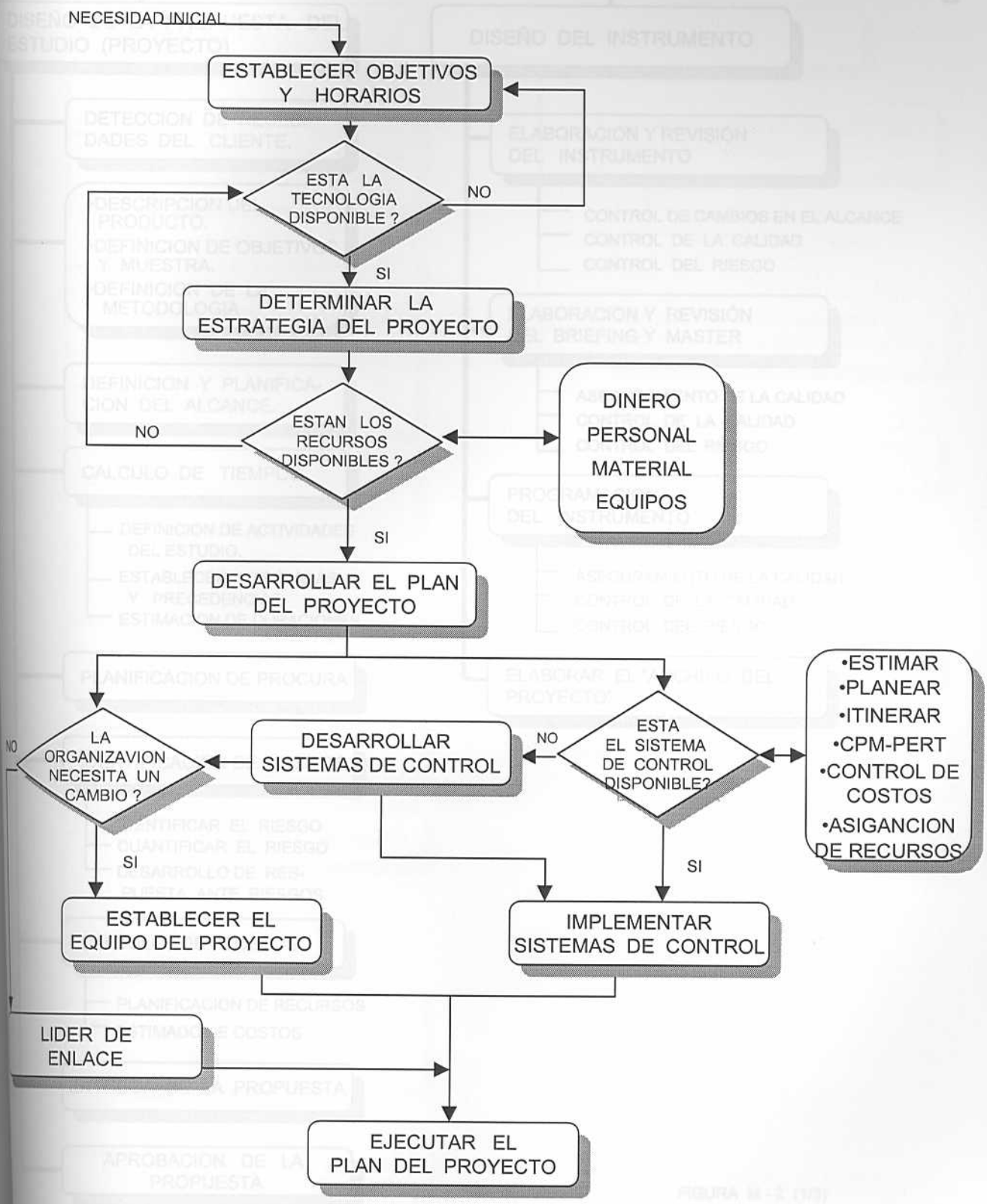
- IDENTIFICACION.
- CUANTIFICACION.
- DESARROLLO DE RESPUESTA.
- CONTROL

GERENCIA DE LA PROCURA DEL PROYECTO

- PLANIFICACION DE LA PROCURA.
- SOLICITUD Y SELECCIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

FIGURA M-1

MODELO TIPO DE GESTION DE PROYECTOS



PROCESO TIPICO DE UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Una Propuesta para D.I.R MEGPIM

- DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL ESTUDIO (PROYECTO)
  - DETECCION DE NECESIDADES DEL CLIENTE.
  - •DESCRIPCION DEL PRODUCTO.
    •DEFINICION DE OBJETIVOS Y MUESTRA.
    •DEFINICION DE LA METODOLOGIA
  - DEFINICION Y PLANIFICACION DEL ALCANCE.
  - CALCULO DE TIEMPOS
    - DEFINICION DE ACTIVIDADES DEL ESTUDIO.
    - ESTABLECER SECUENCIAS Y PRECEDENCIAS
    - ESTIMACION DE DURACIONES
  - PLANIFICACION DE PROCURA
  - IDENTIFICACION DE RIESGOS
    - IDENTIFICAR EL RIESGO
    - CUANTIFICAR EL RIESGO
    - DESARROLLO DE RESPUESTA ANTE RIESGOS
  - CALCULO DE COSTOS
    - PLANIFICACION DE RECURSOS
    - ESTIMADO DE COSTOS
  - ENTREGA DE LA PROPUESTA
  - APROBACION DE LA PROPUESTA
- DISEÑO DEL INSTRUMENTO
  - ELABORACION Y REVISIÓN DEL INSTRUMENTO
    - CONTROL DE CAMBIOS EN EL ALCANCE
    - CONTROL DE LA CALIDAD
    - CONTROL DEL RIESGO
  - ELABORACION Y REVISIÓN DEL BRIEFING Y MASTER
    - ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
    - CONTROL DE LA CALIDAD
    - CONTROL DEL RIESGO
  - PROGRAMACION DEL INSTRUMENTO
    - ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
    - CONTROL DE LA CALIDAD
    - CONTROL DEL RIESGO
  - ELABORAR EL "ARCHIVO DEL PROYECTO"

FIGURA M - 2 (1/3)

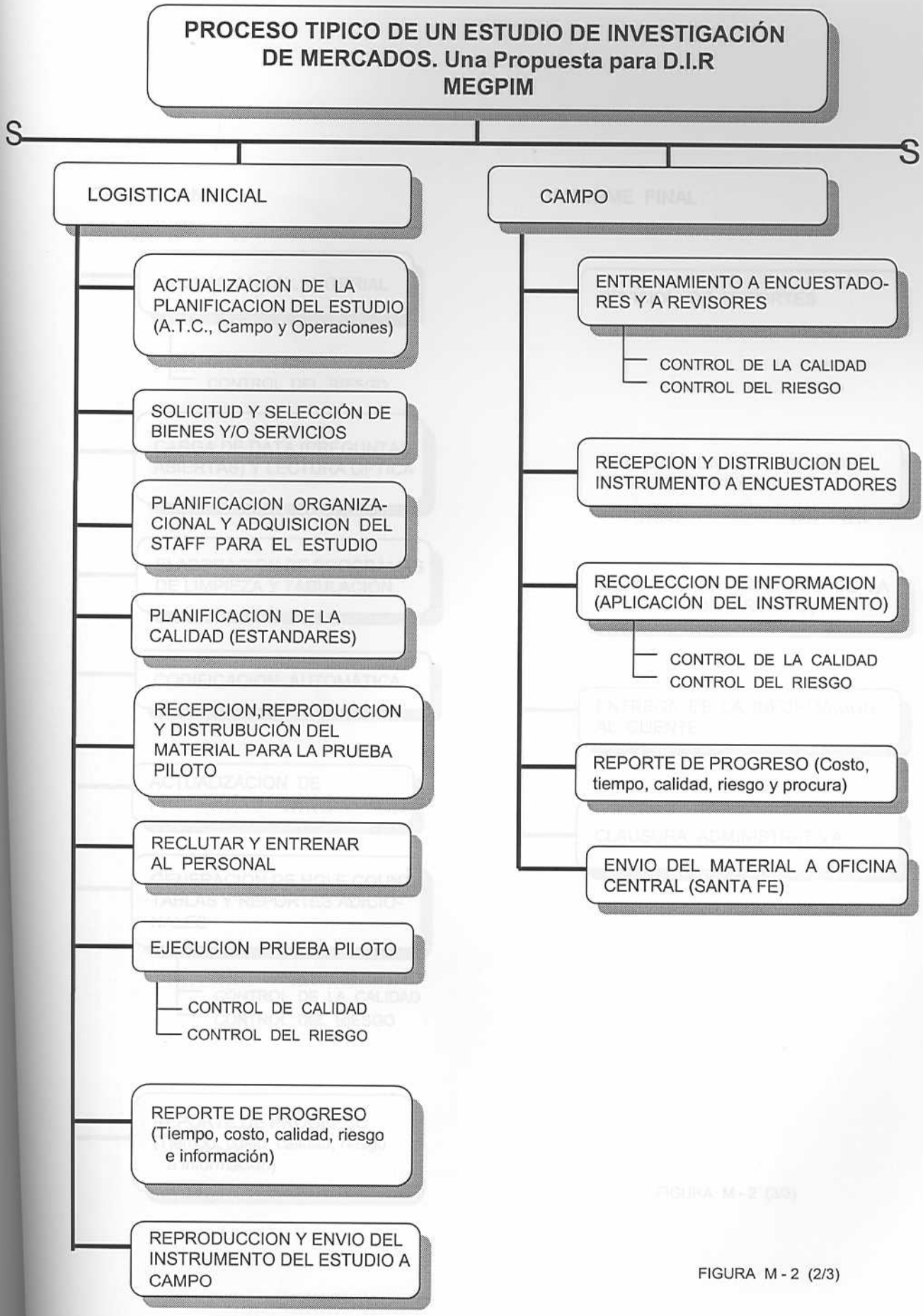

PROCESO TIPICO DE UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Una Propuesta para D.I.R MEGPIM
LOGISTICA INICIAL
ACTUALIZACION DE LA PLANIFICACION DEL ESTUDIO (A.T.C., Campo y Operaciones)
SOLICITUD Y SELECCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS
PLANIFICACION ORGANIZACIONAL Y ADQUISICION DEL STAFF PARA EL ESTUDIO
PLANIFICACION DE LA CALIDAD (ESTANDARES)
RECEPCION,REPRODUCCION Y DISTRUBUCIÓN DEL MATERIAL PARA LA PRUEBA PILOTO
RECLUTAR Y ENTRENAR AL PERSONAL
EJECUCION PRUEBA PILOTO
CONTROL DE CALIDAD
CONTROL DEL RIESGO
REPORTE DE PROGRESO (Tiempo, costo, calidad, riesgo e información)
REPRODUCCION Y ENVIO DEL INSTRUMENTO DEL ESTUDIO A CAMPO
CAMPO
ENTRENAMIENTO A ENCUESTADORES Y A REVISORES
CONTROL DE LA CALIDAD
CONTROL DEL RIESGO
RECEPCION Y DISTRIBUCION DEL INSTRUMENTO A ENCUESTADORES
RECOLECCION DE INFORMACION (APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO)
CONTROL DE LA CALIDAD
CONTROL DEL RIESGO
REPORTE DE PROGRESO (Costo, tiempo, calidad, riesgo y procura)
ENVIO DEL MATERIAL A OFICINA CENTRAL (SANTA FE)

FIGURA M - 2 (2/3)

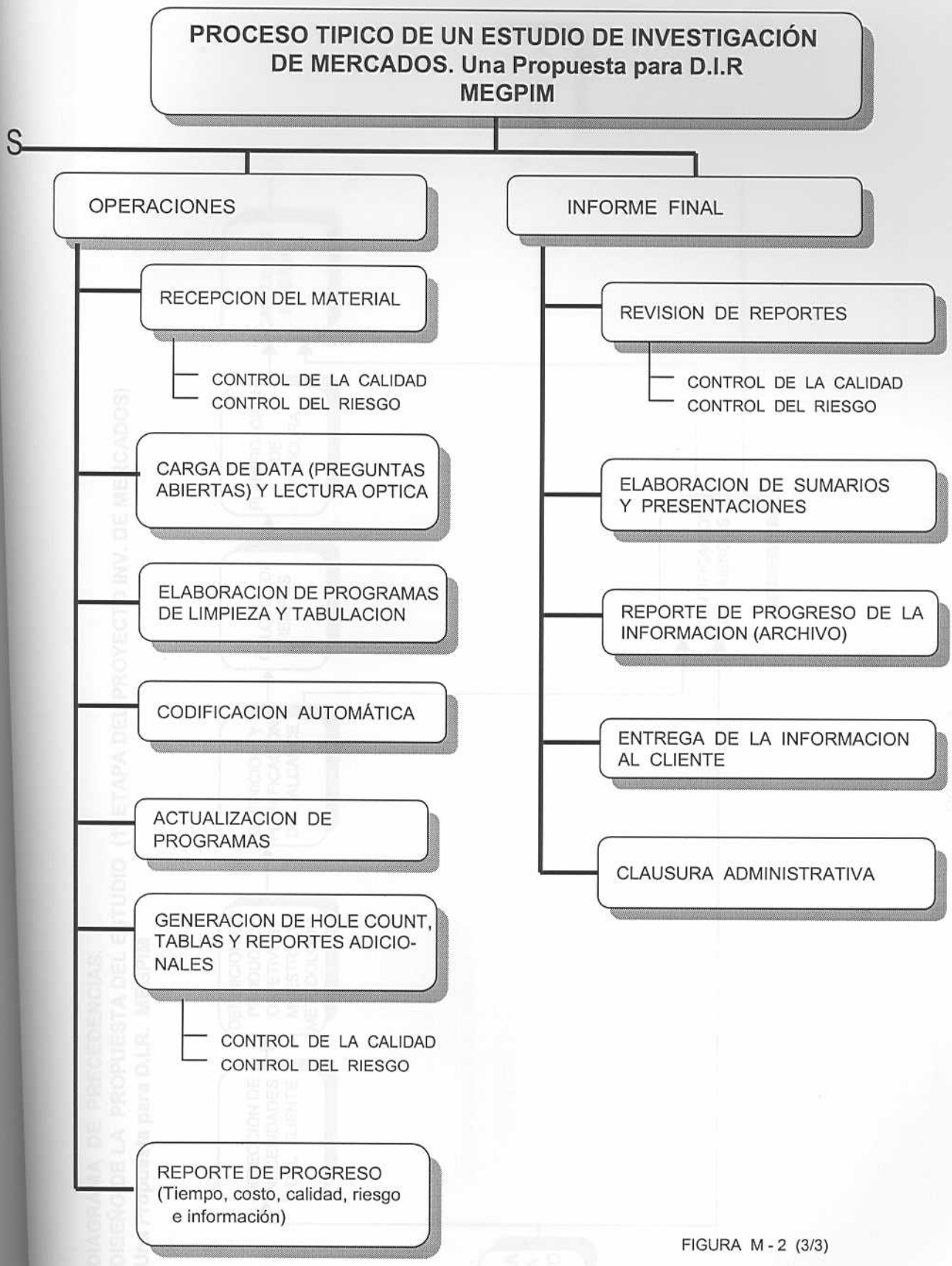

PROCESO TIPICO DE UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Una Propuesta para D.I.R MEGPIM
OPERACIONES
RECEPCION DEL MATERIAL
CONTROL DE LA CALIDAD
CONTROL DEL RIESGO
CARGA DE DATA (PREGUNTAS ABIERTAS) Y LECTURA OPTICA
ELABORACION DE PROGRAMAS DE LIMPIEZA Y TABULACION
CODIFICACION AUTOMÁTICA
ACTUALIZACION DE PROGRAMAS
GENERACION DE HOLE COUNT, TABLAS Y REPORTES ADICIONALES
CONTROL DE LA CALIDAD
CONTROL DEL RIESGO
REPORTE DE PROGRESO (Tiempo, costo, calidad, riesgo e información)
INFORME FINAL
REVISION DE REPORTES
CONTROL DE LA CALIDAD
CONTROL DEL RIESGO
ELABORACION DE SUMARIOS Y PRESENTACIONES
REPORTE DE PROGRESO DE LA INFORMACION (ARCHIVO)
ENTREGA DE LA INFORMACION AL CLIENTE
CLAUSURA ADMINISTRATIVA

FIGURA M - 2 (3/3)

DIAGRAMA DE PRECEDENCIAS.
DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL ESTUDIO (1º ETAPA DEL PROYECTO INV. DE MERCADOS)
Una Propuesta para D.I.R. MEGPIM

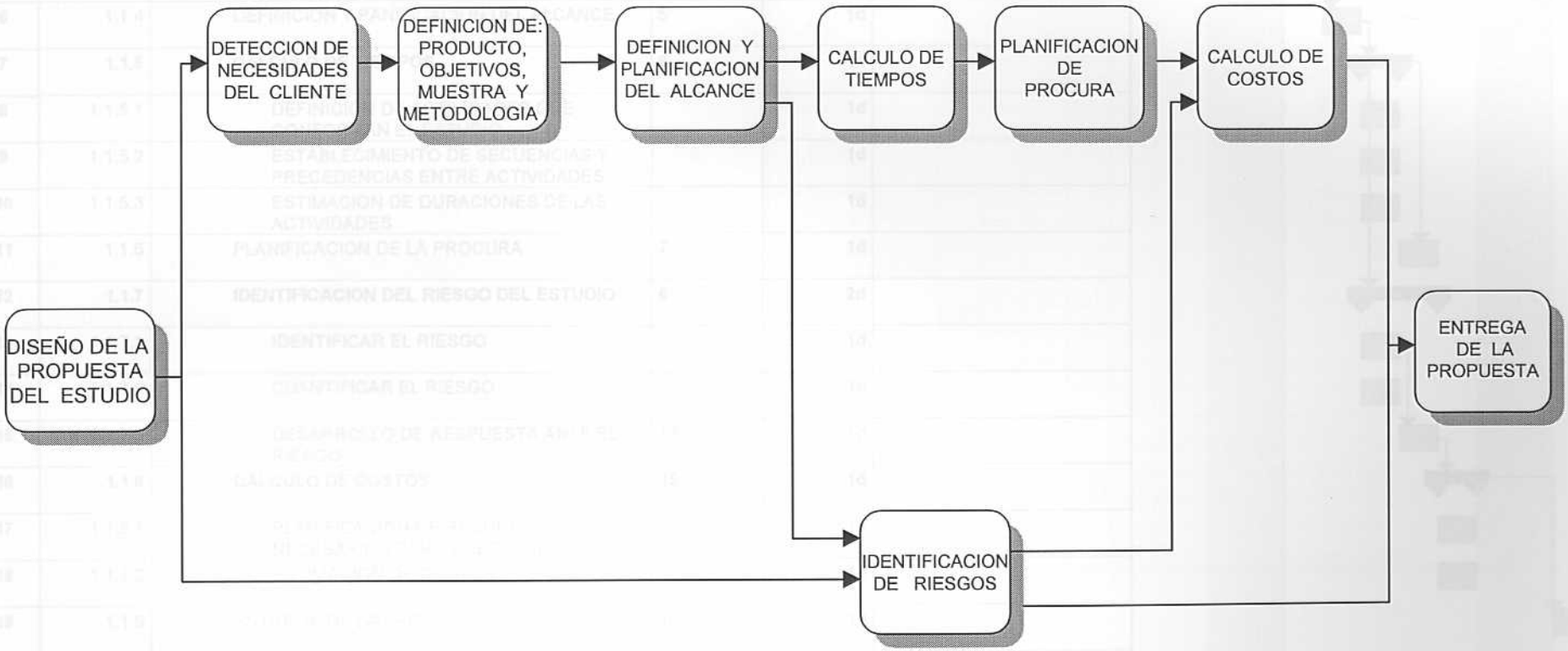
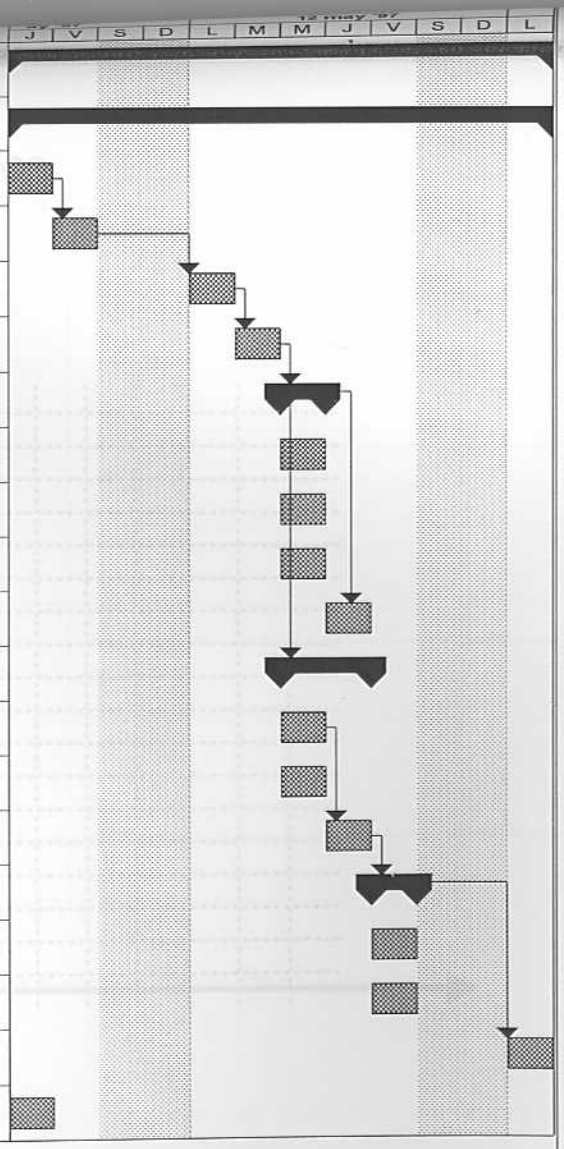


FIGURA M - 3

			Predecesor	Duración	Nombres de los recursos
1	1	**ESTUDIO TIPICO DE INVESTIGACION DE MERCADOS. Una Propuesta para DIR.**		**8d**	
2	**1.1**	**DISEÑO DE LA PROPUESTA**		**8d**	
3	1.1.1	DETECCION DE NECESIDADES DEL CLIENTE		1d	
4	1.1.2	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	3	1d	
5	1.1.3	DEFINICION DE OBJETIVOS, MUESTRA Y METODOLOGIA	4	1d	
6	1.1.4	DEFINICION Y PANIFICACION DEL ALCANCE	5	1d	
7	**1.1.5**	**CALCULO DE TIEMPOS**	**6**	**1d**	
8	1.1.5.1	DEFINICION DE ACTIVIDADES QUE CONFORMAN EL ESTUDIO		1d	
9	1.1.5.2	ESTABLECIMIENTO DE SECUENCIAS Y PRECEDENCIAS ENTRE ACTIVIDADES		1d	
10	1.1.5.3	ESTIMACION DE DURACIONES DE LAS ACTIVIDADES		1d	
11	1.1.6	PLANIFICACION DE LA PROCURA	7	1d	
12	**1.1.7**	**IDENTIFICACION DEL RIESGO DEL ESTUDIO**	**6**	**2d**	
13	1.1.7.1	IDENTIFICAR EL RIESGO		1d	
14	1.1.7.2	CUANTIFICAR EL RIESGO		1d	
15	1.1.7.3	DESARROLLO DE RESPUESTA ANTE EL RIESGO	13	1d	
16	**1.1.8**	**CALCULO DE COSTOS**	**15**	**1d**	
17	1.1.8.1	PLANIFICACION DE RECURSOS NECESARIOS PARA EL ESTUDIO		1d	
18	1.1.8.2	ESTIMACION DE COSTOS		1d	
19	1.1.9	ENTREGA DE LA PROPUESTA	16	1d	
20	1.1.10	APROBACION POR PARTE DEL CLIENTE DE LA PROPUESTA		1d	



Proyecto: DATOS IR
Fecha: jue 22/07/99

Tarea
Progreso
Hito
Resumen
Tarea resumida
Hito resumido
Progreso resumido

AVANCE DEL ESTUDIO

PRIMERA ETAPA: DISEÑO DE LA PROPUESTA DE UN ESTUDIO TIPICO DE INV. DE MERCADOS.
Una Propuesta para D.I.R. MEGPIM

ACTIVIDADES: PRIMERA ETAPA (PROPUESTA)	PESO (Importancia)
DETECCION DE NECESIDADES DEL CLIENTE	20%
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	5%
DEFINICION DE OBJETIVO, MUESTRA Y METODOLOGIA	15%
DEFINICION Y PLANIFICACION DEL ALCANCE	15%
CALCULO DE TIEMPOS	10%
IDENTIFICACION DEL RIESGO	15%
CALCULO DE COSTOS	10%
ENTREGA DE LA PROPUESTA	5%
APROBACION DE LA PROPUESTA	5%

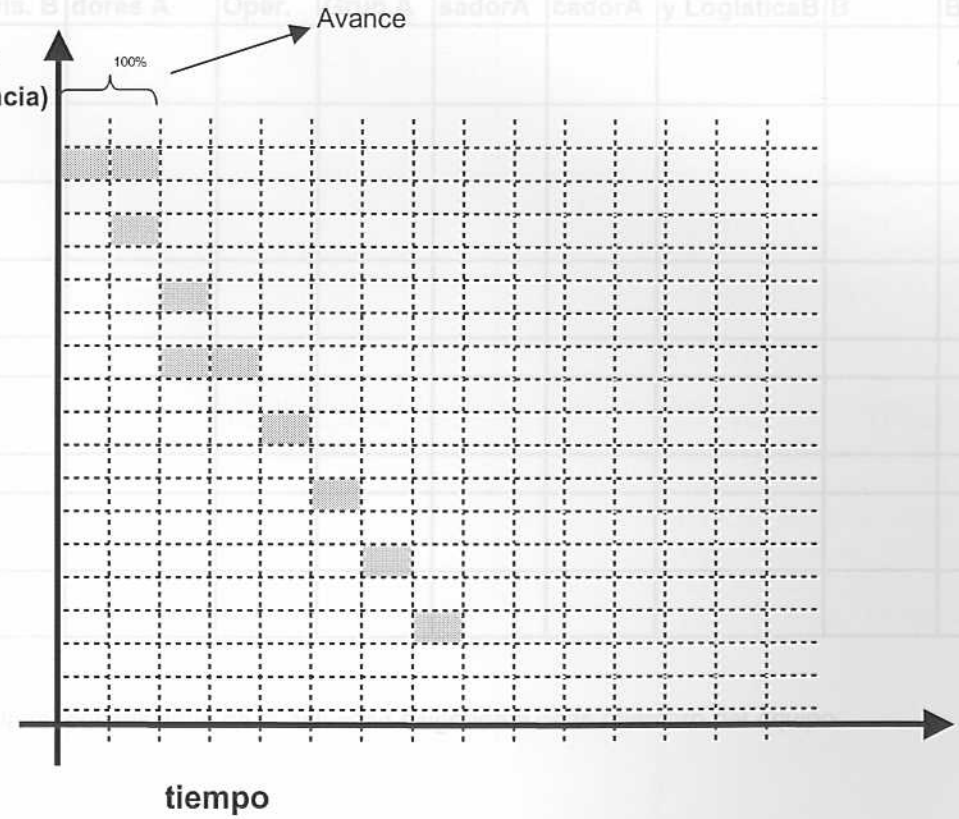


FIGURA A-1

RIMERA ETAPA: DISEÑO DE LA PROPUESTA DE UN ESTUDIO TIPICO DE INV. DE MERCADOS
na Propuesta para DIR. MEGPIM

DISEÑO DE LA PROPUESTA.

PERSONA / ACTIVIDADES	Gerente de grupo A	Ejecutivo senior C	Asis-tente A	Coord. Reg. B	Jefe Su-pervis. B	Entrevista-dores A	Coord. Oper.	Lider Grup.A	Proce-sadorA	Codifi-cadorA	Sup. Envio y LogisticaB	Revisor B	Oficin. B
DETECCION DE NECESI-DADES DEL CLIENTE													
DESCRIPCION DEL PRODUCTO.													
DEFINICION DE OBJETIVO, MUESTRA Y METODOL.													
DEFINICION Y PLANIFICA-CACION DEL ALCANCE													
CALCULO DE TIEMPOS													
IDENTIFICACION DEL RIESGO													
CALCULO DE COSTOS													
ENTREGA DE LA PROPUESTA													
APROBACION DE LA PROPUESTA													

Se debe colocar la leyenda correpondiente en cada recuadro, dependiendo de la responsabilidad de la actividad asignada a cada miembro del equipo.

LEYENDA:

R	**RESPONSABLE:** Se responsabiliza por el éxito directo de la actividad frente al Gerente de Proyecto.No puede existir ninguna vacante.
A	**APROBACION:** Debe ser consultada para que inspeccione, evalúe la actividad o participe en la toma de decisión.
E	**EJECUCION:** Es un recurso que participa directamente en la realización de la tarea.
U	**UTILIZACION:** Se emplea sólo para equipos, indicando la necesidad de su participación para realizar la labor
I	**INFORMACION:** Indica que esa persona debe ser notificada del avance y terminación de la act. Se le debe dar un reporte de progreso.
S	**SUPERVISION:** La persona es el responsable de supervisar la actividad.
C	**CONTRATACION:** Se coloca sólo para suplidores externos, indicandose la actividad donde se necesitarán sus servicios.

PRIMERA ETAPA: DISEÑO DE LA PROPUESTA DE UN ESTUDIO TIPICO DE INV. DE MERCADOS.

Una Propuesta para D.I.R. MEGPIM

MEDIO 21%-40%
ALTO 41%-100%

EVENTO RIESGOSO	EFECTO DEL EVENTO RIESGOSO	IMPACTO ESPERADO	HITO ASOCIADO (ALARMA)	CHEQUEO ALARMA	ACCION CORRECTIVA
POCA CLARIDAD DE LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO POR PARTE DEL CLIENTE	* MAYOR DEDICACION EN CUANTO A TIEMPO PARA CLARIFICAR NECESIDADES * NECESIDAD DE UN EXPERTO EN EL AREA PARA ASESORAR INQUIETUDES * PERDIDA DE TIEMPO SI NO SE CONCRETA EL ESTUDIO	MEDIO	* CLIENTE NUEVO * DESORIENTACION O FALTA DE CULTURA DE INVESTIGACIÓN DEL CLIENTE		* INCREMENTAR EL ROL DE ASESOR CON EL CLIENTE. * REALIZAR CONTACTOS DIRECTOS CON EL CLIENTE
POCAS REUNIONES CON EL CLIENTE	* PRESIONES POR PARTE DEL CLIENTE EN LOS TIEMPOS DE ENTREGA. * POCA COMPRENSION SI HAY UN ALZA DE COSTOS * MALA IMAGEN DE LA EMPRESA ANTE EL CLIENTE	BAJO			* REALIZAR CONTACTOS DIRECTOS CON EL CLIENTE * PLANIFICAR LA COMUNICACION CON EL CLIENTE
NO SE DEFINE CLARAMENTE EL ALCANCE A NIVEL DE PROPUESTA	* OFRECIMIENTO DE TIEMPOS DE ENTREGA IRREALES * COSTOS PRESUPUESTADOS IRREALES. * INCREMENTO DEL RETRABAJO. * AGOTAMIENTO Y DESMOTIVACION DEL EQUIPO. * MALA IMAGEN DE LA EMPRESA ANTE EL CLIENTE * EMPLEO DE RECURSOS NO CONSIDERADOS * PERDIDA DEL CLIENTE. * PERDIDAS DE LA EMPRESA	ALTO	* PLANIFICACION INFORMAL		* PLANIFICAR FORMALMENTE LOS RECURSOS, TIEMPOS Y COSTOS REQUERIDOS POR EL ESTUDIO * INFORMAR AL CLIENTE LA SITUACION * MOTIVAR AL PERSONAL
NO SE TOMAN EN CUENTA LOS RECURSOS A REQUERIR EN EL ESTUDIO	* CALCULOS ERRADOS DE COSTOS Y TIEMPOS DE ENTREGA. * PARALIZACION DEL TRABAJO EN LA BUSQUEDA DEL RECURSO * RETRABAJO. * MALA IMAGEN DE LA EMPRESA ANTE EL CLIENTE	MEDIO	* PLANIFICACION INFORMAL		* EVALUAR Y PLANIFICAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL ESTUDIO. * INFORMAR AL CLIENTE LA SITUACION. * ADQUIRIR EL RECURSO REQUERIDO

CONCLUSIONES.

Con base en los objetivos propuestos para esta investigación y una vez analizados los resultados obtenidos mediante la realización de la misma, se presentan las siguientes conclusiones:

- El *proceso de gestión de la empresa Datos Information Resources se* enmarca dentro de una estructura organizativa Funcional Permanente, donde para cada proyecto intervienen varios lideres responsables de su *área específica.*

- Los procesos de planificación y control en la gestión de los proyectos del departamento de Ad-Hoc se llevan a cabo según el criterio de los líderes intervinientes en dicho proyecto.

- Todos los elementos que conforman los postulados de la Gerencia de Proyectos propuestos por el PMI en el PMBOK son de pertinente aplicación en los proyectos de investigación de mercados que ejecuta el departamento de Ad-Hoc de la Empresa DIR.

- El Diseño del Modelo de Gestión MEGPIM, de acuerdo a la opinión de expertos en el área de Gerencia de Proyectos e Investigación de Mercados de la empresa en cuestión, es valido, pertinente y aplicable al proceso de gestión de los proyectos de investigación de mercados que se llevan a cabo en el departamento de Ad-Hoc de la Empresa DIR.

RECOMENDACIONES.

A la luz de los resultados obtenidos en el análisis e interpretación de los datos, se presentan las siguientes sugerencias con la finalidad de orientar la toma de decisiones en la implementación de la metodología de gestión propuesta en el presente trabajo de grado, con la finalidad de profundizar la calidad del proceso de gestión de los proyectos de investigación de mercados que se ejecutan en el departamento de Ad-Hoc de la Empresa DIR:

- Diseñar un Plan de Transición entre el proceso de gestión actual del departamento de Ad-Hoc y la metodología propuesta, el cual debe basarse fundamentalmente en tres etapas:

    1. Los potenciales Gerentes de Proyectos deben **realizar un curso de capacitación Detallada** en Gerencia de Proyectos y todo el personal que conformará el equipo del proyecto debe **realizar un curso de capacitación Básica en Gerencia de Proyectos**. Estos cursos son dictados en el país por prestigiosas Universidades, entre las que se puede destacar La UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO.

    2. Adquirir e instalar un software que se adapte a las necesidades del departamento y de los proyectos que se llevan a cabo en el mismo, para sistematizar el proceso de planificación y control de dichos Proyectos.

    3. **Aplicar el MEGPIM** propuesto por esta Tesis de Grado a un Proyecto Piloto del departamento y medir sus resultados, para posteriormente presentarlos ante la alta gerencia de la Empresa DIR, con el fin de demostrar su eficiencia y lograr una verdadera transformación del proceso de gestión del departamento de Ad-Hoc.

BIBLIOGRAFIA.

ANDER-EGG Ezequiel. "Técnicas de Investigación Social" El Cid Editor. Argentina. 1980.

BACA URBINA, Gabriel. "Evaluación de Proyectos". McGraw Hill. México.1995.

BARKER, JOEL ARTHUR. "Paradigmas". McGraw Hill. Bogotá.1995.

BITTLE L.; RAMSEY J. "Enciclopedia del Management" España. 1996.

BRICEÑO Pedro. "Administración y Dirección de Proyectos". Mc Graw Hill.

CARTAY ANGULO Ivan. "Planificación y Control de Proyectos" Universidad del Zulia. Facultad de Ingeniería. Escuela de Industrial.

CHIAVENATO Idalberto."Introducción a la Teoría General de la Administración." Mc Graw Hill. México. 1991.

DILLON; MADDEN; FIRTLE. "La Investigación de Mercados, Entorno de Marketing" Irwin. España.1996.

DUNCAN, W "A Gude to the Proyect Management Body of Knowledge" (PMBOK), Editorial Automated Grafic Systems. U.S.A. 1996.

HERNANDEZ S. Roberto; FERNANDEZ C. Carlos y BAPTISTA L. Pilar. "Metodología de la Investigación" McGraw Hill. México. 1997.

HOBART Donald M. (ed.) "Marketing Reserch Practice". New York: Ronald Press, 1950. P9

KINNEAR Taylor. "Investigación de Mercados, un enfoque aplicado" Mc Graw Hill. México, 1989.

KOTLER, Philip. y ARMSTRONG, Gary. "Mercadotecnia". Prentice Hall. México. 1994.

"Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tésis Doctorales de la UPEL" 1990.

"Market Detectives", Wall Street Journal, Septiembre 1947. Pp1

McCARTY y PERREAULT. "Marketing Teoría y Práctica". Irwin. Madrid. 1993.

McDANIEL Carl. "Curso de Mercadotecnia" Harla. México.1986.

PALACIOS Luis Enrique."Principios Esenciales para Realizar Proyectos". El Enfoque Latino. Recopilación. 1998.

PEREIRA, José Luis. "Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión". UCAB. Caracas. 1996.

POPE, Jeffrey. "Investigación de Mercados". Grupo editorial Norma. 1997. México.

STONER; FREEMAN; GILBERT. "Administración" Prentice Hall. México. 1996.

TAYLOR James. "Planeación de Mercadotecnia". Prentice Hall. México. 1997.

TERRY & FRANKLIN. "Principios de Administración" Cecsa. México. 1986.

THOMPSOM, Donald. "Uses of Research Findings" Handbook of Marketing Research. Mc Graw Hill.1974.

UPEL, Vicerectorado de Investigación y Postgrado." Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales." Caracas 1998.

WEIERS Ronald. "Investigación de Mercados" Prentice Hall. México. 1986.

ANEXOS

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

LA SIGUIENTE ENTREVISTA TIENE POR FINALIDAD OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LA FORMA COMO EL DEPARTAMENTO DE AD HOC DE LA EMPRESA DIR GESTIONA LOS PROCESOS QUE CONFORMAN LA EJECUCIÓN DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

LOS DATOS OBTENIDOS DE LA PRESENTE ENTREVISTA TENDRAN UN TRATAMIENTO EXTRICTAMENTE CONFIDENCIAL, CON FINES ACADEMICOS Y LOS MISMOS PODRAN SER SOMETIDOS A EVALUACION DE LA EMPRESA DATOS INTERNATINAL RESOURCES ANTES DE SER PROCESADOS.

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION
ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

FECHA:_____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:_____

PROFESION:_____

TIEMPO EN LA EMPRESA:_____

CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE:_____

TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL:_____

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

LA SIGUIENTE ENTREVISTA TIENE POR FINALIDAD OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LA FORMA COMO EL DEPARTAMENTO DE AD HOC DE LA EMPRESA DIR GESTIONA LOS PROCESOS QUE CONFORMAN LA EJECUCIÓN DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

LOS DATOS OBTENIDOS DE LA PRESENTE ENTREVISTA TENDRAN UN TRATAMIENTO EXTRICTAMENTE CONFIDENCIAL, CON FINES ACADEMICOS Y LOS MISMOS PODRAN SER SOMETIDOS A EVALUACION DE LA EMPRESA DATOS INTERNATINAL RESOURCES ANTES DE SER PROCESADOS.

FECHA:_____.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:_____.

PROFESION:_____.

TIEMPO EN LA EMPRESA:_____.

CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE:_____.

TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL:_____.

GUION DE PREGUNTAS

1) **EN CUANTO AL RECURSO HUMANO QUE SE ENCARGA DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS:**

- EXISTE UN RESPONSABLE O LÍDER. FORMA DE ASIGNACIÓN. SU PERFIL
- DISPONE DE UN EQUIPO DE TRABAJO CON RESPONSABILIDADES DEFINIDAS PARA CADA MIEMBRO. CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES.
- QUE TIPO DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION PREVEE EL DEPARTAMENTO PARA EL RECURSO HUMANO ASIGNADO AL PROYECTO.
- COMO ES EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y ASIGNACION DEL PERSONAL A LOS PROYECTOS.
- EXISTEN SISTEMAS DE RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS PARA ESTE PERSONAL
- EXISTE ALGUN ASPECTO QUE USTED CONSIDERE IMPORTANTE AGREGAR O RESALTAR EN CUANTO AL RECURSO HUMANO ASIGNADO A SUS PROYECTOS.

2) **DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS FINES, METAS Y OBJETIVOS DEL PROYECTO: (ALCANCE)**

- REALIZAN UNA DESCRIPCIÓN ESCRITA DEL OBJETO DE ESTUDIO.
- CUAL ES LA METODOLOGIA PARA OBTENER EL ALCANCE DEL CLIENTE.
- DEFINEN LOS OBJETIVOS Y METAS DEL PROYECTO. ELABORAN UNA JUSTIFICACIÓN ESCRITA DEL MISMO (RENTABILIDAD).
- REALIZAN UN **PLAN ESTRATÉGICO** DEL ESTUDIO ANTES DE INICIARLO. QUIÉN LO HACE Y DE QUÉ MANERA EN CUANTO A: DEFINICIÓN DE

ACTIVIDADES, TIEMPOS, SECUENCIAS, COSTOS, RESPONSABLES Y RECURSOS.

- REALIZAN SISTEMÁTICAMENTE REPORTES DE PROGRESO DEL ESTUDIO.
- UTILIZAN MECANISMOS DE CONTROL DEL ALCANCE EN LA EJECUCIÓN DEL ESTUDIO.
- SE TOMAN ACCIONES CORRECTIVAS SI EL PROYECTO SE SALE DEL ALCANCE.
- VERIFICAN QUE SE CUMPLIÓ EL ALCANCE.
- EXISTE ALGUN ASPECTO QUE USTED CONSIDERE IMPORTANTE AGREGAR O RESALTAR EN CUANTO AL ALCANCE DE SUS PROYECTOS.

3) RESPECTO AL TIEMPO INVERTIDO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS:

- IDENTIFICAN LAS SECUENCIAS Y PRECEDENCIAS ENTRE LAS ACTIVIDADES, ¿CÓMO?
- DEFINEN LOS RECURSOS REQUERIDOS Y DISPONIBLES.
- ESTIMAN LA DURACIÓN DE CADA ACTIVIDAD ¿CON QUÉ CRITERIOS? ¿QUE METODO UTILIZAN?
- UTILIZAN REPORTES DE PROGRESO SISTEMÁTICAMENTE.
- TOMAN ACCIONES CORRECTIVAS EN CUANTO A TIEMPOS.
- EXISTE ALGUN ASPECTO QUE USTED CONSIDERE IMPORTANTE AGREGAR O RESALTAR EN CUANTO AL TIEMPO INVERTIDO EN SUS PROYECTOS.

4) **EN CUANTO A LOS COSTOS DEL PROYECTO:**

- REALIZAN UNA PLANIFICACIÓN DE SUS RECURSOS. ¿COMO?
- REALIZAN UN ESTIMADO DE COSTOS. ¿BAJO QUÉ CRITERIOS? ¿QUÉ METODO UTILIZAN?
- REALIZAN UN PLAN DE GASTOS.
- EJECUTAN UN CONTROL DE COSTOS. ¿CÓMO?
- LLEVAN UN REPORTE DE PROGRESO.
- TOMAN ACCIONES CORRECTIVAS EN CUANTO A COSTOS. ¿CUÁLES?
- EXISTE ALGUN ASPECTO QUE USTED CONSIDERE IMPORTANTE AGREGAR O RESALTAR EN CUANTO A LOS COSTOS DE SUS PROYECTOS.

5) **EN CUANTO A LOS PROCESOS REQUERIDOS PARA ASEGURAR LA CALIDAD DEL PROYECTO:**

- POSEEN ESTÁNDARES Y REGULACIONES QUE NORMEN EL PROYECTO.
- REALIZAN UN PLAN DE CALIDAD. CUALES SON LOS INDICADORES?
- INSPECCIONAN QUE SE CUMPLAN LOS ESTÁNDARES.
- CÓMO CONTROLAN LA CALIDAD. TOMAN ACCIONES CORRECTIVAS.
- UNA VEZ CULMINADO EL ESTUDIO REVISAN EL PROCESO DE CONTROL DE LA CALIDAD.
- EXISTE ALGUN ASPECTO QUE USTED CONSIDERE IMPORTANTE AGREGAR O RESALTAR EN CUANTO A LA CALIDAD DE SUS PROYECTOS.

6) **EN CUANTO A LA DISEMINACIÓN Y RECAUDO DE INFORMACIÓN DEL PROYECTO:**

- CÓMO DETERMINAN LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE.
- LA INFORMACIÓN SE ENCUENTRA DISPONIBLE DE FORMA OPORTUNA.
- SE RECOGE Y ORDENA LA INFORMACIÓN DEL PROGRESO DEL PROYECTO.

7) EN CUANTO A LOS PROCESOS CONCERNIENTES A LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y RESPUESTA DEL RIESGO DEL PROYECTO:

- DETERMINAN QUE SUCESOS RIESGOSOS PROBABLEMENTE AFECTEN EL PROYECTO. BAJO QUÉ CRITERIOS? (LISTA DE CHEQUEO, IDENTIFICACION DE HITOS ASOCIADOS)
- EVALÚAN LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL SUCESO RIESGOSO.
- EVALÚAN EL EFECTO DEL SUCESO RIESGOSO.
- REALIZAN UN PLAN DE DESARROLLO DE RESPUESTA. (AVANZAR CON LAS OPORTUNIDADES Y MITIGAR LAS AMENAZAS)
- VERIFICAN EL ESTATUS DE OCURRENCIA DE LOS RIESGOS Y EL USO DE LOS PLANES DE RESPUESTA EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO.

8) EXISTE ALGUN ASPECTO QUE USTED CONSIDERE IMPORTANTE AGREGAR O RESALTAR EN CUANTO A LOS RIESGOS INHERENTES A SUS PROYECTOS. EN CUANTO A LOS PROCESOS REQUERIDOS PARA ADQUIRIR BIENES Y SERVICIOS PARA EL PROYECTO:

- PLANIFICAN QUÉ NECESITAN, QUIÉN LO SUMINISTRA Y CUANDO LO OBTENDRÁN.
- CÓMO ES EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA FUENTE. QUE METODOLOGIA EMPLEAN.
- QUE CRITERIOS DE EVALUACION UTILIZAN (LA EMPRESA, EL EQUIPO Y EL SISTEMA).

- LE HACEN SEGUIMIENTO A LA ORDEN DE COMPRA. QUIEN LO HACE. CON QUE FRECUENCIA?
- EXISTE ALGUN ASPECTO QUE USTED CONSIDERE IMPORTANTE AGREGAR O RESALTAR EN CUANTO A LA PROCURA PARA SUS PROYECTOS.

9) AL CULMINAR UN PROYECTO DENTRO DE SU DEPARTAMENTO, REALIZAN DE ALGUNA MANERA UN PROCESO DE REFLEXION SOBRE LOS EVENTOS OCURRIDOS EN EL MISMO. (APRENDIZAJES, LECCIONES PARA LA ORGANIZACIÓN).

ANEXO B

EVALUACION DE LA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.

NOMBRE DEL EVALUADOR:._____

FECHA:_____

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

EN CUANTO AL CONTENIDO:_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.

EN CUANTO A LA FORMA:_____
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.
_____.

FIRMA DEL VALIDADOR:_____.

ANEXO C

JUICIO DE EXPERTOS PARA EVALUAR LA VALIDEZ Y LA PERTINENCIA DE LA METODOLOGIA PROPUESTA.

NOMBRE:_____.

FECHA:_____.

Instrucciones:

El presente cuestionario tiene por finalidad obtener información sobre la Pertinencia y la Validez de la **Metodología de Gerencia de Proyectos de Investigación de Mercados. Una Propuesta para la Empresa D.I.R. (MEGPIM).** La cual constituye el tema de una Tesis de Maestría de Gerencia de Proyectos de la UCAB. Para lo cual se le suministra:

1. El informe de **Análisis de los Resultados del Diagnóstico** de la situación actual del departamento de Ad-Hoc de la empresa D.I.R., en cuanto a la Gestión de sus Proyectos de Investigación de Mercados, con la finalidad de proporcionarle al experto una herramienta informativa que lo ubique dentro del contexto de la realidad de la empresa en el manejo de sus estudios.

2. El Modelo propuesto: **Metodología para Gestionar Proyectos de Investigación de Mercados (MEGPIM)**. Una Propuesta para la Empresa DATOS INFORMATION RESOURCES (DIR). A fin de que la analice en función de lo solicitado en las preguntas del presente cuestionario.

Una vez obtenido su Juicio, se le agradece sirva expresarlo lo más completo posible en el espacio colocado debajo de las respectivas preguntas.

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION.

1. Considera usted que el Modelo de Gerencia de Proyectos propuesto por el PMI en el PMBOK es **PERTINENTE** y puede ser **EFECTIVA** para resolver o atender las necesidades y situaciones evidenciadas en el diagnóstico realizado en el departamento de Ad-Hoc de la Empresa Datos Information Resources?

SI ☐ NO ☐

- En caso de que su respuesta sea afirmativa y desee agregar algún comentario adicional que enriquezca y amplíe alguno(s) de los tópicos planteados en el modelo, por favor hágalo de forma clara y precisa en las líneas que siguen a continuación.

- En Caso de que su respuesta sea negativa, por favor indique de la forma más clara posible las razones de su opinión.

._____

2. Considera ud. que los planteamientos realizados en la MEGPIM tienen **SOLIDEZ TEORICA**, es decir, se adecúan a los postulados filosóficos, conceptuales y metodológicos propuestos por el PMI en su PMBOK?

SI ☐ NO ☐

- En caso de que su respuesta sea afirmativa y desee agregar algún comentario adicional que enriquezca y amplíe alguno(s) de los tópicos planteados en el modelo, por favor hágalo de forma clara y precisa en las líneas que siguen a continuación.

- En Caso de que su respuesta sea negativa, por favor indique de la forma más clara posible las razones de su opinión.

.