

AAT3024



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL CICLO DE VIDA Y LOS PROCESOS
DE LOS PROYECTOS EN PUBLICIDAD DIGITAL**

CASO: GERENCIA DE MEDIOS DIGITALES Y CONTACTO DE EMPRESAS POLAR

Presentado por
Lic. Montilla Zapata, Antonio José

Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora:
Lic. María Esther Remedios

Caracas, junio de 2016

CB= 102034



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068

Teléfono: 407-42-68 y 407-42-69 Fax: 407-43-52

Estudios de Postgrado

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Nosotros, **María Esther Remedios** (Asesor) y **Andrés Vidal** (Jurado), designados por el Consejo Área de **Ciencias Administrativas y de Gestión** el día **27 de junio de 2016**, para conocer y evaluar en nuestra condición de jurado del Trabajo Especial de Grado “**LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL CICLO DE VIDA Y LOS PROCESOS DE LOS PROYECTOS EN PUBLICIDAD DIGITAL. CASO GERENCIA DE MEDIOS DIGITALES Y CONTACTO DE EMPRESA POLAR**” por el estudiante **ANTONIO JOSÉ MONTILLA ZAPATA**, portador de la cédula de identidad N° **15.787.525**, para optar al título de *Especialista en Gerencia de Proyectos*.

Declaramos que:

Hemos leído el ejemplar del Trabajo Especial de Grado que nos fue entregado con anterioridad por la Dirección del Programa.

Reunidos el día veinticinco de julio de dos mil dieciséis en la sede de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, previa lectura y estudio del mencionado trabajo, hemos decidido convocar al estudiante con el fin de responder las preguntas que le formule el jurado. Hechas por nuestra parte las preguntas y aclaratorias correspondientes, se consideró formalizar el siguiente dictamen:

APROBADO

Hemos acordado calificar el Trabajo Especial de Grado con **Veinte (20)** puntos.

En fe de lo cual, nosotros los miembros del jurado designado, firmamos la presente acta en Caracas, a los **veinticinco días de julio de dos mil dieciséis**

Nombre y firmas del jurado evaluador:


María Esther Remedios

C.I.: 5.530.488

Andrés Vidal

C.I.: 3.884.507

APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano **ANTONIO JOSÉ MONTILLA ZAPATA**, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es **LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL CICLO DE VIDA Y LOS PROCESOS DE LOS PROYECTOS EN PUBLICIDAD DIGITAL. CASO: GERENCIA DE MEDIOS DIGITALES Y CONTACTO DE EMPRESAS POLAR**; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 20 días del mes de junio de 2016

LIC. MARÍA ESTHER REMEDIOS

CI. 5.530.488

APROBACIÓN DE LA EMPRESA

Sres.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Caracas

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado al **LICENCIADO ANTONIO JOSÉ MONTILLA ZAPATA**; cédula de identidad **V-15.787.525**, quien labora en esta organización a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado **LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL CICLO DE VIDA Y LOS PROCESOS DE LOS PROYECTOS EN PUBLICIDAD DIGITAL. CASO: GERENCIA DE MEDIOS DIGITALES Y CONTACTO DE EMPRESAS POLAR**, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más que hacer referencia, atentamente,

YIMMI CASTILLO

GERENTE DE MEDIOS DIGITALES Y CONTACTO

DEDICATORIA

*A Dios por darme la fortaleza para vencer todos los obstáculos
A Venezuela, por darme la oportunidad de seguir trabajando por y para ella
A Empresas Polar por ser ejemplo y enseñarme que ¡Sí se puede!*

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su apoyo y cariño incondicional en todo momento.

A Empresas Polar por apoyarme en llevar cabo el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mi hermano José, por ser amigo en todo momento, apoyo y motivación en esta dura tarea de investigación. Por sus críticas constructivas y esfuerzos por hacer esto llevadero.

A Rita y Gerardo por ser extraordinarios compañeros de trabajo; y haberme motivado a seguir adelante.

A Fátima, Gabriela, Gustavo, Reynaldo, Vicente y Patricia por estar siempre pendiente de cada uno de los pasos para terminar con éxito esta especialización.

A Gabriel y Alfonso, por ser más que compañeros de clases: grandes amigos para el presente y futuro.

A la profesora María Esther Remedios, por su paciencia y comprensión en este largo camino.

A todos los que me dieron ánimo para seguir

¡GRACIAS!

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL CICLO DE VIDA Y LOS PROCESOS DE LOS PROYECTOS EN PUBLICIDAD DIGITAL

CASO: GERENCIA DE MEDIOS DIGITALES Y CONTACTO DE EMPRESAS POLAR

Autor: Antonio José Montilla Zapata

Asesora: María Esther Remedios

Año: 2016

RESUMEN

La publicidad digital es, hoy en día, una herramienta para la gestión de marcas, su imagen, sus productos y las relaciones con sus competidores, clientes, proveedores y públicos externos. Los proyectos en publicidad digital son cada vez más demandantes para las marcas de Empresas Polar. Es por esto que, desde la Gerencia de Proyectos, se conceptualizó el ciclo de vida y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital que se coordinan desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto, con la intención de darle formalidad, documentación y método. Para ello se diagnosticó la situación actual de las fases y los procesos, teniendo como resultado una necesidad de ordenar y simplificar los procesos; se definió las fases y los procesos del ciclo de vida propuesto para los proyectos en Publicidad Digital; se elaboró un modelo que integró las fases del ciclo de vida y se diseñó un Plan de Gestión para la implementación. La investigación se enmarcó en varios diseños y tipos investigación, como lo son la no experimental o de campo de tipo descriptivo transeccional; y la proyectiva de tipo factible. Para ello se emplearon las técnicas de las reuniones efectivas de levantamiento de información, observación, matrices de fortalezas y debilidades, flujograma de procesos y referencias bibliográficas. El resultado fue un ciclo de vida y sus procesos optimizado y adaptado a las necesidades; así como lineamientos para su implementación.

Palabras claves: ciclo de vida, procesos, gerencia, proyectos, publicidad digital, tecnología

Línea de investigación: Definición y Desarrollo de Proyectos / Proyectos Tecnológicos

ÍNDICE GENERAL

Introducción	12
Capítulo I: Planteamiento del Problema	14
1. El Problema de Investigación	14
2. Objetivos	16
3. Alcance y Entregables	16
4. Justificación	17
Capítulo II: Marco Teórico	14
1. Antecedentes	20
2. Marco Conceptual	23
2.1. Proyecto	23
2.2. Gestión de Proyectos	25
2.3. Ciclo de Vida de los Proyectos	26
2.4. Proyectos Tecnológicos	33
2.5. Publicidad Digital	36
Capítulo III: Marco Metodológico	42
1. Consideraciones Generales	42
2. Diseño y Tipo de Investigación	42
3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
4. Técnicas de análisis de resultados	47
5. Operacionalización de variables	48
6. Aspectos Administrativos del Proyecto	49
Capítulo IV: Marco Organizacional	53
Capítulo V: Propuesta del ciclo de vida y los procesos por objetivo	56
Capítulo VI: Análisis de los Resultados	104
Conclusiones	108
Recomendaciones	111
Referencias Bibliográficas	112
Anexos	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1: Entregables de la investigación	17
2: Operacionalización de objetivos	48
3: Presupuesto estimado	52
4: Presupuesto real	52
5: Matriz de Fortalezas y Debilidades	60
6: Validación de pregunta de investigación	106
7: Lista de verificación de entregables	107

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura	Pág.
1. Relación entre las fases del ciclo de vida de los proyectos	26
2. Grupos de procesos de la Dirección de Proyecto	31
3. Ejemplo de proyecto de una sola fase	32
4. Ejemplo de proyecto en tres fases	32
5. Ejemplo de proyecto en fases superpuestas	32
6. EDT de Investigación	49
7. Organigrama resumido de Empresas Polar	55
8. Ciclo de Vida de los Proyectos en Publicidad Digital detectado en diagnóstico	68
9. Etapa de Inicio del Ciclo de Vida de los Proyectos en Publicidad Digital	69
10. Necesidad del proyecto: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	71
11. Brief de proyecto: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	73
12. Presentación de Brief: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	75
13. Etapa de Creación del Ciclo de Vida de los Proyectos en Publicidad Digital	77
14. Presentación creativa: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	78
15. Evaluación de propuesta creativa: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	80
16. Monitoreo y control de Creación: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	82
17. Etapa de Planificación del Ciclo de Vida de los Proyectos en Publicidad Digital	84
18. Plan para la Gestión: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	85
19. Monitoreo y Control de Planificación: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	87
20. Etapa de Ejecución del Ciclo de Vida de los Proyectos en Publicidad Digital	88

Figura	Pág.
21. Desarrollo creativo y funcional: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	89
22. Desarrollo funcional: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	91
23. Ejecución y Control de Calidad: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	92
24. Monitoreo y Control de Ejecución: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	94
25. Etapa de Cierre del Ciclo de Vida de los Proyectos en Publicidad Digital	95
26. Salida en Vivo: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	96
27. Documentación y Cierre: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas	97
28: Ciclo de Vida de un proyecto de Publicidad Digital para Empresas Polar	99
Gráfico	Pág.
1: Cronograma de Investigación (Real vs Plan)	50

INTRODUCCIÓN

La creciente popularidad que tiene Internet y más los teléfonos móviles inteligentes, ha conllevado a que las marcas de productos piensen constantemente cómo pueden tener nuevas maneras de llegar al usuario y por tanto generar una relación entre ellos. Además de los medios tradicionales (prensa escrita, medios exteriores, televisión, radio, publicidad por correo, marketing telefónico), las nuevas tecnologías han traído soportes innovadores y más sociales sobre los cuales realizar campañas publicitarias.

Es por esto que cada vez más las gerencias de mercadeo de grandes empresas estén apostando sus inversiones a plataformas tecnológicas propias en la que los usuarios puede interactuar con ellos, más allá de la venta de productos, es decir, aprovecharse de la oportunidad para generar experiencias. Las plataformas sociales hicieron realidad ese sueño.

Los proyectos en Publicidad Digital (sitios web, aplicaciones para redes sociales, móviles, estrategias de contenidos u otras plataformas innovadoras) son cada vez más importantes para las empresas en lo que se refiere a la construcción de su imagen e identidad. Y Venezuela no se escapa de esa realidad: empresas como Polar ha estado apostando, desde 2004, en estar en la vanguardia con plataformas digitales para generar esa relación marca-consumidor.

La Gerencia de Proyectos, como portadora de conocimiento y buenas prácticas, juega un papel como habilitador de esa sistematización y orden a lo que se refiere a un área creativa-estratégica y tecnológica.

Es por esto que el aporte de este trabajo de investigación está en el poder conceptualizar el ciclo de vida y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital se coordinan desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de

Empresas Polar, con la idea de poder generar una base documental y buenas prácticas para el futuro.

El proyecto está estructurado en seis capítulos los cuales recogen la información preliminar de lo que se pretende investigar. En el **Capítulo I** se plantea el problema, su contexto, las interrogantes, los objetivos, el alcance y cómo se traducen en entregables, la justificación y las principales limitaciones de la investigación y del investigador. En el **Capítulo II** se plantean los principales trabajos de investigación y artículos de revistas que sirve como base de antecedente a esta investigación, así como la base teórica que sustenta en modo general lo que se pretende alcanzar. En el **Capítulo III** se detalla cuál es la metodología a aplicar para la conceptualización de las fases y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital, en el que se especifica el tipo y diseño de la investigación, las técnicas y herramientas, el cronograma preliminar de trabajo, la Estructura Desagregada de Trabajo y un presupuesto estimado de lo que será la investigación. Todo esto para estar alineado con lo aprendido durante la especialización.

En el **Capítulo IV** donde se encuentra la información organizacional de Empresas Polar: estructura, visión y misión, valores y la problemática latente del cual se desprende esta investigación. El **Capítulo V** recoge la propuesta de análisis de la situación actual de los procesos de los proyectos en Publicidad Digital; la propuesta central de ciclo de vida y procesos, el modelo integrado y el plan de trabajo. En el **Capítulo VI**, el análisis de los resultados obtenidos de esta propuesta; para finalizar con conclusiones y recomendaciones de esta investigación, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente capítulo pone en contexto y hace referencia a la problemática planteada; delimita el problema a tratar, establece el objetivo principal y los específicos; y se presenta la justificación del trabajo, así como la delimitación, alcance, entregables y limitaciones de la investigación.

1. Problema de Investigación (Contexto)

El carácter creciente de la publicidad digital, junto a su potencial para la comunicación personalizada y la actualización de contenidos en tiempo real, exige a las organizaciones hoy en día la adopción de una nueva perspectiva y formas de trabajo que las pongan en la vanguardia de las nuevas tecnologías y sumarse a las experiencias de los clientes y consumidores, a fin de acompañarlos con sus marcas preferidas.

La gerencia de proyectos publicidad digital puede ser una herramienta para la gestión de la marca, su imagen, sus productos y las relaciones con sus competidores, clientes, proveedores y públicos internos y externos. A través de estas iniciativas no sólo se busca sumar a la estrategia de mercado de cada marca y de la organización, sino de repensar la identidad a la luz de las plataformas digitales actuales. Los proyectos en publicidad digital son cada vez más demandantes por parte de las marcas que conforman Empresas Polar, quienes desean estar en estos nuevos medios y con nuevas tecnologías.

La complejidad técnica y conceptual exige la conformación de equipos de especialistas de diversas áreas para la implementación de los proyectos. La producción de cualquier plataforma digital como web, redes sociales y aplicaciones móviles es un arte compartido entre proveedor, agencias de publicidad y equipo técnico. El desarrollo de proyectos digitales en muchas

ocasiones es ejecutado por un tercero, pero es necesario contar con procesos para orientar el desarrollo del proyecto o bien para evaluar su implementación. El papel del proveedor como el ejecutante de los proyectos es fundamental para la gerencia, pues también se deben definir algunas responsabilidades asociados con ellos.

Empresas Polar tradicionalmente ejecutó proyectos de publicidad digital con un proceso simple donde al proveedor o agencia se le entrega un *Brief* o documento de requerimiento por parte de la Gerencia de Medios Digitales y Contacto; el mismo regresa con una propuesta de implementación a cada medio o plataforma de comunicación. Prácticamente toda la responsabilidad de la ejecución y el cierre estaban en manos de estos proveedores. Debido al ritmo de trabajo y la inmediatez, se ha dejado a un lado la planificación, control y cierre (parte del ciclo de vida de todo proyecto) lo cual afecta de alguna manera la calidad del resultado, el tiempo de ejecución, la satisfacción del cliente y aumenta el re-trabajo de los integrantes de la Gerencia de Imagen de Identidad de Marcas, los cuales funcionan como los gerentes de cada uno de los proyectos que se solicitan.

La Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar, ha querido asumir el ciclo de vida y los procesos de trabajo muy propio de los medios tradicionales donde se entrega un *Brief*, y luego se evalúa el producto final. Sin embargo, las formas de trabajo son distintas, pues al incluir desarrollo técnico y funcionalidad se requiere tener una planificación, control y cierre que permita el logro de los objetivos de mercadeo y comunicación en digital. Sin duda, al no contemplarlo, afectan toda la ejecución de los proyectos y por tanto se vive en una constante ruta crítica.

En este sentido, las interrogantes que se busca resolver a través de esta investigación serían: ¿cómo sería el ciclo de vida y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital? ¿Cuáles son las fases y los procesos

actuales que lleva a cabo la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar? ¿Cómo se definirían las fases y procesos? ¿Cómo se integran? ¿Cuáles serían los lineamientos que permitan una implementación del ciclo de vida y los procesos de los proyectos en publicidad digital?

Para responder a estas preguntas, se plantean los siguientes objetivos:

2. Objetivos

- **GENERAL**

Conceptualizar el ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital que se coordinan desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar

- **ESPECIFICOS:**

- a. Diagnosticar la situación actual de las fases y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital
- b. Definir las fases y los procesos del ciclo de vida propuesto para los proyectos en Publicidad Digital
- c. Elaborar un modelo que integre las fases del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital
- d. Elaborar lineamientos para la implementación del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital que se coordinan desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar

3. Alcance y Entregables

El alcance de este trabajo se limita a la conceptualización del ciclo de vida (fases) y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital, a partir del diagnóstico de la situación actual de las fases y los procesos que tiene la

Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar, para luego hasta una propuesta de fases y los procesos del ciclo de vida en definición; elaborar un modelo que integre las fases del ciclo de vida y elaborar los lineamientos para la implementación del mismo. Con esta investigación no se pretende llegar al nivel de detalle de una metodología de procesos, así como la puesta en práctica.

ENTREGABLES

Tabla 1

Entregables de la Investigación

OBJETIVO	ENTREGABLE
Diagnosticar la situación actual de las fases y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital	- Situación actual diagnosticada
Definir las fases y los procesos del ciclo de vida propuesto para los proyectos en Publicidad Digital	- Fases definidas - Procesos definidos
Elaborar un modelo que integre las fases del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital	- Modelo Integrado en un flujograma de procesos
Elaborar lineamientos para la implementación del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital que se coordinan desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar	- Lineamientos establecidos

4. Justificación

Los procesos en las organizaciones están hechos para que se cumplan y para poder optimizar los recursos que se ven impactados positiva y negativamente, no sólo en lo humano sino también en lo que respecta a los tiempos y costos. Estos procesos están asociados al cumplimiento de unos objetivos de desempeño que sin duda son el factor clave para el crecimiento de áreas muy novedosas en las empresas, tal como es el caso de la publicidad en plataformas digitales.

Desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar surgió la necesidad de poner orden a los proyectos que están solicitando los clientes internos (marcas), sobre todo porque se han visto afectados en reputación, credibilidad y re-trabajo de todos los integrantes de esta gerencia. En este sentido, esta investigación pretendió poder definir el ciclo de vida y los procesos de los proyectos en publicidad digital, de tal forma que tengan un orden lógico y permita que el esfuerzo realizado por los integrantes se vea reflejado de una manera mucho más sólida, documentada y exitosa.

El aporte de este trabajo a la Gerencia de Medios Digitales y Contacto está enfocado en definir y optimizar las fases y procesos de trabajo que se han venido haciendo de forma empírica y generar los ahorros necesarios en tiempos de recursos humanos, teniendo un ciclo de vida y unos procesos de trabajo ya estandarizados para futuros proyectos. Para el entorno empresarial puede servir como un modelo a implantar en otras organizaciones que tengan este mismo problema, y hasta pensar en un posible emprendimiento para brindar asesorías en empresas o agencias de publicidad.

Para la Universidad Católica Andrés Bello este trabajo de investigación sirve para aportar y responder a dos líneas de investigación Definición y Desarrollo de Proyectos, así como los Proyectos Tecnológicos, que sin duda alguna pretende comprender cómo se estructuran los proyectos a lo largo de su ciclo de vida, así como su relación con los procesos. Además permite tener una investigación en un área del conocimiento novedoso como lo es la publicidad digital, la cual responde al carácter interdisciplinario de la Universidad.

Para el investigador este trabajo fue una gran puesta en práctica de todos los conocimientos adquiridos durante la Especialización de Gerencia de Proyectos y poder demostrar que las buenas habilidades pueden ser adaptadas a cualquier ámbito, siempre y cuando tengan la estructura de un proyecto. Además sirvió para poder culminar con éxito la Especialización en Gerencia de Proyectos y obtener el título académico.

Pero para poder llegar a buen término esta investigación, se hace necesario tener en cuenta algunas limitaciones que se tuvieron, asociadas al tema y al investigador:

- La poca documentación bibliográfica acerca de la publicidad digital, pues muchas veces se ve implantada a través del ensayo y error
- El tiempo de dedicación del investigador a levantar toda la documentación, pues debió combinar el trabajo diario con las actividades del Trabajo Especial de Grado
- El desarraigo cultural de los proveedores o agencias de publicidad digital de poder llevar a un método el trabajo que se realiza desde el punto de vista creativo y técnico

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo hace referencia a los antecedentes de esta investigación, los cuales aportan en distintos ámbitos para su estructuración, así como todo el marco conceptual-documental del cual está soportada la investigación. Este marco está enfocado en 3 ámbitos: la gestión de proyectos, los proyectos tecnológicos y la publicidad digital.

1. Antecedentes

Para esta investigación se escogieron varios trabajos especiales de grado y artículos científicos como antecedentes, a fin de sustentar su importancia a la academia y servir como marco de referencia de las metodologías empleadas en sus estudios.

- a) Rincón, Jazmin (2011) en su trabajo de investigación titulado *Diseño Conceptual del Ciclo de Vida para Proyectos de Migraciones Tecnológicas en tarjetas inteligentes para una empresa de tecnología de información y comunicación*, se propuso plantear un modelo que permitió conceptualizar el diseño de la solución, para luego mejorar la planificación, ejecución y control de las migraciones. Utilizó como base el ciclo de vida propuesto por el PMI. Determinó los requerimientos de los involucrados, describió cada una de las fases del ciclo de vida propuesto, integró estas etapas en un modelo y diseñó un plan de implementación que permitió validar el ciclo de vida planteado. Es una investigación de tipo proyectiva, de campo, no experimental y transeccional descriptivo; en el que utilizó como técnicas de recolección de información la observación documental, el resumen analítico, flujogramas, EDT y diagrama de actividades. Su aporte más

importante está en el desarrollo metodológico y la propuesta presentada

- b) Vilar, David (2008) en su Trabajo Especial de Grado titulado *Metodología para la Gestión de Proyectos Regionales de Mercadeo Digital en una Empresa Trasnacional de Consumo Masivo*, se planteó como objetivos de investigación el diseñar una metodología para la Gestión de Proyectos Regionales de Mercadeo Digital, teniendo como específicos en primera instancia el identificar los elementos requeridos para el establecimiento de una metodología de gerencia de proyectos de mercadeo digital; luego diseñar la metodología específica, además de los formatos propios de la misma, y finalmente el diseñar una base de datos centralizada de aprendizajes para los proyectos. El tipo de investigación que utilizó fue de tipo Comprensiva, Proyectiva y Factible. La investigación tomó en cuenta el ciclo de vida de los proyectos, el modelo de trabajo de gestión regional de proyectos y las necesidades de esa organización, para dar así como una metodología que le permitió a la empresa poder mejorar su desempeño con una disciplina de ejecución de los proyectos. Su aporte principal está dado en el desarrollo del planteamiento del problema y su metodología
- c) Bron, Ricmary (2011) en su trabajo de investigación titulado *Metodología para la Gestión de Proyectos de Aplicaciones Web. Caso de Estudio: Empresa Logos Corp CA*, se plantea como objetivo establecer una metodología para la gestión de proyectos de aplicaciones web. Así mismo se establecieron los objetivos de específicos: 1) Identificar las características de los proyectos de desarrollo de aplicaciones web de la empresa; 2) Diagnosticar la situación actual de la empresa en la gestión de proyectos de aplicaciones web; 3) Identificar los requerimientos que debe cumplir la gestión de proyectos de aplicaciones web de la empresa para cumplir con las mejores prácticas del PMI; y finalmente 4) definir la

metodología para la empresa. Durante la investigación se alcanzaron todos esos objetivos que permitieron proponer una metodología que estuviese adaptada a la empresa y a la luz de Project Management Institute. Bron (2011) utilizó el tipo de investigación conocido como “investigación y desarrollo”, realizando un diseño de campo no experimental, denominado transeccional. Se aplicaron todos los instrumentos y herramientas diseñados para la recolección de la información. Las conclusiones más importantes de este trabajo son que:

- a. La metodología se diseñó de acuerdo a cada uno de los grupos de procesos de la gestión de proyectos a fin de poder abarcar todo el ciclo de vida
- b. Las personas involucradas en cada una de las áreas debe estar enterada desde el inicio del proyecto en la aplicación de la metodología
- c. Mantener los estándares en el Control y Seguimiento, permitirá al equipo de trabajo generar una base de conocimiento y lecciones aprendidas, lo cual hará que se puedan hacer evaluaciones de factibilidad de los proyectos futuros
- d. La metodología está diseñada bajo los estándares internacionales del PMI, por lo que estas buenas prácticas pueden ser adaptadas a cualquier otro tipo de proyecto dentro de la organización

Su mayor aporte está en la rigurosidad de la metodología presentada.

- d) Ma. Victoria Carrillo y Ana Castillo (2005), en un artículo publicado en la Revista Especializada en Comunicación “Razón y Palabra”, titulado “La Nueva Publicidad Digital (NPD): Servicios Digitales y Contenidos Interactivos que Generen ‘Experiencias’ en los Consumidores” señalan que conviene detenerse a analizar los parámetros que caracterizan y diferencian a la nueva publicidad digital. La publicidad, según las

autoras, está en la capacidad de desarrollar crear nuevos formatos (“contenidos”) capaces de generar “servicios” para el usuario. “La creación de estos formatos/servicios dependerá de su capacidad para desarrollar experiencias realmente interactivas (...) que enriquezcan y particularicen su contacto con el medio digital y permitan la fidelización”. En este trabajo tratan de explicar qué es la Nueva Publicidad Digital, definirla en un contexto confuso como el actual, trazar las líneas generales de cuál será su desarrollo correcto en el futuro y de qué factores y hechos consideran que dependerá la misma. Su aporte está en la claridad conceptual y los lineamientos en estos temas de publicidad digital

- e) Herrera, Raúl (2009) en su artículo *Comunicación digital en la nueva economía del conocimiento*, también publicado por la revista “Razón y Palabra”, señala que la comunicación presenta un desarrollo en el aporte a las economías del mundo, “poniendo de relieve su contribución a la generación de valor. Las TIC’s, se han transformado en *el paradigma* del nuevo siglo; Web, Blogs, Intranet, Telefonía celular, redes sociales, educación a distancia, son herramientas utilizadas por las organizaciones para optimizar la relación con sus clientes”. Su aporte está en la visión de futuro y el basamento teórico-conceptual

2. Marco Conceptual

2.1. Proyecto

Según el *Project Management Institute (PMI)*, a través de su guía PMBOK (2013), un proyecto se define como un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 3). Cuando se refiere a esfuerzo indica que hay toda una apuesta y empeño por parte de

unos interesados que deciden invertir y trabaja en función de alcanzar unos objetivos en específico.

Al hablar de “temporal” se refiere a que los proyectos nacen y mueren, o mejor dicho: tienen un principio y fin. El PMI (2013) señala que “el final (de un proyecto) se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto cuando sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando no existe la necesidad que dio origen al proyecto” (p. 3).

Para el PMI (2013) los proyectos pueden generar un producto, servicio o resultado.

Palacios (2009) define un proyecto como “el trabajo que realiza la organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Es un “conjunto de actividades orientadas a un fin común que tiene un comienzo y una terminación” (p. 17).

Adicional a todo esto, los proyectos tienen rasgos importantes que no se pueden olvidar:

- a) **Se busca alcanzar objetivos específicos:** por lo que el norte de todo proyecto es alcanzar aquello que se traza desde el principio y que permitirá responder a la estrategia de la organización y a las necesidades de los interesados
- b) **Son de carácter multidisciplinario,** por lo que la presencia de varias disciplinas técnicas y funcionales, hacen que un proyecto sea rico en experiencia y conocimientos
- c) **Tienen actividades relacionadas,** los cuales indican que las mismas requieren de un orden desde su inicio y fin

- d) **Con una cantidad finita de recursos**, es decir, que tanto los costos, como el tiempo y los recursos humanos deben ser lo mejor administrados posibles para poder llegar al objetivo sin afectar estos límites
- e) Tienen **metodologías de Ejecución y Gestión**, por lo que se hace cada vez más necesario contar con expertos que puedan implantar estas metodologías o mejores prácticas (como lo llama el PMI) a fin de poder tener proyectos exitosos y realizables

2.2. Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos, según definición del PMI, en su Guía del PMBOK 2013, “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo” (p. 5). En este sentido se suministra un marco de referencia que permite cumplir con los objetivos de una organización usando un proceso estructurado y controlado. (Vaisberg, 2002, párrafo 4). Este paso se logra mediante la aplicación e integración de 42 procesos ya definidos por el PMI y que conforman “los 5 grupos de procesos” (p. 5). Estos son:

- a) Inicio
- b) Planificación
- c) Ejecución
- d) Seguimiento y Control
- e) Cierre

La relación que existe entre estos grupos de procesos es de vital importancia, puesto que “si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro se vea afectado” (PMI, 2013, p. 6). En la figura1, se aprecia esta relación:

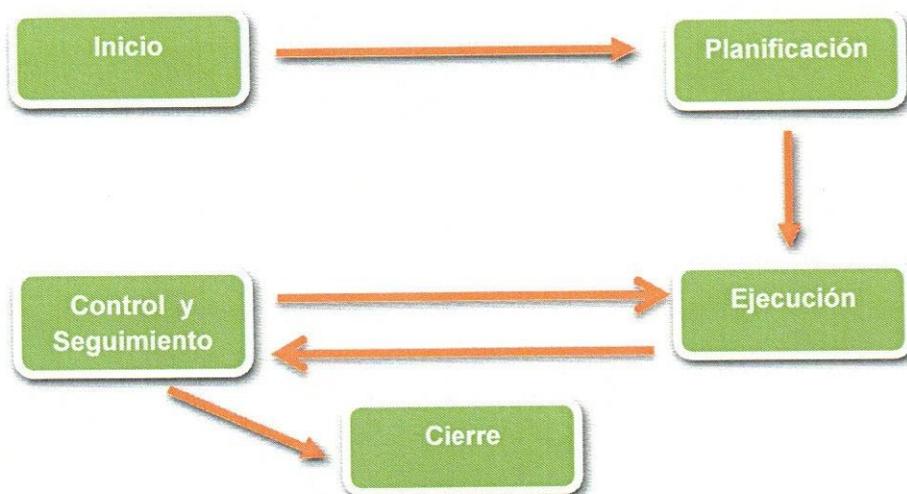


Figura 1. Relación entre las fases del ciclo de vida de los proyectos. **Fuente:** Palacios (2009) y PMI (2013)

Daccach (2007) señala que “una de las funciones primordiales de los gerentes de proyectos es administrar los procesos internos del mismo donde realmente se efectúa el trabajo” (párrafo 2). En este sentido se requieren habilidades y destrezas “para sortear las diferentes situaciones que se presenten, y además garantizar el cumplimiento de los objetivos dentro de los tiempos estipulados” (párrafo 2).

2.3. Ciclo de Vida de los proyectos

Para el PMI (2013) el ciclo de vida de un proyecto son un “conjunto de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre” (p.38). Son por lo general secuenciales y, en muchas ocasiones pueden sobreponerse, por lo que su orden no necesariamente es lineal. Los nombres y número de fases “se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación” (p. 38).

El ciclo de vida del proyecto puede estar estructurado por aspectos específicos de la organización, siempre y cuando responda a las necesidades y a la búsqueda de los objetivos del proyecto y por tanto la estrategia de la empresa (p. 38). El PMI (2013) es deja claro que, mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final, “los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado” (p. 38).

El PMI (2013) plantea la siguiente estructura de ciclo de vida como una recomendación para los proyectos pequeños o grandes:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Control y Seguimiento
- Cierre

La puesta en marcha de los proyectos está sujeta a una serie de procesos que hacen mucho más fácil el inicio, ejecución y finalización de una actividad, un hito o un entregable. Como dice Palacios (2009), los procesos son definidos “como la aplicación de herramientas y técnicas a un elemento de entrada, con el objeto de obtener una salida de mayor valor agregado” (p. 55). Palacios (2009) señala cada uno de estos elementos de la siguiente forma:

Entradas: son los insumos para iniciar el proceso

Herramientas y Técnicas: son mecanismo o formas que se aplican para poder obtener un resultado.

Salidas: Son los resultados o entregables del proceso (p. 55)

En la gerencia de proyectos se debe decir que – a partir del ciclo de vida de todo proyecto – existen cada uno de los procesos asociados al inicio, planificación, ejecución, control y cierre. El PMI (2013) señala que los procesos de dirección de proyectos se pueden aplicar a todos los grupos de industrias y proyectos: Las “buenas prácticas significa que existe un acuerdo general en cuanto a que se ha demostrado que la aplicación de los procesos de dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos” (PMI, 2013, p. 48).

A pesar de esto, el PMI (2013) aclara:

“Esto no significa que los conocimientos, habilidades y procesos descritos deban aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos. Para un proyecto determinado, el director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto, siempre tiene la responsabilidad de determinar cuáles son los procesos apropiados, así como el grado de rigor adecuado para cada proceso” (PMI, 2013, p. 48).

Los proyectos deben ser entendido como en el marco de referencia de las organizaciones y sus necesidades, por lo que es importante dejar claro que no se pueden operar como un sistema cerrado, sino más bien debe adaptarse a esos requerimientos, pues de una u otra forma estos procesos ayudarán a solucionar problemas y aplicar mejores prácticas (PMI, 2013, p. 48).

Para el PMI (2013) y Palacios (2009) los procesos de dirección de proyectos se agrupan en 5 categorías “conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos” (p. 48):

Grupos del Proceso de Iniciación: Palacios (2009) lo define como el “reconocimiento, aprobación y compromiso hacia una actividad. Es verificar que ésta debe hacerse y genera la energía para su consecución” (p. 55). En este proceso se incluye todo lo que tiene que ver con la idea, la alineación estratégica, los requerimientos, el acta constitutiva del proyecto, la conformación del equipo del proyecto y todo lo que tiene que ver con su puesta en marcha. El PMI (2013) señala que “son aquellos (...) realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase” (p. 49). Esta afirmación del PMI es mucho más clara, pues utiliza la palabra “definir”, como elemento indispensable al momento de pensar un proyecto.

Grupo del Proceso de Planificación: para el PMI (2013) son aquellos procesos donde se establece el alcance, se refinan los objetivos y se define “el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos, para cuyo logro se emprendió el proyecto” (p. 49). Palacios (2009) es más específico y señala que es acá donde domina la fase organizativa “hasta el punto de generación del plan integrado del proyecto, a partir del cual disminuye su intensidad en procesos de planificación detallada de la actividad o de replanificación por cambios aprobados” (p. 59).

Indica Palacios (2009) que estos procesos por lo general se le asignan a los especialistas en planificación con intervención de la alta gerencia, e incluso el patrocinador del proyecto, sin embargo es importante que en este proceso intervengan todos los responsables de las actividades por áreas (p. 59). Para todo proyecto, esta es una fase medular.

Grupo del Proceso de Ejecución. El PMI (2013) los señala como “aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan

para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo” (p. 49). Palacios (2009), por su parte, dice que estos procesos constituyen el grueso del proyecto y en el que se aplican las distintas técnicas y herramientas propias de la dirección de proyectos para poder hacer realidad las actividades que se planificaron en el proceso anterior. Son los procesos más operativos de un proyecto (p. 59). “La ejecución puede representar en promedio el 75% del esfuerzo del proyecto y es la etapa donde intervienen los especialistas” (p.59). En muchos casos esta fase es donde interviene más el proveedor.

Grupo del Proceso de Seguimiento y Control: Para el PMI (2013) son “aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes” (p. 49). Palacios (2009) no se detiene a explicar este proceso. Y es que he aquí donde existen algunos problemas en los proyectos, pues se le puede restar importancia a lo que implica tener un seguimiento y control. Sobre todo, estos procesos son medulares para el gerente del proyecto y sus interesados más inmediatos (clientes).

Grupo del Proceso de Cierre: Son “aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos” (PMI, 2013, p. 49).

Todos estos procesos tienen una naturaleza integradora que se puede observar en la figura 2, cómo se relacionan entre sí y hasta pueden ser cíclicos en la planificación y ejecución. Mientras que el seguimiento y control agrupa todos los procesos, pues funge como el “integrador” o “velador” del desempeño de los proyectos. En el caso del inicio y cierre son procesos más finitos.

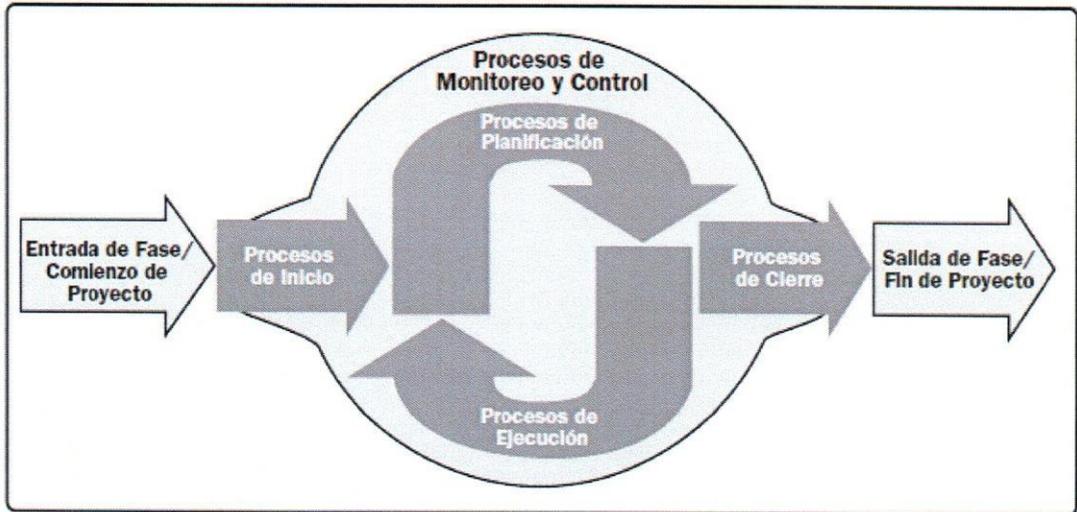


Figura 2: Grupos de procesos de la Dirección de Proyecto (PMI, 2013 p. 50)

Pero para poder aplicar estas metodologías y grupos de procesos a proyecto, se requiere de una madurez en la gerencia de proyectos sobre todo desde la propia organización.

El PMI (2013) indica que no existe una única estructura ideal que se pueda aplicar a todos los proyectos. Aunque las prácticas comunes de la industria conduzcan, con frecuencia, a utilizar una estructura preferida” (p. 42) Los proyectos que pertenecen a una misma industria, o incluso dentro de la misma empresa, “pueden presentar variaciones significativas” (p.40).

Aunque muchos proyectos pueden tener fases con nombres y entregables similares, muy pocos son idénticos. PMI (2013) pone como ejemplo que algunos proyectos tendrán una sola fase, mientras que otros pueden constar de muchas. Esto nos reafirma que los Grupos de Procesos son distintos a las fases que puede tener un proyecto. Las figuras 3, 4 y 5 muestran estos ejemplos. Normalmente, las diferentes fases tienen una duración o longitud diferente.

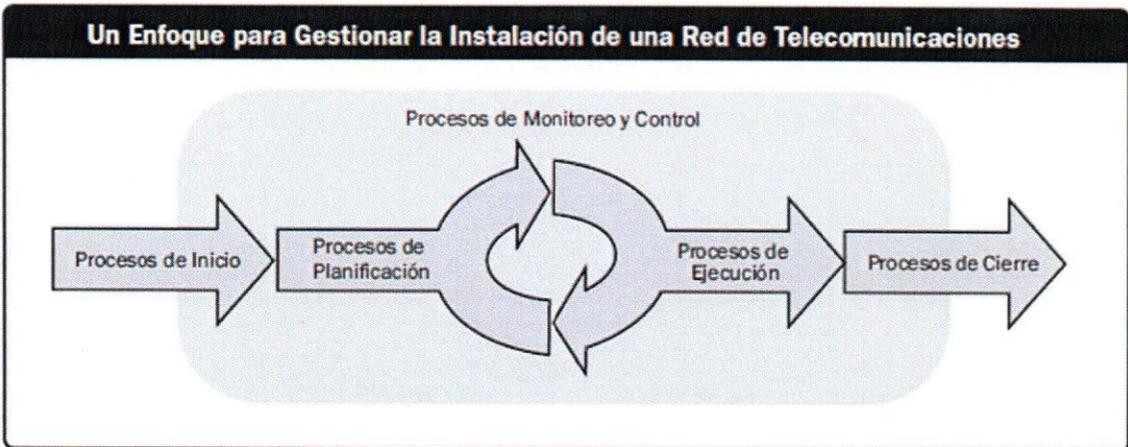


Figura 3: Ejemplo de proyecto de una sola fase. Fuente: PMI, 2013, p. 42

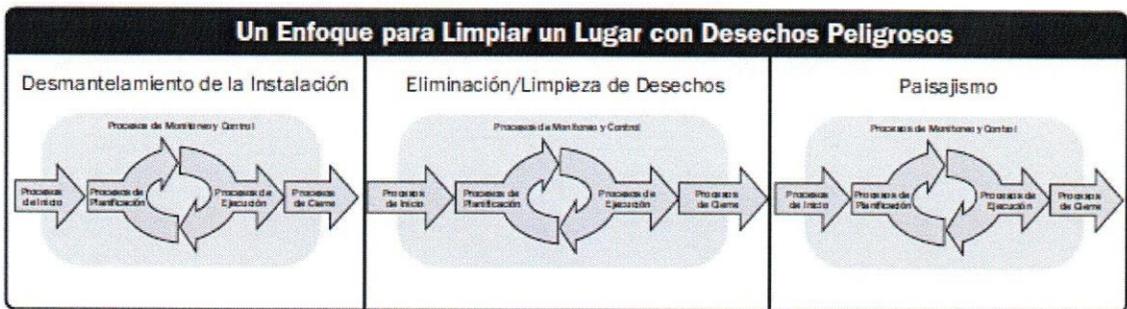


Figura 4: Ejemplo de proyecto en tres fases. Fuente: PMI, 2013, p. 27

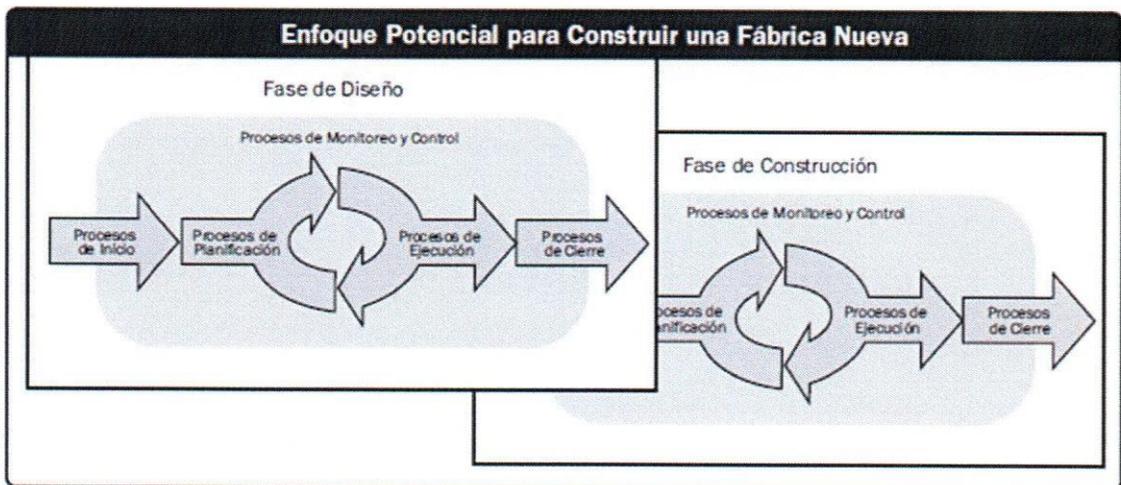


Figura 5: Ejemplo de proyecto en fases superpuestas. Fuente: PMI, 2013, p. 43

Los proyectos en Publicidad Digital pueden contener una o dos fases (no superpuestas) y dentro de ellas sus Grupos de Procesos, tal como se definió previamente. Para este caso, se presentará una sola etapa con varios Grupos de Procesos.

El PMI (2013) da unos consejos que pueden ser aplicados para los proyectos de Publicidad Digital:

“Para que un proyecto tenga éxito, el equipo del proyecto debe:

- seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto,
- utilizar un enfoque definido que pueda adoptarse para cumplir con los requisitos,
- cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados, y
- equilibrar las demandas contrapuestas relativas al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo para producir el producto, servicio o resultado específico” (p. 47)

2.4. Proyectos Tecnológicos

Los cambios tecnológicos son cada vez más rápidos y las organizaciones están cada vez más interesadas en estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías. Incluso, sus equipos tecnológicos son actualizados de manera constante debido a la gran competitividad que se vive hoy en día. Sin duda la tecnología es una herramienta útil para el progreso, la innovación y la manera de cómo se enfrenta al mundo. Incluso muchas organizaciones se venden gracias a sus fortalezas y diferenciaciones en este ámbito.

Planificar, ejecutar, controlar y mantener tecnologías en cualquier ámbito requiere de una alta destreza, debido a las complejidades que se pueden presentar, sobre todo por lo específico y técnico que puede ser para algunos. En el caso de la gestión de proyectos tecnológicos, la tarea de incluir personal calificado para conformar los equipos de proyectos se hace cada

vez más difícil por los diferentes ámbitos de experticia que puede resultar, de acuerdo al alcance que tenga el proyecto.

Antes de poder caracterizar algún proyecto, es necesario saber cómo se definen los proyectos tecnológicos. Según el profesor Doval (1996) “se entiende (...) como una **secuencia de etapas** que tienen como objetivo la **creación, modificación y/o concreción de un producto**, o la organización y/o planificación de un proceso o de un servicio”. Lo más interesante de este concepto es el carácter metodológico al asegurar que es una secuencia de fases, lo cual corresponde con el espíritu del PMI donde se debe responder al ciclo de vida de un proyecto: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control; y cierre.

Doval (1996) asegura que los proyectos tecnológicos buscan “resolver un problema”. En este caso es conveniente aplicar un “método reflexivo, sistemático, explícito y repetible para lograr algo, ya sea material o conceptual. Un método es fundamentalmente una actitud, una estrategia, una filosofía que, frente a una situación problemática, orienta en la búsqueda de una solución”.

Los aspectos generales de la gerencia de proyecto pueden ser aplicados a cualquier área de la tecnología. Va desde los proyectos de software, hardware, mejoras en los sistemas, equipos tecnológicos, sistemas de información hasta lo que ahora se conoce como nuevas tecnologías; incluso para el hoy tan popular *social media*.

Sin duda alguna los proyectos tecnológicos deben mantener la misma metodología de los proyectos pero siempre buscando “resolver los problemas” fundamentales de los usuarios finales y no para las soluciones personales. Triper (2002) señala que “la tendencia de la tecnología de información orientada a los negocios es minimizar la complejidad tecnológica de cara al usuario, y dejarla, tipo caja negra, para el uso exclusivo de los

expertos que desarrollaron el paquete”. Muchas veces los departamentos de tecnología de las organizaciones – capaces de dar soporte a los usuarios finales – suelen ser complejos y hasta poco accesibles para que los usuarios finales entiendan los usos, y no son capaces de involucrarse en la búsqueda de soluciones, sino que más bien se convierten en aquellos súper héroes que sólo ellos pueden resolver.

Triper (2002) recomienda que los proyectos de índole tecnológicos no puede ser una mera implantación, sino que se deben revisar el contenido de los procesos y relaciones humanas, los cuales son sustancialmente más fuertes y de mayor riesgo/impacto para se terminen de una forma mucho más ágil. “La empresa que no considere que el verdadero factor crítico de éxito en una implantación está en la gente, está condenada a que los proyectos no le salgan bien, ni en tiempo ni en costo; y ni aun en calidad”. (Triper, 2002).

A pesar de que Triper argumenta sólo en función de proyectos de software, el mismo recomienda:

- “Construir un plan de gestión que permita "visualizar" el producto final. El nivel de detalle y la coherencia y secuencia de las actividades deben ser “fáciles” de interpretar por el lector del plan. Si uno debe explicar que "cuando digo esto, quiero decir lo otro", seguramente hay un problema de "visualización" en el plan
- No durar más de cinco (5) meses implantando. Después de ese tiempo, comienza un desgaste tal, que debe ser identificado, compensado e incluido formalmente en el plan. Una manera de manejar proyectos largos/grandes, es separarlos en proyectos menores que comprendan áreas de impacto y resultados claramente diferenciadas
- Mantener la relación costo actual/beneficio futuro en un punto controlable que evite que el proyecto se convierta en un problema
- Desarrollar un análisis de riesgo que identifique las fuentes, los conceptos, sus impactos y las acciones necesarias para compensarlo. El riesgo tecnológico debe ser una consideración importante” (Triper, 2002).

Sin duda alguna, el éxito de los proyectos tecnológicos está en poder aplicar todas las áreas del conocimiento de la Gerencia de Proyectos con un ciclo de vida específico de manera consecuente, pero sobre todo el poder

pensar en los usuarios (stakeholders) que le darán uso a la tecnología, a fin de poder responder a la demanda que dicta el mercado y, por ende, ser consecuente con los objetivos de la organización.

2.5. Publicidad Digital

Herrera (2009) afirma que “la comunicación presenta un gran desarrollo en el aporte a las economías globales, poniendo de relieve su contribución a la generación de valor” (párrafo 1). En este caso, para las organizaciones hablamos de la Publicidad Digital que es la consecuencia del Marketing Directo. Y es que esta publicidad digital se ha encargado de sostenerse en lo que hoy son en día las llamadas Tecnologías de la Información y Comunicación, las cuales – según Herrera (2009) han transformado en “el paradigma” del nuevo siglo. La web, blogs, telefonía celular, redes sociales y educación a distancia, “son herramientas utilizadas por las organizaciones para optimizar la relación con sus clientes” (párrafo 1).

Herrera (2009) señala que “la comunicación digital [publicidad especialmente] es hoy un campo disciplinario de estudio en universidades, con una alta demanda de las empresas por el conocimiento de las nuevas formas y retóricas de comunicación, así como de sus aplicaciones en el campo de la formación, entrenamiento a distancia, comunicación interna, ventas, marketing y relación con los consumidores”. Y es que para allá va lo que es la publicidad digital hoy en día.

Pero cuando se hace mención a la publicidad digital, lo primero que se viene a la cabeza es una serie de piezas invasivas, banners y rascacielos que lo que hacen es descontextualizar un sitio web y bombardear al consumidor de múltiples mensajes que son emitidos por los anunciantes, con la intención de:

- a) Darte a conocer (*branding* o recordación de marca)
- b) O hacerte comprar el producto bien sea solo o por promoción

En los tiempos actuales, la publicidad digital ha trascendido otras barreras más allá de una pieza interactiva, y ha calado incluso en aquellas propiedades de terceros, redes sociales e incluso las propias (como aplicaciones) para poder poner a los consumidores a hacer algo, más que a ver o a hacer clic.

El paradigma de la publicidad digital como un asunto sólo dinámico hoy en día ya no forma parte de la tendencia mundial. En este sentido, Carrillo y Castillo (2005) en la revista Razón y Palabra de México, explican un poco el nuevo concepto de la publicidad digital, que incluso va más allá de ser una publicidad que mezcla la interactividad.

Carrillo y Castillo (2005) han definido la Publicidad Digital como “aquella [tipo de comunicación] que ha asumido la interactividad bien entendida, como luego veremos, en la forma de creación. [Es] todo ello que se materializa en la elaboración de ‘contenidos’ que son capaces de proporcionar ‘servicios’ al usuario y que permiten la creación de ‘experiencias interactivas’” (párrafo 2).

Señalan - además - que es “un conjunto de formas inconexas creadas en la Red y en las primeras prácticas de TV digital” (Carrillo y Castillo, 2005, párrafo 3).

Cuando se refieren a “experiencia interactiva”, Carrillo y Castillo (2005) explican que - “en el entorno digital (llámese Internet, TV digital, telefonía móvil, etc.) – es aquella en la que el usuario desarrolla una acción de forma libre con una o varias personas y en tiempo real. Las experiencias

interactivas cuando están bien construidas y desarrolladas permiten dar un 'servicio' al usuario y se alejan de ser un mero contenido inanimado como si estuviéramos hablando aún de los medios analógicos" (párrafo 4).

Y es que para poder hacer publicidad digital, hace falta tener algunos criterios importantes a la hora de planificar estrategia para una marca:

- a) Saber cuál es el objetivo que se traza la marca en torno a mercadeo y comunicación. El qué se quiere lograr es fundamental
- b) Diseñar una estrategia que responda a eso o esos objetivos
- c) Saber cuál es el medio o la plataforma que se usará para generar esa experiencia de marca y cuál es la función de cada una en torno a los objetivos que se plantea la marca
- d) Definir los roles publicitarios, de experiencias y de contenidos que agreguen valor
- e) Definir una táctica para cada una de esas plataformas

Todo lo anterior implica tener una organización y plantearse – luego de definidas las estrategias y objetivos – un proyecto para ejecutar cada una de esas plataformas que permitirán vivir experiencias a los consumidores.

¿Cuál es la diferenciación en la publicidad digital de la tradicional?

El sitio web www.marketingdirecto.com (2012) señala que "en todas las disciplinas de creación de marca, la medición de la interacción en todos los canales digitales no deja de crecer. Y es que se trata de un componente esencial para entender la persuasión y la efectividad de cada una de las acciones que se llevan a cabo en la publicidad digital" (párrafo 1). Y es que este es diferenciador a otros medios: la medición.

En este sentido, los proyectos que se pueden emprender en publicidad digital tienen una gran ventaja de cara a su post implementación. Y es que sin duda puede ser medido su impacto a través de las métricas.

Distintas plataformas para hacer Publicidad Digital

Lanza, Rodríguez, Píriz y Bonino (2009) señalan, en una recopilación de ensayos titulado *Marketing y Competitividad*, que la “flexibilidad de internet pone a disposición una multiplicidad de herramientas para la comunicación de mensajes (videos, fotos, texto y sonido, redes sociales), lo que redundará en un alto impacto” (párrafo 5).

Listan como las herramientas o plataformas privilegiadas y en constante cambio que ofrece internet como las siguientes:

- a) **Página web:** “que tienen como canal de comunicación (...) de las empresas” (párrafo 6). Sirve como la casa de las marcas, pues en ella se puede conseguir información de la misma y le da esa credibilidad y oficialidad que no lo tiene otra plataforma como lo son las redes sociales
- b) **Banners sitios webs:** son aquellos negociados directamente con un medio de comunicación o a partir de publicidad contextual como la herramienta de Google® o Facebook® “la cual se encarga de intermediar y posicionar el banner en una variedad de sitios que albergan tráfico o en los perfiles de la gente” (párrafo 6)
- c) **El e-mail marketing:** “para lo cual se debe disponer de políticas y procedimientos de uso que posicionen al mecanismo al mismo nivel de otros canales de relación con el cliente, previniendo ser catalogado de invasivo” (párrafo 6)

- d) **Blogs:** “permiten a las personas incluir comentarios, fotos y videos en relación a una temática” (párrafo 7)
- e) **Redes Sociales:** son plataformas de terceros que han calado en la gente de una manera rápida y que permiten el intercambio de ideas, mensajes y la posibilidad de compartir información única. Es la materialización de lo que se llamó hace algunos años como la web 2.0. Herrera (2009) a esto señala:

“Las redes sociales son hoy una realidad presente y su concepción se basa en la denominada WEB 2.0, ésta presupone el proceso de co-construcción; donde el usuario es protagonista de la elección de contenidos, estructura y lógicas del espacio virtual en el que opera. (...) En este nuevo paradigma de la comunicación digital, el espacio se transforma a partir de las relaciones entre éste y los usuarios. (...) Se desarrolla un proceso dialéctico entre espacio y usuario. Este último tiene un rol protagónico en la generación y selección de los contenidos, lo que hace más atractiva la utilización y permanencia en la red. Así mismo el usuario se identifica con “su” espacio virtual, generando una suerte de e-identidad, donde se produce un desplazamiento del *yo biológico* al *yo digital*” (párrafo 12).

- f) **APP webs y móviles:** es la nueva forma de interacción, donde los usuarios pueden jugar, aprender e interactuar con la marca a través de experiencias únicas
- g) **SMS:** es la plataforma de mensajería de texto, donde las marcas se pueden comunicar con sus consumidores de manera instantánea y a bajo costo

Herrera (2009) señala en su texto que en una entrevista a Philip Kotler en el sitio web de la revista “*comunicación positiva*”, el padre del mercadeo sentenció: “Si una empresa no ha recurrido todavía al marketing digital, pronto se quedará obsoleta. Los anuncios de los medios tradicionales, especialmente los spot comerciales de 30 segundos, están perdiendo eficacia”. (Citado por Herrera, 2009, párrafo 18).

En este sentido, Kotler aconseja a las empresas que:

- “Desarrollen una excelente página Web que guste a la gente y que la usen.
- Contraten a uno o más colaboradores jóvenes frikis que entienden los medios de comunicación social y la influencia de estos medios (YouTube, Facebook, My Space, Wikipedia, blog, podcasts, etc.).
- Tengan a gente que supervise y vigile lo que se dice acerca de su empresa y sobre sus competidores en los medios de comunicación social, porque el boca en boca, sea éste a favor o en tu contra, tendrá un impacto más grande que todos los anuncios que pagues” (Citado por Herrera, 2009, párrafo 19)

Lanza, Rodríguez, Píriz y Bonino (2009) concluyen:

“Si bien Internet no es más que una de las herramientas con que cuentan las empresas a la hora de armar su mix de comunicación, es necesario tener en cuenta su potencialidad de eficiencia (economía) e impacto (flexibilidad y personalización), así como su constante avance en los hábitos de esparcimiento y trabajo de las personas” (Lanza, J., Rodríguez, J., Píriz, M y Bonino, A., 2009, párrafo 8)

Por eso las organizaciones deben poder invertir en proyectos de publicidad digital que agreguen cada vez más valor a las marcas.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Una vez planteado el problema de investigación y se definió todo el marco conceptual de esta investigación, se hace necesario poder definir cuál será el paso a paso que permitirá tener el logro de los objetivos trazados. En este sentido, en el marco metodológico se tiene una perspectiva de cómo se hizo el proceso para obtener unos resultados esperados y por tanto el logro exitoso de los objetivos.

En este capítulo se conocerá el Diseño y Tipo de Investigación, la población y muestra seleccionada, las técnicas y herramientas que se utilizaron para recopilar los datos y luego analizarlos. Así mismo, se podrá conocer en detalle cómo cada una de esas técnicas aportó a que los objetivos fueran alcanzados. Es importante señalar que no existe una técnica o tipo de investigación única, sino que más bien es el resultado de las investigaciones bibliográficas de los expertos, a fin de poder darle un sentido y coherencia con esta investigación. También en este capítulo evidencia la operacionalizados los objetivos y su desglose en variables. Así mismo, se incorpora un apartado para conocer la Estructura Desagregada de Trabajo, el cronograma ejecutado de esta investigación y el presupuesto que tuvo el desarrollo del mismo.

1. Diseño y Tipo de investigación

En función del objetivo general *“Conceptualizar el ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital que se coordinan desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar”* y sus objetivos específicos, el diseño de esta investigación más adecuado es el “No experimental”, según el esquema que plantea Palella y Martins (2006), la cual lo define como

aquella que se realiza sin manipulación de ninguna de las variables a investigar (p.96), por lo tanto “no se construye ninguna situación específica sino que más bien se observan las que ya existen” (p.69).

Esta investigación también puede identificarse como “De Campo”, tal como lo señala Balestrini (2006):

“Permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos; y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma, para plantear hipótesis futuras en otros niveles de investigación” (p. 132).

Dentro del tipo de diseño “no experimental” o “de campo” están los llamados “transeccionales descriptivos” y que – según Balestrini (2006) – son “aquellos que se proponen [a efectuar] la descripción de las variables, tal como se manifiestan y el análisis de éstas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia” (p. 133). En este diseño de investigación, la recolección de datos se hace una sola vez y en un tiempo único. Para el caso de esta investigación, se considera “no experimental o de campo, descriptivo transeccional”, pues se harán explicaciones, documentación y ordenamiento de variables que ya existen, lo que llevará a tener una conceptualización del ciclo de vida y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital y que a partir de la descripción se podrán establecer y documentar.

Una vez definido el diseño y alineado a los objetivos del estudio, se procede a identificar el tipo de investigación el cual definirá los elementos subsiguientes tales como técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El tipo de investigación más acorde es el “Proyectivo”, el cual Palella y Martins (2006) lo definen, citando a Hurtado de Barrera (2000), como el que intenta proponer soluciones a una “situación determinada. Implica explorar,

describir, explicar y proponer alternativas de cambio, y no necesariamente ejecuta la propuesta” (p. 103).

Este tipo de investigación es aplicado para aquellos estudios que conlleven a diseños o creaciones dirigidas a “cubrir una necesidad” (p.103) y que proponga una aproximación o modelo teórico.

Para esta investigación la modalidad es la de **proyecto factible** el cual es definido por Palella y Martins (2006) como la elaboración de una propuesta “destinada a atender necesidades específicas, determinada a partir de una base diagnóstica” (p. 107). El Manual de la UPEL (2011) identifica esta modalidad como la que elabora y desarrolla una “propuesta para solucionar problemas, requerimientos o necesidades” (p. 21) y que puede referirse a la “formulación de (...) tecnologías, métodos o procesos”.

Para esta modalidad se plantea que la investigación debe partir de un diagnóstico, plantear la teoría de la propuesta y “establecer tanto el procedimiento (...) como las actividades y recursos necesarios para su ejecución” (p.107).

2. Población y Muestra

Para esta investigación, la población se define como la cantidad de personas que participan en los proyectos de publicidad digital y que serán entrevistados para poder obtener la información necesaria y así definir el ciclo de vida y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital.

La cantidad de personas involucradas siempre en los proyectos de publicidad digital son siete (7). Esto se define como el universo, pero a su vez se convierte en la muestra, pues se harán reuniones con todos ellos para evaluar las fortalezas y debilidades de los procesos actuales, así como para

poder levantar la información para la definición de estas fases y procesos. Así mismo se observará su participación con la intención de validar los procesos que se definan. Es por esto que se evaluará el 100% del universo.

Balestrini (2006) señala que cuando son universos pequeños, “las características del mismo, dada la representatividad de las unidades que la conforman, deben reproducirse en la muestra lo más exactamente posible” (p. 138).

3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos para esta investigación fueron la observación, el registro y las matrices de evaluación.

Palella y Martins (2006) define la observación como “el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia” (p. 126). Es también consiste en estar a la expectativa frente al fenómeno o problema a estudiar, “del cual se toma y se registra información para su posterior análisis: en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos” (p. 126). Para el caso de estudio, se utilizó la “observación participante”, tal como lo clasifica Palella y Martins (2006).

En el caso del primer objetivo específico *Diagnosticar la situación actual de las fases y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital*, se utilizaron la observación y el registro, a través de reuniones efectivas con los involucrados, lo que derivó el uso de la matriz de fortalezas y debilidades, como instrumento final de evaluación y valoración.

Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación de acuerdo a los objetivos son:

- a) **Registros:** Palella y Martins (2006) señala que este instrumento permite recoger “hechos accidentales de manera objetiva” (p. 138) pero debe hacerse de forma estructurada, de tal manera de no perder información. A partir de reuniones de trabajo (3) para detectar oportunidades en los procesos definidos, se hizo un registro de lo observado a través de un formato de minuta que maneja la organización
- b) **Matriz de Fortalezas y Debilidades:** este instrumento se utilizó una vez utilizadas las técnicas anteriores, a fin de poder dejar registros y constancia de la evaluación

El resto de los objetivos tuvieron como instrumentos la consecuencia de lo utilizado para el logro del primer objetivo específico. A su vez, se utilizó el Flujograma de Proceso Gestión como parte de la construcción de la propuesta y por tanto el alcanzar la meta esperada. También se tomarán como referencias los documentos, procesos ya documentados de la organización y bibliografías estudiadas para darle forma a lo que se planteará.

4. Técnicas de análisis de resultados

Para el análisis de los resultados, se utilizarán técnicas tales como lo indica Balestrini (2006):

- **Flujograma de procesos:** “se emplean para representar mediante símbolos la secuencia de las operaciones de un determinado proceso; pero también para indicar el movimiento o curso de una acción que se realice” (p.193) dentro de la metodología que se propuso

- **Lista de verificación:** se utilizó esta técnica para determinar si los procesos y fases están definidos completamente

Sabino (2002) indica que el análisis para este tipo de investigación es “cualitativo”. Señala que, una vez recogida la información mediante la técnica seleccionada, se clasifican y se proceden a analizarlos de forma detallada. “El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información”. Una vez se hace el análisis, se determinan los hallazgos y se hacen las debidas conclusiones.

5. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Objetivo General: Conceptualizar el ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital que se coordinan desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar							
Objetivo específico	Variable	Definición Nominal	Dimensiones	Indicadores	Fuentes	Instrumentos	Pregunta Base
Diagnosticar la situación actual de las fases y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital	*Diagnóstico *Descripción de la situación actual * Publicidad Digital	Es todo lo referente a la descripción las fases y procesos que se aplican actualmente en los proyectos de Publicidad Digital, desde que se solicitan para su ejecución hasta la puesta en producción del mismo	Fases Procesos Áreas claves	*Fortalezas y Debilidades de las fases *Fortalezas y Debilidades de los procesos *Fortalezas y Debilidades de las áreas	*Reunión con personal clave *Observación y registro *Personal clave experta (Gerencias de Medios Digitales y Contacto, Gerencia de Nuevas Tecnologías y Dirección Legal, Gerencia de Marca) * Procesos documentados	*Registro en minutas * Matriz de evaluación de Fortalezas y Debilidades	¿Cómo es el actual proceso para la Gerencia de Proyectos en Publicidad Digital? ¿Cuáles son las fases más evidentes para los proyectos en Publicidad Digital?
Definir las fases y los procesos del ciclo de vida propuesto para los proyectos en Publicidad Digital	Fases y Procesos del ciclo de vida Publicidad Digital	Consiste en la definición conceptual de las fases y los procesos que se propondrán para el ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital	Por fases Por procesos Entradas Técnicas y Herramientas Salidas	*Fases definidas *Procesos definidos *Entradas definidas * Técnicas y Herramientas definidas * Salidas definidas	* Personal clave en los procesos (Gerencias de Medios Digitales y Contacto, Gerencia de Nuevas Tecnologías y Dirección Legal, Gerencia de Marca) * Revisión de procedimientos, documentación * Diagnóstico de la situación, Matriz de Fortalezas y Debilidades y Minutas	*Flujograma de fases y procesos *Técnicas y Herramientas del PMI * Técnicas para pruebas en proyectos digitales	¿Estas fases responden a las necesidades de la empresa y de la gestión efectiva de los proyectos?
Elaborar un modelo que integre las fases del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital	Integración de fases en un esquema modelo Publicidad Digital	Es la diagramación, a través de un modelo, de las fases y procesos del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital, bajo un criterio de unidad integral	Componentes: -Fases -Procesos - Entradas - Técnicas y H. - Salidas	*Cantidad de Fases definidas * Cantidad de Procesos definidos * Modelo estructurado	* PMI * Juicio de Expertos: académicos, publicitarios, tecnológico	Flujograma de fases y procesos	¿Cómo las fases y procesos del ciclo de vida están integrados para su puesta en práctica?
Diseñar un Plan de Gestión para la implementación del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital que se coordinan desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar	Plan de Gestión	Consiste en el diseño de un plan que dará los lineamientos de cómo se implementará el Ciclo de Vida de los proyectos en Publicidad Digital	Plan de Gestión en 2 fases EDT Cronograma	* Modelo de EDT * Modelo de Cronograma *Diseño del Plan de Gestión	* PMI * Personal clave en los procesos (Gerencias de Imagen e Identidad de Marcas / WEB, Gerencia de Nuevas Tecnologías y Dirección Legal, Gerencia de Marca)	Estructura del Plan de la Gestión	¿Cuáles son las actividades, requerimientos y entregables que debe tener el ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital?

6. Aspectos Administrativos de la Investigación

a) Estructura Desagregada de Trabajo ejecutado

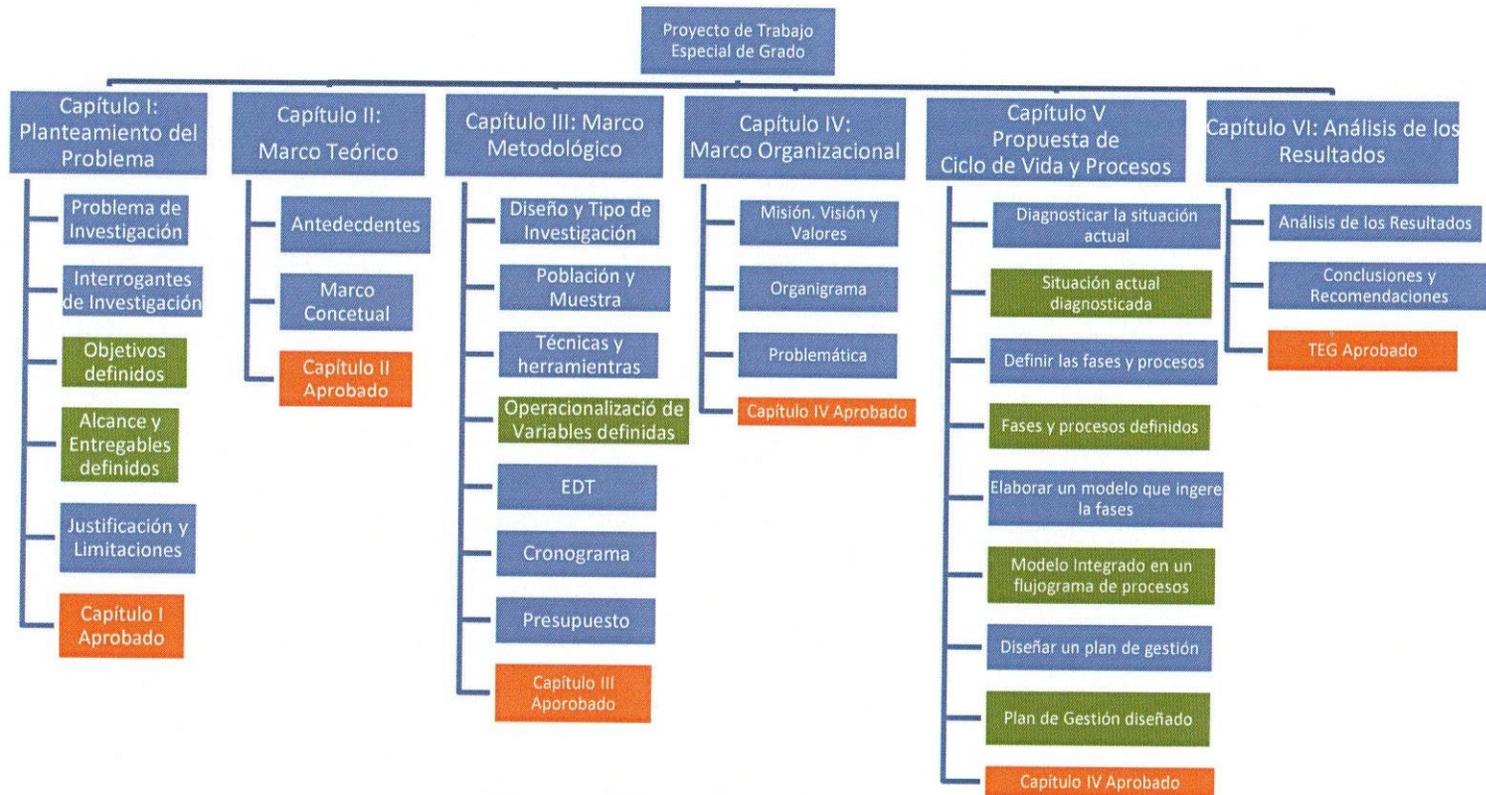


Figura 6: EDT trabajo de investigación

b) Cronograma de investigación (Plan vs Real)

Este cronograma, que comenzó el 07 de mayo de 2012, tuvo una secuencia de actividades y un cumplimiento exitoso, hasta octubre de 2012 que el investigador es cambiado de área de forma momentánea por un proyecto interno de la empresa, lo que obligó al cronograma verse afectado. El mismo tuvo una variación de 130 días en su ejecución. Esto sin afectar la naturaleza del Trabajo Especial de Grado, pues las necesidades se mantuvieron. Sin embargo, en abril de 2015 se retoma el proyecto por solicitud de la empresa, a fin de poder solventar una oportunidad en proyectos de Publicidad Digital. Para esto, se aplicaron técnicas de aceleración de proyectos.

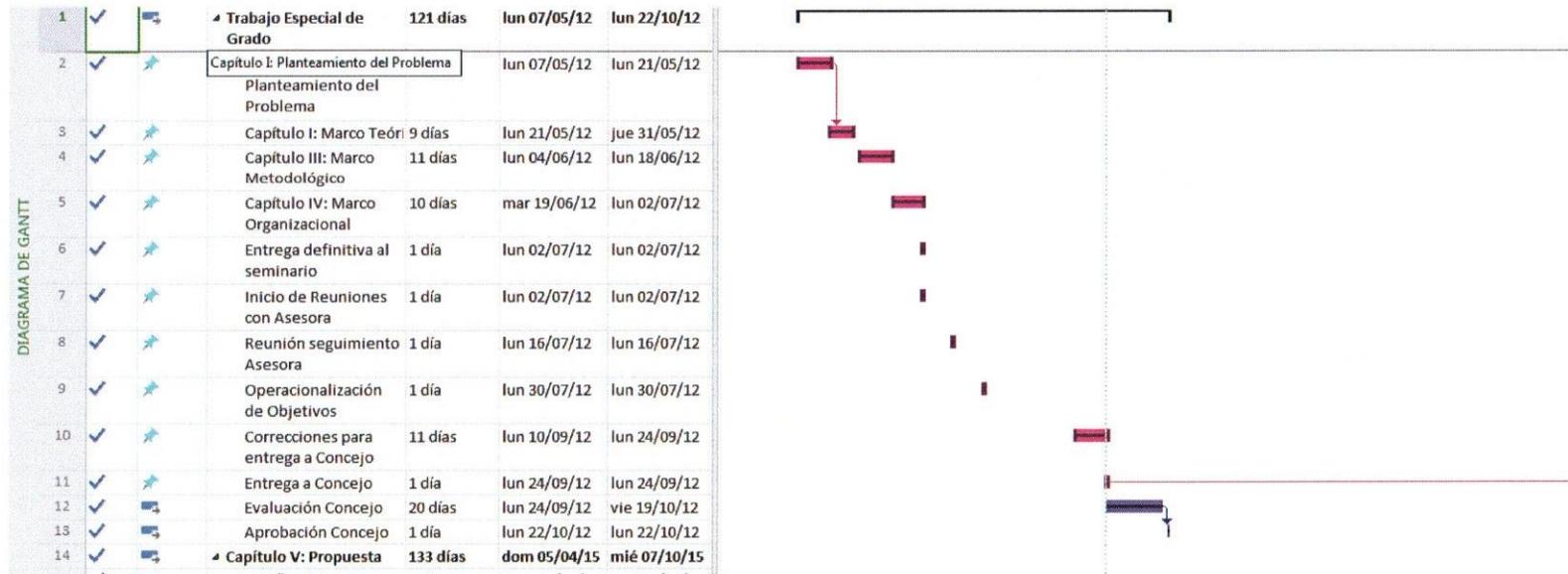
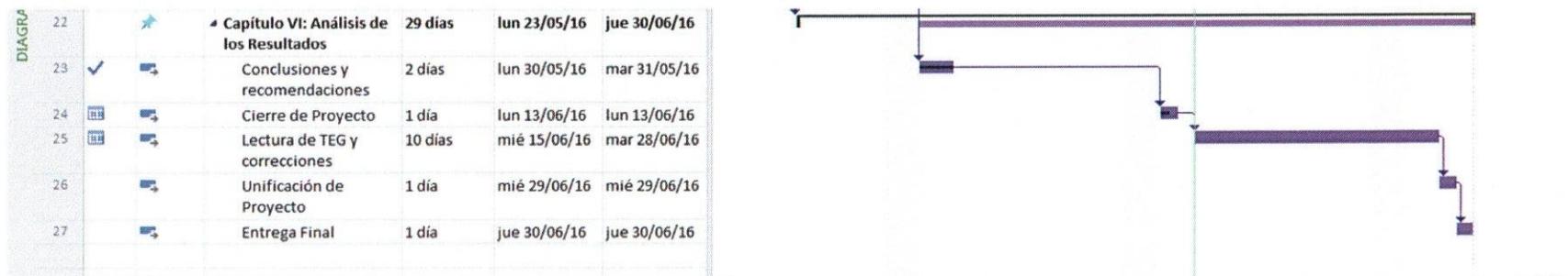
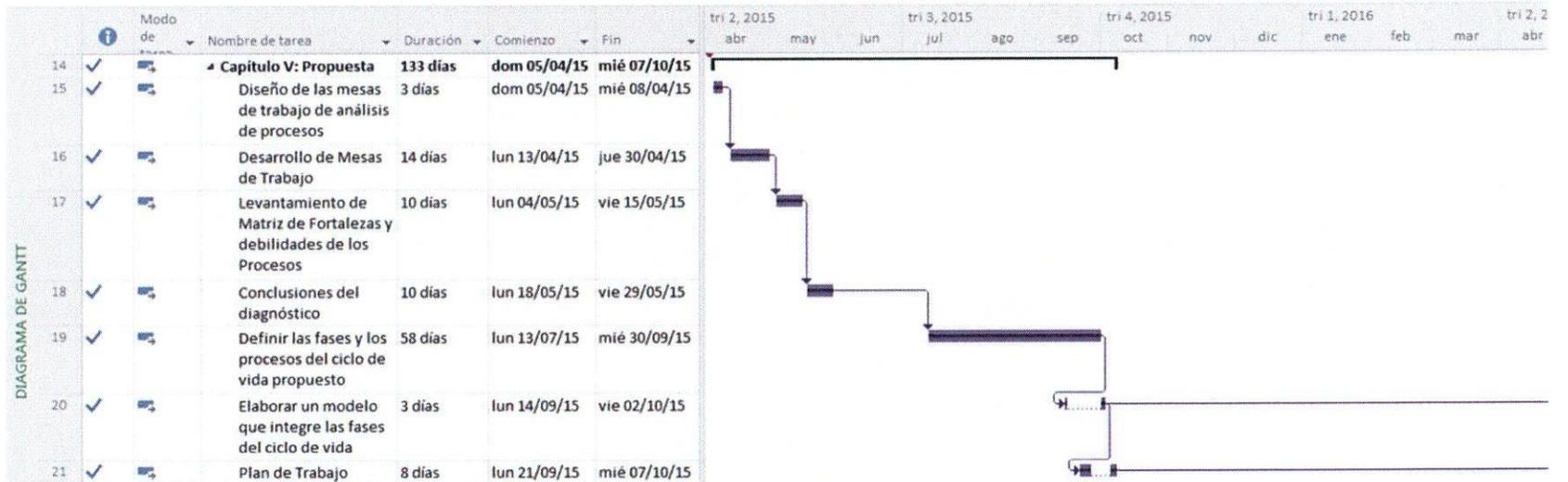


Gráfico 1: Cronograma de Investigación



c) Presupuesto

Este presupuesto se estimó el 30 de mayo de 2012 con los costos de esa fecha, tal como lo refleja la tabla 3. El que se presenta en la Tabla 4 es un presupuesto ajustado a la realidad actual. El mismo sufrió incrementos de un 743%, que se evidencia en la realidad inflacionaria que tiene Venezuela para la fecha. Además de los cambios continuos en los costos, debido a la materia prima que se obtiene a través del mercado paralelo. A pesar de eso, el investigador asume los costos, ya que las decisiones de detener el TEG tuvieron un impacto.

Tabla 3

Presupuesto estimado

Presupuesto estimado					
<i>Datos cliente</i>					
<i>Nombre</i>	Antonio Montilla				
<i>Dirección</i>	Chacao				
<i>Ciudad</i>	Caracas				
<i>Estado</i>	Miranda				
<i>CI / RIF</i>	15787525				
<i>Fecha presupuesto/albarán:</i>	30-may-12	<i>Validez:</i>			30 días
DESCRIPCIÓN	UNIDADES	PRECIO	% DTO.	PRECIO DTO.	TOTAL
Unidades de crédito	4,80	600,00		600,00	2.880,00
Impresión y Encuademación	3,00	700,00		700,00	2.100,00
Transporte	5,00	10,00		10,00	50,00
Impresión y Empastado	1,00	2.000,00			2.000,00
CD	5,00	100,00		100,00	500,00
				Total Bruto	7.530,00
				I.V.A. %	12%
					903,60
Total presupuesto.....					Bs. 8.433,60
<i>Forma de pago :</i> efectivo / débito					
ACEPTO EL PRESUPUESTO. Antonio Montilla					
Rogelio Prado					

Tabla 4

Presupuesto real

Presupuesto					
<i>Datos cliente</i>					
<i>Nombre</i>	Antonio Montilla				
<i>Dirección</i>	Chacao				
<i>Ciudad</i>	Caracas				
<i>Estado</i>	Miranda				
<i>CI / RIF</i>	15787525				
<i>Fecha presupuesto/albarán:</i>	23-jun-16	<i>Validez:</i>			30 días
DESCRIPCIÓN	UNIDADES	PRECIO	% DTO.	PRECIO DTO.	TOTAL
Unidades de crédito	4,80	3.600,00		3.600,00	17.280,00
Impresión y Encuademación	3,00	7.000,00		7.000,00	21.000,00
Transporte	5,00	40,00		40,00	200,00
Impresión y Empastado	1,00	10.000,00			10.000,00
CD	5,00	1.500,00		1.500,00	7.500,00
				Total Bruto	55.980,00
				I.V.A. %	12%
					6.717,60
Total presupuesto.....					Bs. 62.697,60
<i>Forma de pago :</i> efectivo / débito					
ACEPTO EL PRESUPUESTO. Antonio Montilla					
Rogelio Prado					

CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

1. Definición de la empresa

Según lo indica el sitio web de Empresas Polar, esta se define como “una organización corporativa que agrupa 3 áreas de negocio en consumo masivo” (párrafo 1). La actividad principal de esta empresa es la producción, distribuir y ofertar marcas de alimentos y bebidas que “satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores, con la mejor calidad y la mejor relación precio-valor” (párrafo 3).

2. Misión, Visión y Objetivos estratégicos

Para sus empleados y directivos, la misión de la empresa está “contribuir a la calidad de la vida cotidiana de los venezolanos y sus familias, por medio de una amplia y accesible oferta de excelentes marcas de alimentos y bebidas, con la mejor relación precio-valor” (párrafo 4).

Señalan que están enfocados en:

- “**Garantizar** la excelencia de todas nuestras marcas, ofreciendo productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores, con la mejor calidad y relación precio-valor.
- **Brindar** a nuestros clientes un servicio que permita el logro de los objetivos comunes, relaciones de mutuo apoyo, crecimiento y desarrollo.
- **Respetar y valorar** a nuestros trabajadores como personas igualmente dignas, únicas en su individualidad y diversas en sus talentos e intereses. **Propiciar** las condiciones para su óptimo desempeño laboral, su crecimiento integral y la trascendencia de su trabajo.
- **Maximizar** los beneficios para la empresa, de modo que su valor se incremente progresivamente, proporcionando a nuestros accionistas una rentabilidad adecuada de manera sostenida.

- **Dar** a nuestros proveedores la información conveniente para la elaboración de sus ofertas. Una evaluación objetiva, un trato justo y oportunidades de crecimiento.
- **Respetar** y **contribuir** al fortalecimiento de las comunidades en las que nos desempeñamos. **Propiciar** relaciones de mutuo apoyo que faciliten el bienestar de aquellas de manera prioritaria, fortaleciendo el tejido social.
- **Desarrollar** nuestras actividades en estricto cumplimiento de la constitución y leyes del país. **Cooperar** en la protección del medio ambiente, consciente de la importancia de gestionar recursos de manera sustentable". (Empresas Polar, párrafo 3).

La visión y filosofía de la empresa es: "Construimos nuestro compromiso para el logro de un desarrollo sustentable para el hombre y la sociedad". (Párrafo 4)

Los Valores y Principios de la organización son:

- Respeto mutuo
- Libertad responsable
- Justicia
- Solidaridad
- Integridad: hacer lo correcto
- Excelencia: elegir lo mejor
- Alegría: con una sonrisa
- Pasión por el bien: de corazón

En Empresas Polar "cada uno (...) trabaja con pasión aportando al bien de las personas, de las comunidades y del país. Nuestro trabajo está al servicio del bien individual y común, en la medida en que cumplimos nuestros compromisos con los diferentes grupos relacionados y participamos solidariamente con los sectores más vulnerables de la población" (párrafo 2).

3. Organigrama de la empresa

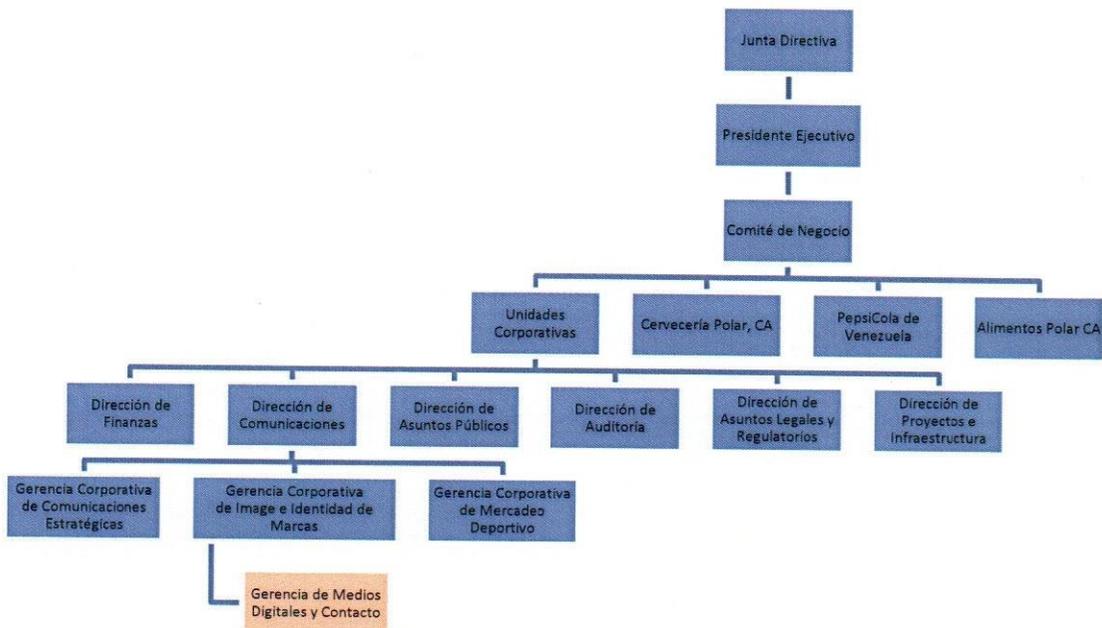


Figura 7: Organigrama resumido de Empresas Polar.

4. Descripción de la problemática

Empresas Polar ejecuta proyectos de publicidad digital con un proceso simple donde al proveedor o agencia se le entrega un *Brief* por parte de la Gerencia de Medios Digitales y Contacto y el mismo regresa con una propuesta de implementación. Debido al ritmo de trabajo y la inmediatez, se ha dejado a un lado la planificación, control y cierre (parte del ciclo de vida de todo proyecto), lo cual afecta de alguna manera la calidad del resultado, el tiempo de ejecución, la satisfacción del cliente y aumenta el re-trabajo de los integrantes de la Gerencia de Imagen de Identidad de Marcas, los cuales fungen como los gerentes de cada uno de los proyectos que se solicitan.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DEL CICLO DE VIDA Y LOS PROCESOS

La concreción de la conceptualización del ciclo de vida y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital, se esboza en esta propuesta de valor respondiendo a cada uno de los objetivos específicos planteados en el Capítulo I y que servirán como hilo conductor para la verificación de los entregables. Para ello se debe partir del diagnóstico de cómo es la situación actual en la organización para responder a las necesidades planteadas.

1. Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual de las fases y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital

La Gerencia de Medios Digitales y Contacto hoy en día coordinan todo lo relacionado con la conceptualización, desarrollo y seguimiento a los proyectos de publicidad en plataformas digitales, que responden a los requerimientos del mercado de las marcas que pertenecen a Empresas Polar. Estos procesos, según observación del investigador, se han venido realizando en la práctica, adaptado a la necesidad de cada uno de los desarrollos tecnológicos y análisis de mercado; y sin la debida documentación previa o requerimientos específicos de la organización en este ámbito.

A finales de 2014, un proyecto de una aplicación para teléfonos inteligentes y un sitio web para una marca de bebidas alcohólicas desató una serie oportunidades de mejoras en los procesos, especialmente el documentar de forma estándar los mismos, además de homologarlos entre todos los proveedores. Es por esto que en 2015 se convocaron, para llevar a cabo esta investigación, a tres (3) reuniones (ver Minutas en Anexo 1, 2 y 3) de 3 horas cada una con las áreas involucradas, de tal manera de poder hacer:

- a. Validación y valoración de los 25 procesos documentados existentes, a través de una matriz de fortalezas y debilidades de los procesos, que se levantó en conjunto
- b. Levantamiento mejoras y optimización de los procesos
- c. Validación de las áreas involucradas, con sus respectivas definiciones de roles y responsabilidad

Antes de poder hacer un diagnóstico de la situación actual de las fases y procesos de los proyectos en publicidad digital, se hará descripción de las áreas involucradas en todos los proyectos que fue conversada en las reuniones de trabajo:

- a) **Gerente de Medios Digitales y Contacto:** es el Gerente que se encarga de velar por la estrategia de las marcas comerciales aplicadas en Publicidad Digital y da los lineamientos estratégicos de las plataformas que se desarrollarán. Vela también por la identidad de las marcas y la reputación que ellas puedan tener en las distintas plataformas que se van a desarrollar. Además garantiza el cumplimiento de los objetivos del proyecto y que los entregables tengan la calidad requerida. Deberá aprobar, junto de con la marca, la idea creativa, el funcional y el entregable final cuando esté finalizado. Por último se encarga de manejar los riesgos que se presentan en el proyecto y proponer soluciones efectivas para responderlos y mitigarlos. La asesoría publicitaria digital es el rol principal en este cargo. Su perfil es un Comunicador Social o Publicista. (Equipo de Empresas Polar, 2015)
- b) **Gerente Corporativo de Nuevas Tecnologías:** es el Gerente que se encarga de dar los lineamientos técnicos de las plataformas a desarrollar y garantiza que los estándares definidos en la organización sean aplicados de tal forma. Este gerente autoriza el acceso a los servidores de la empresa para que ahí se puedan alojar las

aplicaciones o desarrollos que se hagan para las marcas comerciales. La asesoría técnica es el rol principal en este cargo. Su perfil es un Ingeniero de Sistema o Licenciado en Computación con especialidad en Nuevas Tecnologías. (Equipo de Empresas Polar, 2015)

- c) **Gerente de Marca:** es el cliente final y que pertenece a la Dirección de Mercadeo. El que tiene la necesidad específica y debe velar por correcta aplicación de la plataforma a desarrollar, que sea acorde a su marca, la personalidad, el posicionamiento, los objetivos de mercado y pueda ser exitoso para su gestión. También es el responsable de suministrar información de mercado, estrategia en otros medios y el presupuesto disponible. Su perfil es un Ingeniero en Producción, Administrador o Licenciado en Mercadeo. (Equipo de Empresas Polar, 2015)
- d) **Analista Web:** es el controlador de los proyectos. Su función principal es velar por la correcta aplicación de la idea creativa presentada, el Documento Funcional que está aprobado y notificar los cambios que se van aplicando o mejorando dentro de la plataforma que se está desarrollando. Velará por el correcto cumplimiento del cronograma, el presupuesto, los hitos de proyecto, la gestión de los recursos humanos y las comunicaciones. Velará por la calidad del producto final y el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Su perfil es un Comunicador Social o Publicista. (Equipo de Empresas Polar, 2015)
- e) **Especialista Legal:** es el responsable del área legal, de derechos de autor de todas las plataformas que se desarrollen. Su perfil es un Abogado. (Equipo de Empresas Polar, 2015)
- f) **Centro de Comunicaciones:** es el ente conformado por la Dirección de Comunicaciones, Dirección de Asuntos Legales y la Dirección de Sistemas. Su función como ente es asesorar a las marcas comerciales en la conceptualización, evaluación, planificación y desarrollo de todas las plataformas tecnológicas que se harán para Empresas Polar. En

los procesos, cuando se nombra este ente, es porque interviene una o y/o las tres áreas en dicho proceso. (Equipo de Empresas Polar, 2015)

- g) **Agencia Digital:** es el proveedor de publicidad en el área digital que se encarga de la propuesta creativa y el desarrollo del proyecto. (Equipo de Empresas Polar, 2015)

Una vez definidos cada uno de los actores y validados en las reuniones de diagnóstico, se validaron y valoraron cada uno de los procesos. La empresa solicitó, a pesar de importante análisis a realizar, el resguardar información de las personas involucradas y sus opiniones. Así mismo, se reserva el derecho de dejar por escrito (y fue solicitado al investigador), el documentar procesos relacionados con la creación de estrategias de mercado para marcas en particular, pues son de carácter propio y confidencial de la empresa; así como los procesos de negociación de costos y selección de proveedores, pues también son de carácter privado y en el marco de las leyes que a ella le competen. También solicitaron limitar la investigación a la documentación de los procesos y el plan de trabajo para su implementación, de tal manera de poder luego la empresa aplicarlo a sus proyectos, tal y como ella lo decida.

Solo se mostrarán los 25 procesos que existían y sus valoraciones a través de una matriz de fortalezas y debilidades que describe a continuación. A su se reflejan conclusiones, que permitieron evidenciar lo que luego estará en los planteamientos del Ciclo de Vida y los Procesos como propuesta.

Se hizo una revisión de los procesos actuales que estaban documentados (Ver Anexo 4) y el levantamiento de la evaluación y valoración, en tres (3) reuniones con los actores involucrados, la cual permitió analizar los aspectos positivos y negativos de los procesos en los proyectos de Publicidad Digital.

La matriz arrojó la siguiente información:

Tabla 5:*Matriz de Fortalezas y Debilidades*

N°	Procesos	Área involucrada	Fortalezas	Debilidades
1	Marca comunica a Centro de Comunicaciones sobre una necesidad en digital (estrategia o proyectos)	Marca Centro de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> . Estrategia digital definida previamente . Documentos de la marca: objetivos de mercado, estudios, conceptos 	<ul style="list-style-type: none"> . Se puede considerar un paso, pero es importante porque es lo que activa el proyecto . No está definido el medio de información de esta necesidad . El Brief no está definido desde el principio
2	Marca elabora y envía brief al Centro de Comunicaciones.	Marca Centro de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> . Marca tiene el conocimiento y los objetivos claros sobre su necesidad . Ya existe un formato definido para el Brief 	<ul style="list-style-type: none"> . Algunas marcas desconocen cómo llenar el Brief que responda a las necesidades en digital
3	Centro de Comunicaciones completa Brief, incluyendo requerimientos técnicos.	Centro de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> . Claridad en los objetivos de comunicación apropiados para la marca . Mayor conocimiento de la marca . Acumulación de conocimientos sobre proyectos ejecutados previamente . Base de conocimiento sobre las tendencias 	<ul style="list-style-type: none"> . En el Brief actual no está especificado el apartado para la solicitud de los requerimientos técnicos . En el brief no está definido el apartado del presupuesto disponible
4	Centro de Comunicaciones convoca a la agencia digital o de redes sociales para presentación de Brief.	Centro de Comunicaciones	-	.Paso innecesario
5	Marca y/o Centro de Comunicaciones presentan Brief a la Agencia Digital.	Marca Centro de Comunicaciones	-	-

N°	Procesos	Área involucrada	Fortalezas	Debilidades
6	Agencia Digital presenta propuesta táctica en función del Brief entregado. Deben estar presente: Agencia ATL, Centro de Comunicaciones, Marca	Agencia Digital Marca Centro de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> . Se involucran a todos los interesados los cuales tienen la oportunidad de dar feedback sobre la propuesta presentada . Se levanta minuta con los acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> . Desconocimiento de los procesos internos de la agencia para la generación de esta propuesta. . No se presentan estimados clase V de tiempo y costos
7	Marca y Centro de Comunicaciones evaluará y realizará la revisión interna y aprobación de propuestas presentadas por Agencia Digital.	Marca Centro de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> . Análisis interno por parte de todos los interesados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> . Todos los cambios deben presentarse en este momento. En algunos casos se introducen cambios con el proceso adelantado o cuando se ha iniciado el desarrollo del proyecto . No existe un formato para la evaluación y solicitudes de cambios
8	Centro de Comunicaciones aprobará y/o solicitará cambios a la Agencia Digital para nueva presentación.	Centro de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> . Seguimiento y control y verificación de que los cambios planteados de ejecuten de manera correcta 	<ul style="list-style-type: none"> . No existen formatos de solicitudes de cambios . No está definido los tiempos y los formatos de control
9	Agencia Digital genera y entrega al Centro de Comunicaciones y a la Marca el Documento Funcional	Agencia Digital	<ul style="list-style-type: none"> . Está definido lo que se debe entregar más no los formatos acordes ni qué contiene el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> . No hay un formato de Documento Funcional específico para todas las agencias

N°	Procesos	Área involucrada	Fortalezas	Debilidades
10	En caso de incluir presupuesto la Agencia Digital deberá incluirlo en el Documento Funcional y presentarlo al Centro de Comunicaciones.	Agencia Digital	. Permite cuantificar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto oportunamente	. No es parte del proceso tener estimados previos al presupuesto clase 2 que se espera en esta fase
11	Centro de Comunicaciones revisará presupuesto. Negociación de precios con la Agencia Digital.	Centro de Comunicaciones	. La sinergia que puede haber con otros proyectos . La capacidad de negociar descuentos sobre los proyectos . El conocimiento sobre las inversiones técnicas y publicitarias	. Al no tener el estimado del presupuesto que tiene la marca disponible para este proyecto, se negocia a ciegas y sólo con la referencia de otros proyectos, comparativos con otros proveedores y el mercado actual . No existen parámetros para la valoración de presupuestos documentados en la planificación de proyectos
12	Marca aprobará presupuesto presentado y negociado por el Centro de Comunicaciones	Marca	. Que el cliente esté involucrado en la aprobación y en la decisión final	.Innecesario incluir estos procesos
13	Marca y Centro de Comunicaciones hará revisión y aprobación sobre Documento Funcional.	Marca Centro de Comunicaciones	. Se mantiene la sinergia en el Control y Seguimiento del proyecto sobre esta fase . Hay acuerdos establecidos sobre el alcance de lo que se va a ejecutar	. Este proceso debe estar antes de la revisión del presupuesto . No queda claro que hasta acá deben definirse todos los cambios de alcance

N°	Procesos	Área involucrada	Fortalezas	Debilidades
14	Sistemas realizará la alineación técnica correspondiente con la Agencia Digital y establecerá acuerdos sobre uso del servidor de EP.	Sistemas	. Se involucra el área técnica y se definen los parámetros de seguridad y estabilidad de las propiedades a desarrollar	. No está definida la vía de esta alineación: correo, reunión, conferencia telefónica . Este proceso está definido pero no se está cumpliendo en todos los casos
15	Centro de Comunicaciones dará feedback a la Agencia Digital sobre Documento Funcional.	Centro de Comunicaciones	. Se mantiene informado a todos los involucrados sobre los avances	. No está definida la vía de comunicación formal de este feedback o aprobación
16	Agencia Digital inicia desarrollo de proyecto (contenido, gráfica y desarrollo técnico) según Documento Funcional	Agencia Digital	. Define el inicio de la ejecución del proyecto	. No está definido en el cronograma los procesos internos de las Agencias de arranque del proyecto
17	Agencia Digital enviará hitos y control de proyecto a Marca y Centro de Comunicaciones para avance.	Agencia Digital	. Se contempla el control y seguimiento del proyecto en la fase de ejecución	. No existen herramientas, formatos o mecanismos para el seguimiento de los hitos . No se contemplan los criterios para la aprobación parcial de los entregables en su revisión: gráficas, funcionalidades para pruebas, mejoras.
18	Sistemas hará seguimiento a cumplimiento derivado de la alineación técnica con la Agencia Digital.	Sistemas	. Se contempla el control y seguimiento del proyecto desde lo técnico	. No existe herramienta, formato o mecanismo para el seguimiento de los hitos

N°	Procesos	Área involucrada	Fortalezas	Debilidades
19	Marca y Centro de Comunicaciones, realizará el seguimiento correspondiente a los hitos del proyecto. Si existe un cambio de Alcance, se solicitará un nuevo Documento Funcional	Marca Centro de Comunicaciones	. Importancia del seguimiento por parte del cliente para el buen término del proyecto	. No existen herramientas, formatos o mecanismos para el seguimiento de los hitos . Con el cambio de alcance existe un riesgo de que todo el proyecto se re-planifique en tiempo y costos . No existe formato para la documentación de los cambios
20	Agencia, una vez culminado el desarrollo de la propiedad, enviará a Centro de Comunicaciones y Marca el link o acceso de prueba para la revisión y evaluación de lo desarrollado.	Agencia	. Se evalúa el entregable final de forma integral y de la mano de lo aprobado	
21	Centro de Comunicaciones y marca evaluará publicitaria, funcional y técnicamente la propiedad desarrollada para su aprobación o solicitudes de ajuste.	Marca Centro de Comunicaciones	. Revisión profunda de lo desarrollado . Acuerdos de las partes sobre la satisfacción de lo entregado	. No existe un protocolo para pruebas . No existe una lista de verificación según el documento funcional . No existe un cuestionario para medir la satisfacción de los entregables
22	Si no está aprobado porque requiere de ajustes, Centro de Comunicaciones solicitará a la agencia los cambios respectivos para aprobación final	Centro de Comunicaciones	. Están contemplados los cambios menores que puedan surgir	. No existe formato para la documentación de los cambios

N°	Procesos	Área involucrada	Fortalezas	Debilidades
23	Agencia Digital ejecuta los cambios para revisión final	Agencia Digital	. Que el entregable sea de calidad y esté ajustado a las expectativas del cliente	. No se entregan: Demo de la propiedad, manual de uso, código fuente y lecciones aprendidas . No existen políticas para la documentación . No existe un plan de comunicación para que todos los interesados estén informados de esta nueva propiedad.
24	Si está aprobado el entregable, el Centro de Comunicaciones solicita a la Agencia Digital pase a producción y la documentación de la propiedad desarrollada (demo, manual de uso, código fuente y lecciones aprendidas) para cierre de proyecto	Centro de Comunicaciones	. Se hace un cierre formal del proyecto con la salida en vivo de la propiedad desarrollada	. Actualmente no se entrega documentación del proyecto y mucho menos de la propiedad desarrollada
25	Agencia Digital notifica al cliente el pase a producción y entrega de documentación del proyecto	Agencia Digital	. Se contempla el cierre formal del proyecto	. Actualmente no se entrega documentación del proyecto y mucho menos de la propiedad desarrollada

Esta matriz, que refleja la realidad actual de las fases y los procesos, señala – *grosso modo* – las siguientes conclusiones, también fruto de la discusión que se generaron en las reuniones y que se reflejan en los registros en minutas:

- No están definidas las fases del ciclo de vida de los proyectos, por lo tanto los procesos parecen una serie de pasos que se tienen que cumplir para llevar a cabo lo que se va a desarrollar. Esta es la gran área de oportunidad para esta investigación
- Los procesos parecieran roles y responsabilidades de las áreas involucradas
- Los procesos son extensos y pudieran ser simplificados. “Los 25 procesos tienen detalles injustificados. Se pueden unir unos procesos con otros, los cuales haría mucho más fácil su aplicación en la realidad a como se viene haciendo en estos momentos” (Equipo de Empresas Polar, 2015)
- Los tiempos de implementación es un área de oportunidad que tienen estos procesos, pues no están definidos y cada área asume los que más le conviene
- Los costos de los proyectos deberán ser estimados y negociados en la etapa inicial del proyecto; y sólo llevarse control y monitoreo de su gestión. Los procesos de negociación y las estrategias, se definirán en procesos aparte y no se documentarán para esta investigación, por ser de carácter confidencial
- No existen formatos para muchas áreas de gestión de los proyectos, especialmente de la calidad de los proyectos. Esta es una oportunidad a desarrollar
- El control y seguimiento es un ausente dentro de este tipo de proyectos, pues no existen lineamientos claros o formatos que permitan cumplir en la realidad este apartado que está claramente

contemplado, más no aplicado. Es por esto que los procesos asociados a documentación, verificación y revisión evidencias soportes, métodos o formas documentadas que permitan la mayor fluidez posible para poder llegar a buen término del proyecto

- Hay una oportunidad de dejar documentados todos los proyectos, a fin de poder tener referencias anteriores y lecciones aprendidas de experiencias pasadas
- Se requiere poder alinear estos procesos a los establecidos en la Dirección de Ingeniería y Proyectos de Empresas Polar, pues esta área es ajena a esta dirección y para que sean incorporados dentro de la documentación de la organización
- Se requiere tener **fases o etapa** (se le llamarán de cualquiera de las dos formas) que engloben/agrupen los procesos. Surgieron ideas como: creación, planeación, documentación, y desarrollo

A partir de este diagnóstico se pueden entonces definir las fases y los procesos del Ciclo de Vida que se propone para los proyectos en Publicidad Digital, a la luz del PMI.

2. Objetivo 2: Definir las fases y los procesos del ciclo de vida propuesto para los proyectos en Publicidad Digital

Este objetivo es el centro de esta investigación. En este sentido, lo que se busca es poder definir cada una de las fases que no se encuentran documentadas en forma de propuestas y asociar a cada una de ellas los procesos que están definidos con sus respectivas mejoras, a fin de tener un Ciclo de Vida de los proyectos en Publicidad Digital integrado en un modelo que pueda ser compartido con todas las áreas involucradas.

Las fases y los procesos que se definen a continuación tienen cada uno entradas, técnicas y herramientas; así como las salidas respectivas, asumiendo las mejores prácticas que plantea el PMI a través su Guía PMBOK.

Se proponen cinco fases para el Ciclo de Vida de los Proyectos de Publicidad Digital:

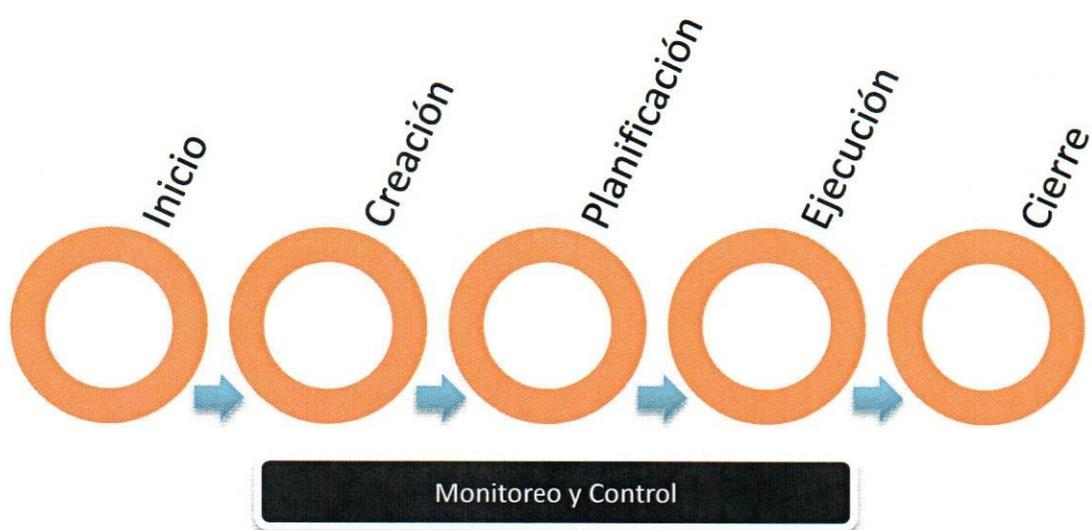


Figura 8. Ciclo de Vida de los Proyectos en Publicidad Digital detectado en diagnóstico

A continuación se describen cada uno de los ciclos y sus procesos:

1. **Inicio:** En esta etapa se definen los requerimientos y las necesidades que tienen las marcas para el cumplimiento de sus objetivos de mercado. En esta fase la marca (el cliente interno) solicita a la Gerencia de Imagen e Identidad de Marcas / Web de Empresas Polar, la realización de proyectos para el desarrollo de alguna propiedad en digital (sitio web, aplicaciones web, redes sociales, aplicaciones móviles) que respondan a las necesidades del mercado, de sus

objetivos planteados y alineados a la Estrategia Digital definida en el último período por la Dirección de Mercadeo de Empresas Polar. Es por esto que en este momento se plasman todas las necesidades, el cual permite activar el proyecto y dejar documentada la ficha inicial. Los procesos de esta fase son los siguientes:

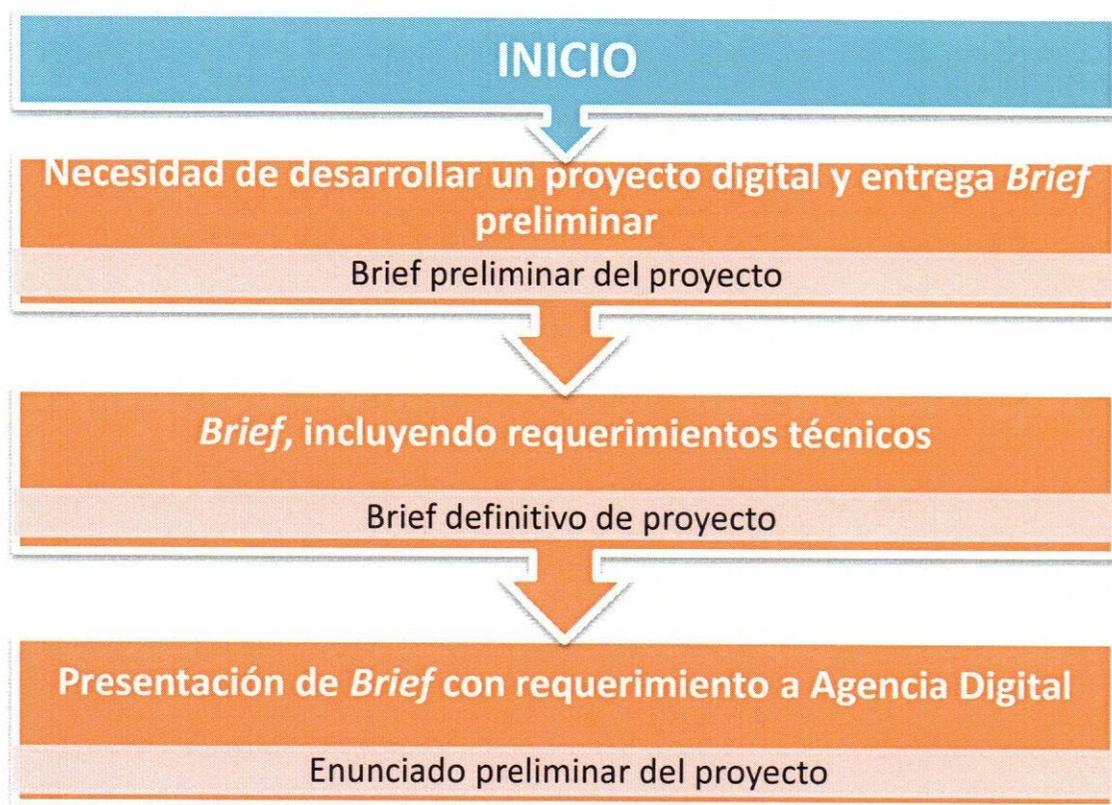


Figura 9. Fase de Inicio del Ciclo de Vida de los Proyectos en Publicidad Digital

- 1.1. Necesidad de desarrollar un proyecto digital y entrega de *Brief preliminar*:** en este proceso, Mercadeo comunica, a través de un correo electrónico al Centro de Comunicaciones, la necesidad que tiene en el área digital, y adjunta el formato de *Brief* que está definido por la organización donde se contempla:
- Descripción del producto
 - Posicionamiento de la marca

- Personalidad de Marca
- Tono de Comunicación
- Objetivos de mercadeo
- Objetivos de mercado en Digital
- Lineamientos de ejecución
- Situación actual de la marca en digital

Así mismo Mercadeo suministra información adicional que permita enriquecer el *Brief* planteado. Esta información son documentos estratégicos, plan de mercadeo y estudios de mercado que posee la marca a trabajar, a fin de poder darle un mayor contexto al proveedor que va a desarrollar la propuesta digital. Estos documentos son:

- Arquitectura y Posicionamiento de Marca
- Documento estratégico y concepto de marca o de campaña de marca
- Estudios de mercado o *insight* donde contemplen indicadores en digital
- Presentación de concepto creativo que se aplicarán a otros medios publicitarios

Este proceso se esquematiza en entradas, técnicas y salidas de la siguiente forma:

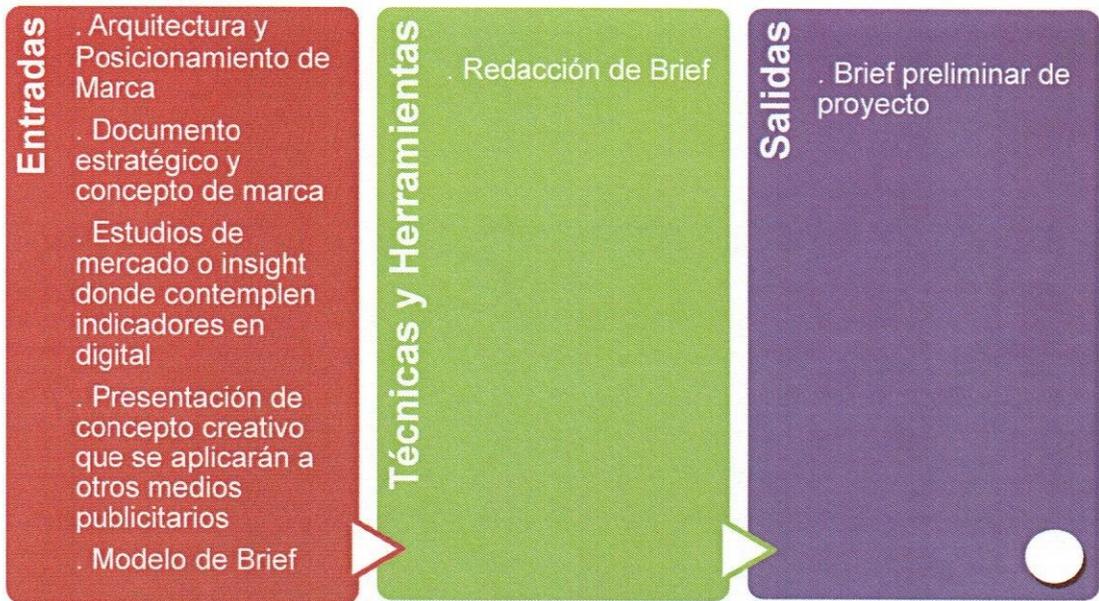


Figura 10. Necesidad del proyecto: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Arquitectura y Posicionamiento de Marca: se refiere al documento que describe cómo está concebida la marca y cuáles son los pilares estratégicos que va a comunicar a sus consumidores. En ella se contempla la personalidad, el tono y cuál es el objetivo que se busca alcanzar. Así mismo, se describe el posicionamiento de marca, es decir, el lugar en la mente del consumidor que ocupa una marca. También se describen los atributos funcionales y emocionales de sus productos

A.2. Documento estratégico y concepto de marca: es el documento que define a la marca y cuál es su estrategia conceptual sobre el que va a apalancar toda su comunicación

A.3. Estudios de mercado o *insight* donde contemplen indicadores en digital: son aquellos estudios con consumidores donde se evalúa la preferencia de un producto y su marca. En ella

se contempla aquellas verbalizaciones que permiten describir qué quiere el consumidor de la marca

A.4. Presentación de concepto creativo que se aplicarán a otros medios publicitarios: es la presentación del concepto o idea desarrollada para otros medios y que sirve como base para que lo desarrollado en digital construya ese concepto y lo complementa

A.5. Modelo de *Brief*: es el formato ya establecido por la organización y que contempla lo relacionado a la marca y su producto

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Redacción de *Brief*: es la técnica utilizada en la publicidad para redactar un *Brief* lo suficientemente claro, donde se responden las cinco preguntas básicas: qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué

C. Salidas:

C.1. *Brief* preliminar de proyecto: se refiere al documento que describe cómo está concebida la marca y cuáles son los pilares estratégicos que va a comunicar a sus consumidores. En ella se contempla la personalidad, el tono y cuál es el objetivo que se busca alcanzar. Así mismo, se describe el posicionamiento de marca, es decir, el lugar en la mente del consumidor que ocupa una marca. También se describen los atributos funcionales y emocionales de sus productos. Este documento también contempla cuál es su estrategia conceptual sobre el que va a apalancar toda su comunicación. El *Brief* preliminar reflejará los indicadores necesarios para el análisis de la marca en digital

1.2. **Brief, incluyendo requerimientos técnicos:** en este proceso, el Centro de Comunicaciones validará que el Brief entregado sea inspirador y cumpla con todos los requisitos para entregárselo al proveedor. El Centro de Comunicaciones deberá completar la siguiente información:

- Objetivos de comunicación en Digital
- Situación de la marca en digital
- Tendencias actuales en digital
- Lineamientos de ejecución de la (s) plataforma (s) a desarrollar (comunicacionales y técnicos)

Este proceso se esquematiza en entradas, técnicas y salidas de la siguiente forma:



Figura 11. Brief de proyecto: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Brief preliminar de proyecto: Descrito en la sección 1.1.C.1.

A.2. Documento estratégico y concepto de marca en digital que incluye tono y plataformas actuales: es el documento que

se define cuando la agencia digital asume la marca y en el que se basan todas las propuestas existentes: objetivo, tono en digital, plataformas, KPI's. **Nota:** el proveedor es seleccionado bajo proceso de licitación. Luego de esto, construye una estrategia digital

A.3. Información técnica de las plataformas a desarrollar: se refiere a los requerimientos técnicos mínimos y estándares que exige la organización para poder ejecutar los proyectos de acuerdo a las plataformas existentes

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Redacción de *Brief*: definido en la sección 1.1.B.1

B.2. Juicio de expertos: El *Brief* será revisado por expertos en el área de mercadeo y comunicación para poder saber si es realmente inspirador y cumple con los requerimientos y la necesidad planteada

C. Salidas:

C.1. *Brief* definitivo de proyecto aprobado: es el documento de alcance preliminar del proyecto, donde se plantean las necesidades, objetivos, requerimientos técnicos, tiempo, presupuesto disponible y las personas involucradas en el proyecto

1.3. **Presentación de *Brief* con requerimiento a Agencia Digital:** en este proceso el Centro de Comunicaciones y Mercadeo presentan a la Agencia Digital el *Brief* definitivo del proyecto. En dicha reunión se conversan sobre toda la necesidad y cómo eso responde a los objetivos planteados por la marca, y por ende a los objetivos del proyecto. En el mismo se revisan los tiempos de entrega del

proyecto, el estimado de costos clase V que se tiene para la ejecución del mismo y los recursos necesarios

Este proceso queda estructurado de la siguiente forma:

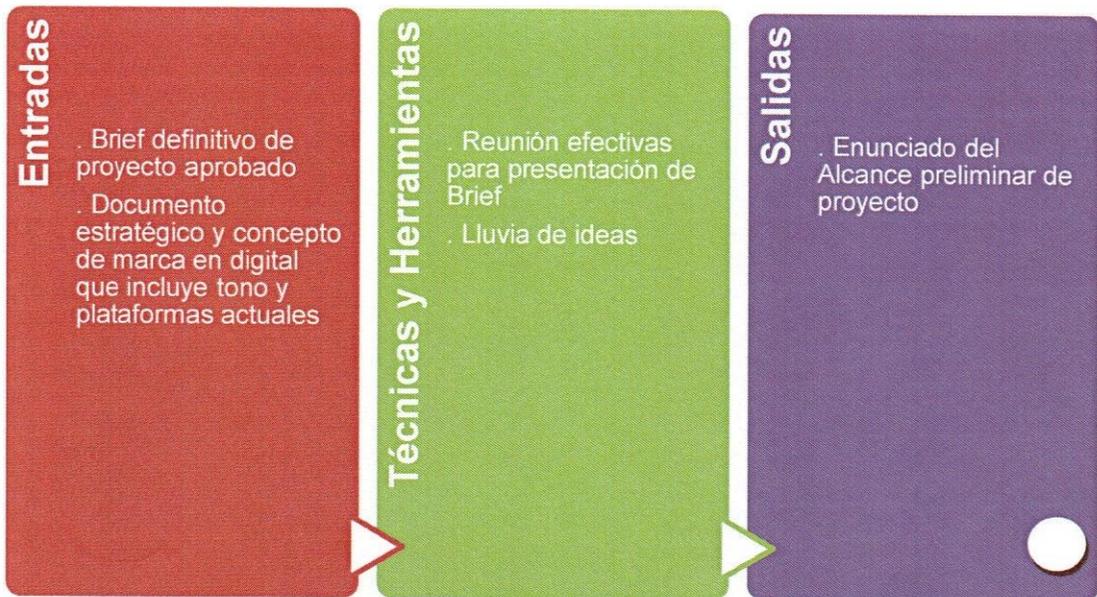


Figura 12. Presentación de Brief: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Brief definitivo de proyecto aprobado: Descrito en la sección 1.2.C.1.

A.2. Documento estratégico y concepto de marca en digital que incluye tono y plataformas actuales: Descrito en la sección 1.2.A.2.

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Reunión efectivas para presentación de Brief: para llevar a cabo la reunión, se fijará una fecha y una duración específica de la misma y se notificará previamente el objetivo de la reunión. El *Brief* contiene información que ya la Agencia Digital conoce, por lo que

para la reunión se planteará puntualmente: objetivo de mercadeo en digital, objetivos de comunicación en digital, líneas de ejecución y requerimientos técnicos y funcionales. De esta reunión surgirá el Enunciado del Alcance Preliminar del Proyecto

B.2. Lluvia de ideas: a través de esta técnica se discuten algunas ideas preliminares entre todos los asistentes a la reunión sobre ideas creativas o, en algunos casos, se exponen algunas ideas de experiencias pasadas o de marcas que han hecho proyectos similares. La idea de aplicar esta técnica no es adelantar la propuesta creativa, sino más bien tener en cuenta algunas ideas alineadas entre el cliente y el proveedor

C. Salidas:

C.1. Enunciado del Alcance Preliminar del Proyecto: desde esta reunión se inicia formalmente el proyecto y se deja en documento resumen lo plasmado en el Brief definitivo de proyecto: la necesidad y cómo eso responde a los objetivos planteados por la marca, los objetivos, los tiempos de entrega del proyecto, los costos, los recursos técnicos y humanos necesarios

- 2. Creación:** En esta etapa la Agencia Digital deberá hacer la presentación ideas creativas y de desarrollo que responden al *Brief* definitivo de Proyecto que fue entregado en la fase de Inicio. Luego de esta presentación, tanto el Centro de Comunicaciones como la marca (el cliente) evaluarán la o las ideas creativas en función de los requerimientos y las necesidades, para el cumplimiento de los objetivos de mercado y comunicación en digital. Estas ideas deben responder inicialmente al **Enunciado del Alcance Preliminar del Proyecto** y al *Brief* presentado. Si la idea es aprobada, se comunica a la agencia para que pase a la siguiente fase. Si la idea tiene cambios

o es rechazada, se revisa nuevamente el *Brief* y se solicitan los cambios. En el momento de *Creación* aparece el *Monitoreo y Control* como parte del proceso de seguimiento y cumplimiento del Proyecto

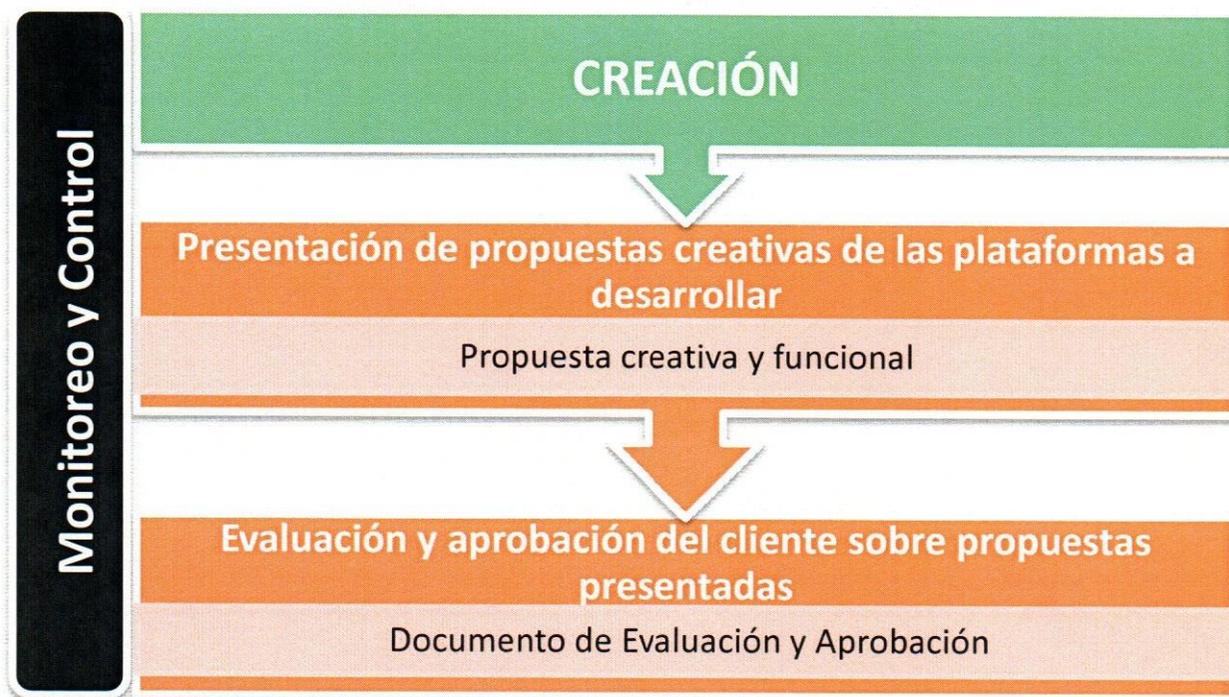


Figura 13. Fase de Creación del Ciclo de Vida de los Proyectos en Publicidad Digital

- 2.1. **Presentación de propuestas creativas de las plataformas a desarrollar:** en este proceso la Agencia Digital presenta al cliente (Mercadeo) y los expertos (Publicidad, Publicidad Digital y Sistemas) las distintas ideas creativas para el desarrollo de la plataforma en función del Brief definitivo de Proyecto y sobre la base del Enunciado del Alcance Preliminar del Proyecto. Durante este proceso se da la retroalimentación preliminar sobre la propuesta

Este proceso se esquematiza en entradas, técnicas y salidas de la siguiente forma:



Figura 14. Presentación creativa: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Brief definitivo de proyecto aprobado: Descrito en la sección 1.2.C.1.

A.2. Documento estratégico y concepto de marca en digital que incluye tono y plataformas actuales: Descrito en la sección 1.2.A.2.

A.3. Enunciado Preliminar del Alcance del Proyecto: Descrito en la sección 1.3.C.1.

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Juicio de expertos: Se convoca a los expertos (Mercadeo, Publicidad, Digital y Sistemas) para la evaluación de las ideas creativas presentadas, y se dan las respectivas sugerencias y recomendaciones para la mejora de las mismas. Los expertos pueden ayudar a tomar las decisiones sobre la aprobación o no de lo planteado

B.2. Reuniones efectivas: son aquellas reuniones donde se presentan las ideas creativas planteadas y se discuten las propuestas para llegar a consensos comunes. Esta técnica se utiliza para aprovechar el espacio para que todos estén informados de lo planteado, para que luego se comuniquen, vía correo electrónico, los acuerdos

C. Salidas:

C.1. Propuesta Creativa y Funcional: es el documento donde contiene el racional creativo, las plataformas que se van a desarrollar para el proyecto, las referencias que sustentan esas ideas, la aproximación gráfica inicial de cómo sería visto el producto final entregado. Esta propuesta creativa y funcional deberá contener un preliminar del alcance, cronograma, presupuesto, recursos humanos y estructura de trabajo

2.2. Evaluación y aprobación del cliente sobre propuestas presentadas: Una vez presentada la idea, se hace reunión para la evaluación exhaustiva por parte de los distintos expertos (Publicidad, Publicidad Digital y Sistemas) y el cliente (Mercadeo). En esta evaluación se plantean las solicitudes de cambios (si aplican) o aprobación por parte del Centro de Comunicación, en alineación con el cliente (Gerencia de Marca). En 3 días hábiles se envía por correo electrónico la retroalimentación definitiva a la Agencia Digital sobre la idea presentada. En caso que sea rechazada, se comunica formalmente. En caso de tener ajustes o modificación (que no afecten el presupuesto, alcance y tiempo de ejecución), se envía correo electrónico con los cambios solicitados y se convoca a nueva reunión para presentación. Todas estas comunicaciones deben ser entregadas en un plazo de 3 días

hábiles. En caso contrario, se regresa al proceso descrito en la sección 1.3.C.1.

Este proceso se esquematiza en entradas, técnicas y salidas de la siguiente forma:



Figura 15. Evaluación de propuesta creativa: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Propuesta Creativa y funcional: Descrito en la sección 2.1.C.1.

A.2. Brief preliminar de proyecto: Descrito en la sección 1.1.C.1.

A.2. Documento estratégico y concepto de marca en digital que incluye tono y plataformas actuales: Descrito en la sección 1.2.A.2.

A.3. Enunciado Preliminar del Alcance del Proyecto: Descrito en la sección 1.3.C.1.

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Juicio de expertos: Una vez visto la propuesta, se plantea una reunión de revisión exhaustiva por parte de todos los expertos de Sistemas, Publicidad, Comunicaciones y Mercadeo, que permita evaluar la propuesta

B.2. Toma de decisiones: se plantea tomar las decisiones en base a la propuesta presentada por la agencia y se documentan dichas decisiones para su posterior comunicación, a través de una minuta

B.3. Distribución de la Información a través de correo electrónico: se deja registro de los cambios solicitados o la aprobación, y comunicar a la agencia las decisiones tomadas

C. Salidas:

C.1. Documento de Aprobación: es el documento que registra todas las aprobaciones a las propuestas creativas y funcionales planteadas, así como los ajustes o replanteamientos que deben hacer para próxima entrega

2.3. **Monitoreo y Control del Proyecto:** Arranca esta fase durante la fase Creativa, para realizar el control del alcance, tiempo y costos estimados, para obtener la información necesaria para ejecutar la fase de Planificación. En caso de existir algún cambio se genera la aprobación y solicitud de cambio, realizando las actualizaciones a los documentos del proyecto que correspondan. Adicionalmente se realiza el informe de rendimiento que proporciona el estado de la situación y el progreso del mismo

Este proceso se esquematiza en entradas, técnicas y salidas de la siguiente forma:



Figura 16. Monitoreo y control de Creación: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Propuesta Creativa y funcional: descrito en la sección 2.1.C.1.

A.2. Brief preliminar de proyecto: descrito en la sección 1.1.C.1.

A.2. Documento estratégico y concepto de marca en digital que incluye tono y plataformas actuales: descrito en la sección 1.2.A.2.

A.3. Enunciado Preliminar del Alcance del Proyecto: descrito en la sección 1.3.C.1.

A.4. Documento de aprobación: descrito en la sección 2.2.C.1.

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Reuniones efectivas: Descrito en la sección 2.1.B.2.

B.2. Minuta de acuerdos: es el documento donde se registra todo lo ocurrido en la reunión, los asistentes, sus áreas de experticia, los puntos tratados, los acuerdos y compromisos de cada una de las áreas, con sus respectivos responsables

B.3. Control de Hitos: se refiere al control de los tiempos, tareas y acuerdos para el logro de la fase en cuestión

C. Salidas:

C.1. Solicitudes de cambios: es el documento donde se registran las solicitudes de cambio y aprobaciones a partir de la minuta

C.2. Actualizaciones a los documentos del proyecto: son las actualizaciones a los documentos derivadas de las solicitudes de cambios, de los acuerdos y aprobaciones

3. **Planificación:** en esta etapa se harán todas las planificaciones estimadas antes de pasar a la ejecución del proyecto. La Agencia Digital genera entregará un Documento Funcional y de Alcance que debe incluir estimaciones clase I: estrategia comunicacional, funcional, cronograma, presupuesto, propuesta gráfica, requerimientos técnicos de Sistemas. En este momento se revisarán todos los elementos de dicho documento, especialmente el presupuesto estimado y su debida negociación. Mercadeo y Centro de Comunicaciones hará revisión y aprobación sobre Documento Funcional



Figura 17. Fase de Planificación del Ciclo de Vida de los Proyectos en Publicidad Digital

- 3.1. Definición del Plan para la Gestión del Proyecto:** en este proceso se define el alcance definitivo del proyecto y todos los elementos que permiten una planificación adecuada del proyecto. La agencia deberá presentar, una vez aprobada la idea del proyecto y sus implicaciones, el Documento Funcional y de Alcance que contiene elementos tales como el Enunciado del Alcance de Proyecto, EDT, Costos, Tiempo de implementación, Arquitectura del sitio/App, Estrategia de Redes Sociales, bocetos de elementos gráficos. Además herramientas para el seguimiento y control como una forma de garantizar los límites que se establezca en el proyecto. En este proceso, se discutirá lo que pertenece y no pertenece al proyecto. El Centro de Comunicaciones revisará y negociará los costos (estimado clase I) según el presupuesto disponible. Y se acordarán los tiempos de ejecución del proyecto. Una vez definidos todos estos elementos, el cliente y los expertos

harán la revisión y aprobación definitiva del Documento Funcional y de Alcance

Este proceso se esquematiza en entradas, técnicas y salidas de la siguiente forma:



Figura 18. Plan para la Gestión: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Propuesta Creativa y funcional: descrito en la sección 2.1.C.1.

A.2. Enunciado Preliminar del Alcance del Proyecto: descrito en la sección 1.3.C.1.

A.3. Documento de Aprobación: descrito en la sección 2.2.C.1.

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Juicio de expertos: descrito en la sección 2.2.B.1.

B.2. Toma de decisiones: descrito en la sección 2.2.B.2.

B.3. Descomposición: se utiliza para dividir y subdividir el alcance del proyecto y los entregables del mismo en partes más pequeñas y manejables

B.4. Asignación previa del recurso humano: la Agencia Digital, deberá seleccionar el equipo de desarrollo para este proyecto, con sus debidos roles y responsabilidades

B.5. Equipos virtuales: esta técnica se utiliza para agilizar las comunicaciones y aprobaciones que se requieran desde el punto de vista creativo y de desarrollo técnico. Además de la gestión de comunicación interna para la Agencia Digital y el cliente

B.6. Software de gestión de proyectos: es una herramienta para programación que ayuda a planificar, organizar y gestionar los grupos de recursos, así como a realizar estimaciones de los mismos (PMI, 2013, p. 164). El software que se utilizará es Microsoft Project. Este permite hacer un desglose de recursos, su disponibilidad, así como diversos calendarios para ayudar en la tarea de optimización del uso de recursos

C. Salidas:

C.1. Documento Funcional y de Alcance: Es el documento que contiene todos los elementos que conformarán el proyecto: Enunciado del Alcance de Proyecto, EDT, Entregables parciales, Costos, Mapa de Riesgos, Tiempos, Plan de Gestión de la Comunicación, Roles y Responsabilidades del equipo, Arquitectura del sitio/app, bocetos de elementos gráficos. Este es el gran documento para la gestión del proyecto

3.2. **Monitoreo y Control del Proyecto:** En esta fase se monitorea y controlan las aprobaciones y solicitudes de cambio, realizando las actualizaciones a los documentos del proyecto que correspondan. Adicionalmente se realiza el informe de rendimiento que proporciona el estado de la situación y el progreso del mismo

Este proceso se esquematiza en entradas, técnicas y salidas de la siguiente forma:

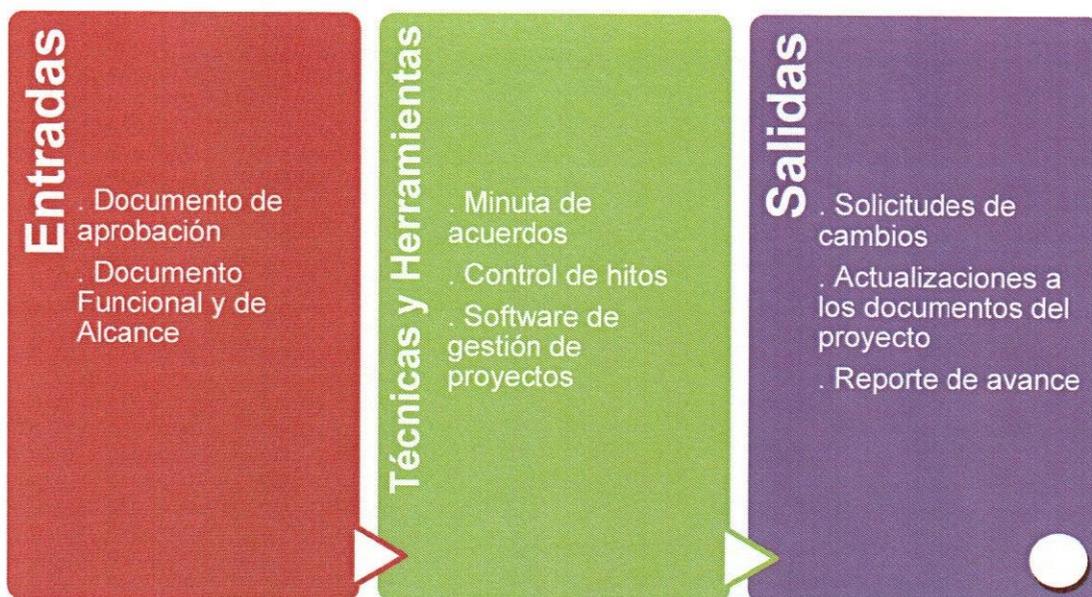


Figura 19. Monitoreo y Control de Planificación: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Documento de Aprobación: descrito en la sección 2.2.C.1.

A.2. Documento Funcional y de Alcance: descrito en la sección 3.1.C.1.

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Minuta de acuerdos: descrito en la sección 3.1.B.2

B.2. Control de Hitos: descrito en la sección 3.1.B.3.

B.3. Software de gestión de proyectos: descrito en la sección 3.1.B.6.

C. Salidas:

C.1. Solicitudes de cambios: descrito en la sección 3.1.C.1

C.2. Actualizaciones a los documentos del proyecto: 3.1.C.2.

C.3. Reporte de avance: es el reporte de seguimiento del tiempo, costos e hitos entregados

4. **Ejecución:** En esta etapa la Agencia Digital tiene la mayor responsabilidad en la ejecución y desarrollo de la propuesta de plataforma presentada y aprobada. Aquí se terminan de concretar los aspectos creativos, gráficos y funcionales; para luego pasar al desarrollo de la plataforma escogida (sitio web, app web, app móvil, redes sociales). Finalmente, a través del control de pruebas e hitos, se hace seguimiento de cada uno de los entregables



Figura 20. Fase de Ejecución del Ciclo de Vida de los Proyectos en Publicidad Digital

- 4.1. **Desarrollo creativo y funcional de la plataforma:** en este proceso se terminan de adaptar los bocetos gráficos, los contenidos iniciales para Redes Sociales. Y también se crean las

maquetas respectivas para las aplicaciones y sitios web. A su vez, que se hacen las integración respectivas como validación de su funcionamiento

Para este proceso se establecen:



Figura 21. Desarrollo creativo y funcional: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Propuesta creativa y funcional: descrito en la sección 2.1.C.1. Se destaca en este proceso, pues es importante este documento base. Esta propuesta está incluida en el Documento de Aprobación

A.2. Documento de Aprobación: descrito en la sección 2.2.C.1.

A.3. Documento Funcional y de Alcance: descrito en la sección 3.1.C.1.

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Lista de chequeo y aprobación: consiste en un listado de aspectos a evaluar con un sí o no, en de acuerdo a lo aprobado en el Documento Funcional y de Alcance

B.2. Control de Hitos: descrito en la sección 3.1.B.3.

B.3. Sistema de información para la gestión con los participantes e interesados en el proyecto: consiste en definir los medios y tiempos para la comunicación de los avances (tiempo y desarrollo); y de cualquier información inherente del proyecto

B. 4. Software de gestión de proyectos: descrito en la sección 3.1.B.6.

C. Salidas:

C.1. Documento Funcional y de Alcance definitivo para la adaptación e integración efectiva de la plataforma: es el documento definitivo aprobado que contiene todos los elementos gráficos, de contenido y funcionales de la plataforma que se va a desarrollar. Aquí se cierra la propuesta creativa y gráfica del proyecto

C.2. Reporte de avance: descrito en la sección 3.2.C.3.

4.2. **Desarrollo funcional:** en este proceso, el equipo técnico de la Agencia Digital se encarga de desarrollar funcionalmente la plataforma aprobada en el Documento Funcional y de Alcance final

Para este proceso se establecen:



Figura 22. Desarrollo funcional: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Documento Funcional y de Alcance definitivo: descrito en la sección 4.1.C.1.

A.2. Equipo de desarrollo: es el equipo ya seleccionado para el desarrollo de la plataforma en todos los aspectos técnicos y funcionales

A.3. Equipo virtual: descrito en la sección 3.1.B.5.

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Lista de chequeo y aprobación interna: esta técnica será utilizada para el control interno de la Agencia Digital, con la idea de mantener informado correctamente al cliente

B.2. Control de Hitos: descrito en la sección 3.1.B.3.

B.3. Software de gestión de proyectos: descrito en la sección 3.1.B.6.

C. Salidas:

C.1. Protocolo de pruebas: será definido un documento que establecerá los parámetros, procesos y procedimientos para la revisión del link de prueba, permitiendo así el aseguramiento de la calidad del producto entregado

C.2. Link de prueba: es una dirección de IP donde se consulta el desarrollo de la plataforma, con la idea de que los interesados y miembros del equipo de proyecto puedan validar, analizar y probar cada uno de los elementos desarrollado, al igual que sus funcionalidades

4.3. **Ejecución y Control de Calidad:** en este proceso se valida, a través de un link de prueba y su protocolo de pruebas, el funcionamiento correcto del desarrollo en la plataforma implementada, así como su visual gráfica

Para este proceso se establecen:



Figura 23. Ejecución y Control de Calidad: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Documento Funcional y de Alcance definitivo: descrito en la sección 4.1.C.1.

A.2. Link de prueba: descrito en la sección 4.2.C.2.

A.3. Protocolo de pruebas: descrito en la sección 4.1.C.2

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Juicio de Expertos: descrito en la sección 2.2.B.1.

B.2. Lista de chequeo: descrito en la sección 4.1.B.1.

B.3. Software de gestión de proyectos: descrito en la sección 3.1.B.6.

C. Salidas:

C.1. Documento de aprobación de pruebas: es el documento que soporta la aprobación por parte del cliente y los expertos sobre los elementos funcionales, gráficos y técnicos que permitirán la puesta en marcha del producto terminado

C.2. Entregable aprobado: es el producto de un esfuerzo de desarrollo técnico, funcional y gráfico de una plataforma digital para la marca

4.4. Monitoreo y Control del Proyecto: En esta etapa de monitorea y controlan los hitos, aprobaciones, tiempos de desarrollo, presupuesto, riesgos y solicitudes de cambio, realizando las actualizaciones a los documentos del proyecto que correspondan. Adicionalmente se realiza el informe de rendimiento que proporciona el estado de la situación y el progreso del mismo

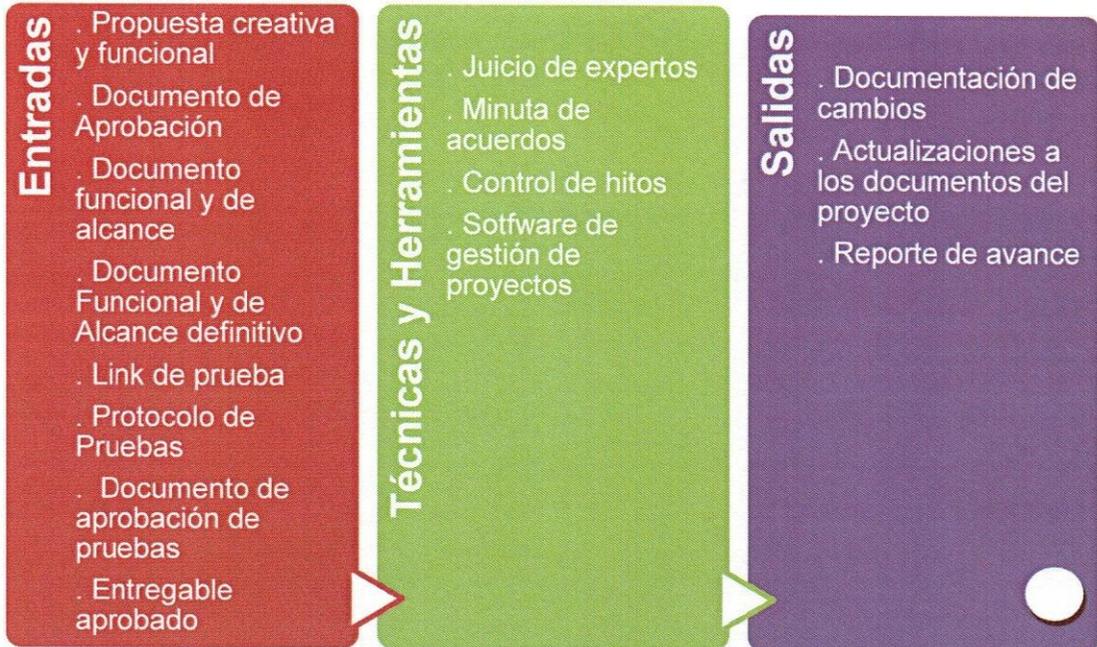


Figura 24. Monitoreo y Control de Ejecución: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

- A.1. Propuesta creativa y funcional:** descrito en la sección 2.1.C.1.
- A.2. Documento de Aprobación:** descrito en la sección 2.2.C.1.
- A.3. Documento Funcional y de Alcance:** descrito en la sección 3.1.C.1
- A.4. Documento Funcional y de Alcance definitivo:** descrito en la sección 4.1.C.1.
- A.5. Link de prueba:** descrito en la sección 4.2.C.2.
- A.6. Protocolo de pruebas:** descrito en la sección 4.1.C.2
- A.7. Documento de aprobación de pruebas:** descrito en la sección 4.3.C.2
- A.8. Entregable aprobado:** descrito en la sección 4.3.C.2

B. Técnicas y Herramientas:

B1. Juicio de expertos: esta técnica se emplea con los expertos en Publicidad, Digital y Sistemas para la validación de todos los hitos y cambios requeridos

B.2. Minuta de acuerdos: descrito en la sección 3.1.B.2

B.3. Control de Hitos: descrito en la sección 3.1.B.3.

B.4. Software de gestión de proyectos: descrito en la sección 3.1.B.6.

C. Salidas:

C.1. Documentación de cambios: son todos los cambios solicitados durante las fases de creación, planificación y desarrollo para su documentación y validación

C.2. Actualizaciones a los documentos del proyecto: 3.1.C.2.

C.3. Reporte de avance: descrito en la sección 3.2.C.3.

5. Cierre: en esta etapa de culminación se planifica la salida en vivo de la plataforma desarrollada y se deja documentación, tanto del proyecto, como de la herramienta que se realizó



Figura 25. Fase de Cierre del Ciclo de Vida de los Proyectos en Publicidad Digital

- 5.1. **Salida en vivo:** en este proceso se ejecuta el pase a productivo y puesta en marcha de la plataforma desarrollada. En el mismo se confirma la fecha de salida en función de los cambios y del plan de tiempo establecido

Este proceso se esquematiza de la siguiente forma:

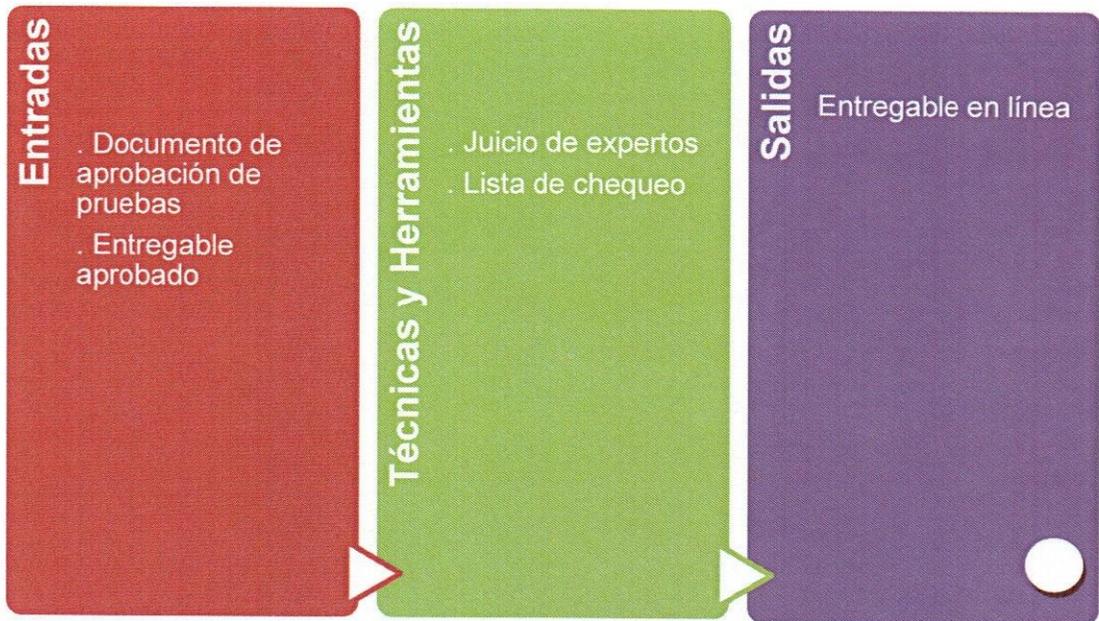


Figura 26. Salida en Vivo: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Documento de aprobación de pruebas: descrito en la sección 4.3.C.1.

A.2. Entregable aprobado: descrito en la sección 4.3.C.2.

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Juicio de expertos: descrito en la sección 2.2.B.1.

B.2. Lista de chequeo: esta será una lista de verificación de todos los componentes previamente evaluados es la prueba, pero esta vez “en línea”

C. Salidas:

C.1. Entregable en línea: Es el producto “en línea” para que pueda ser visualizado por todos los interesados directos e indirectos

5.2. **Documentación y cierre del proyecto:** en este proceso se hace cierre formal del proyecto y se entrega la documentación del mismo. Así mismo se entrega tutorial de la plataforma

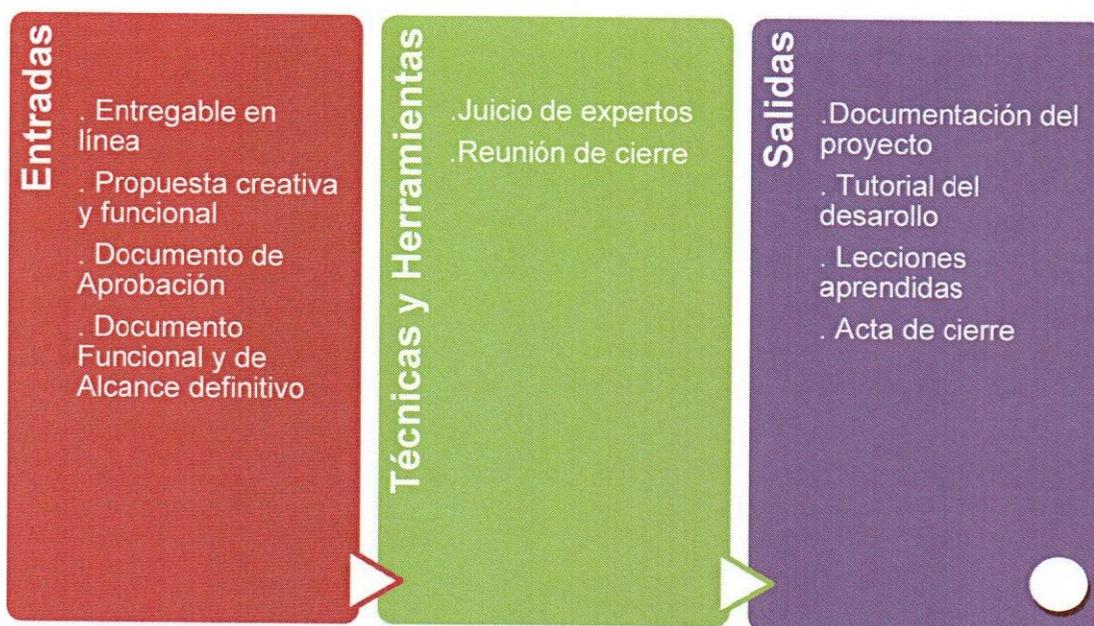


Figura 27. Documentación y Cierre: Entradas, Técnicas y Herramientas, y Salidas

A. Entradas:

A.1. Brief definitivo de proyecto aprobado: Descrito en la sección 1.2.C.1.

A.2. Entregable en línea: descrito en la sección 2.2.C.1.

A.3. Propuesta creativa y funcional: descrito en la sección 2.1.C.1.

A.4. Documento de Aprobación: descrito en la sección 2.2.C.1.

A.5. Documento Funcional y de Alcance definitivo: descrito en la sección 4.1.C.1.

B. Técnicas y Herramientas:

B.1. Juicio de expertos: descrito en la sección 2.2.B.1.

B.2. Reunión de cierre: es la reunión de cierre y donde se deja evidencia de los entregables, cumplimiento de hitos, cronograma y costos, así como las lecciones aprendidas

C. Salidas:

C.1. Documentación del proyecto: descrito en la sección 3.1.C.1

C.2. Actualizaciones a los documentos del proyecto: 3.1.C.2

C.3. Lecciones aprendidas: es el documento que refleja los aprendizajes y mejoras a lo largo de todo el proceso de gestión del proyecto

C.4. Acta de cierre: es el acta donde se aceptan todos los entregables y se hace el cierre formal del proyecto

3. Objetivo 3: Elaborar un modelo que integre las fases del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital

A continuación el modelo que integra las diferentes fases es el que se muestra en la Figura 28. Se muestran los nombres de cada fase, sus procesos, además de los entregables necesarios para la activación de cada una. El ciclo es secuencial e iterativo en las fases de Inicio, Creación, Planificación y Desarrollo. También se refleja el Monitoreo y Control que interviene durante parte del ciclo de vida, con sus elementos de iteración.

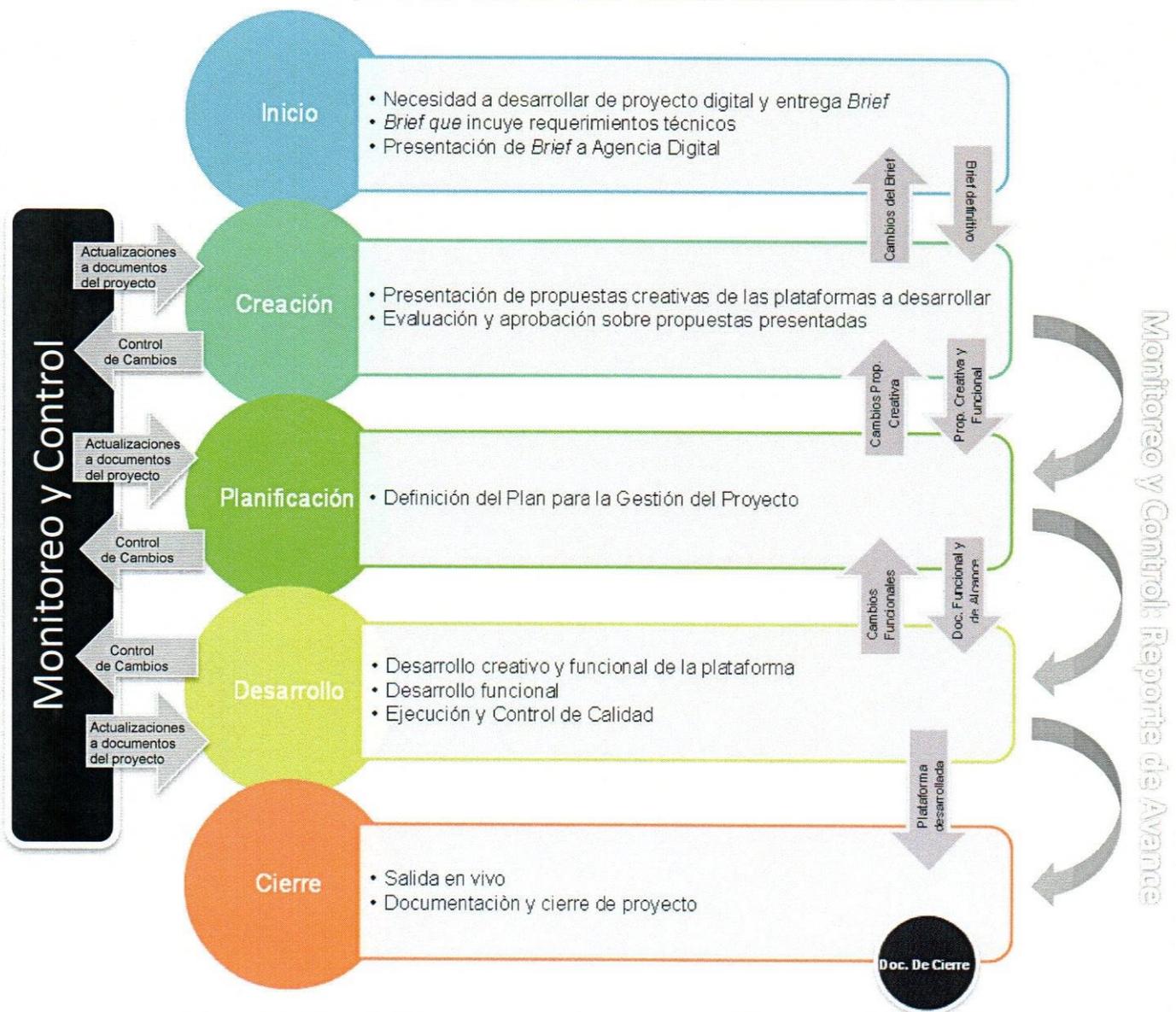


Figura 28. Ciclo de Vida de un proyecto de Publicidad Digital para Empresas Polar

En el modelo anterior se refleja un resumen de cada una de sus fases con sus procesos fundamentales, entendiendo que en cada uno de ellos se encuentran sus Entradas, Salidas, Técnicas y Herramientas. A su vez, se reflejan los entregables más importantes de cada fase (Brief, Documento Creativo y Funcional, Documento Funcional y de Alcance; Plataforma desarrollada) que activa la siguiente fase. Además se refleja su iteración, lo que le permite hacer básicamente los cambios específicos en cada documento anteriormente descrito como entregable, a fin de que el proyecto se ejecute de forma correcta.

En la fase de Cierre no hay un regreso con cambios a la fase de Desarrollo, pues en este momento no debe haber cambios, salvo en los relacionados al cronograma o recursos del proyecto, pero que se reportan a través de la fase de Monitoreo y Control.

A lo largo de todo el ciclo de vida se presenta el reporte de avance como parte de ese proceso de Monitoreo y Control que se tiene de cada una de las etapas. Esto permite la comunicación efectiva sobre cómo va el proyecto en todos sus elementos.

En el caso de Monitoreo y Control se reflejan los entregables más importantes como lo es la Actualización de los Documentos del Proyecto y el Control de Cambios de cada uno de los documentos de cada fase.

4. Objetivo 4: Elaborar lineamientos para la implementación del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital que se coordinan desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar

Una vez definidos los procesos, es necesario elaborar unos lineamientos que permitan dar directrices para el posterior diseño e implementación de la propuesta presentada del ciclo de vida y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital. Dichos lineamientos se dividen en dos partes:

1. Presentación a todos los involucrados

Se convocará a todos los actores involucrados en los procesos para la presentación del nuevo ciclo de vida y los procesos en los Proyectos en Publicidad Digital. Para ello:

5. Se convoca a un encuentro con los representantes de cada Dirección de Mercado de Empresas Polar para la presentación de este nuevo Ciclo de Vida y Procesos de los Proyectos en Publicidad Digital que se ejecutan en Empresas Polar
6. Se envía comunicación con la documentación del ciclo de vida y los procesos

2. Implementación

El ciclo de vida y los procesos se implementarán en los **proyectos nuevos** o aquellos que estén iniciando la fase de inicio o planificación. Para los proyectos en creación y desarrollo se hará un levantamiento de cuál proyecto se encuentra en cuál es el proceso, de tal manera de comenzar a aplicarlo desde donde corresponda.

Fase de Inicio

En esta etapa se definen los requerimientos en función de las estrategias de mercado y las necesidades de la marca. Los entregables definidos son: el *Brief* definitivo y el Enunciado Preliminar del Proyecto. El modelo de *Brief* publicitario permitirá arrancar el proyecto en todas sus fases y en él se contendrá el Enunciado Preliminar del Proyecto.

Fase de Creación

Para esta etapa se definen cuál es la idea creativa ganadora, la cual se discute, aprueba y registra en un Documento Creativo y Funcional que permitirá la planificación en la siguiente fase.

Fase de Planificación

En la etapa se proyectan las actividades, se elabora una arquitectura, descripción funcional, se determinan los riesgos, el cronograma, se desarrolla el plan de calidad y se organizan los recursos del proyecto. Los entregables para esta fase es el *Documento Funcional y de Alcance* que contiene: Enunciado del Alcance, Diccionario EDT, EDT, Cronograma de actividades, Matriz de Riesgos y sus respuestas, Plan de pruebas, Matriz de Roles y Responsabilidades, Plan de Comunicación, Listas de Control de Calidad y Documento de Aprobación. Todo estos bajo los formatos y esquemas que plantea las mejores prácticas del PMI y adaptado a la realidad de la empresa.



Fase de Desarrollo

En la etapa de Desarrollo se contempla la ejecución del entregable final y sus pruebas a fin de cumplir con las especificaciones de los requerimientos iniciales y en línea con la propuesta creativa. Los entregables definidos son: Link de Prueba, Link de Desarrollo, Reporte de Pruebas, Control de Calidad



Fase de Monitoreo y Control

En la etapa de Monitoreo y Control se supervisará el manejo del alcance y requerimientos nuevos o cambios por parte del cliente; la revisión del cronograma; la gestión de los riesgos, la validación de las pruebas y el control de la calidad en la ejecución del proyecto, para medir el progreso y desempeño del mismo.



Fase de Cierre

La etapa de Cierre es donde se finaliza formalmente todas las actividades del proyecto. Los entregables definidos son Documentación del Proyecto, Lecciones Aprendidas, Tutorial y Acta de Cierre.

En el Anexo 5 se encontrará un *Cronograma estimado* de duración de implementación por etapa, a modo de referencia y lineamiento.

CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación, se recurrieron a 3 fuentes importantes que colaboraron en el desarrollo de esta actividad. Los procesos documentados en 2012 fueron el punto de partida para entender cuál era la situación actual, un hecho ocurrido a finales de 2014 fue el detonante para definitivamente poder hacer una revisión de los procesos; y adicionalmente los involucrados e interesados en que estos procesos se evaluaran, optimizaran y documentaran. Así mismo el investigador aprovecha esta oportunidad para hacer sus propuestas y evaluaciones respectivas.

A continuación se detalla el análisis de cada uno de los objetivos específicos, resaltándose que cada uno de ellos fueron cubiertos en su totalidad y aplicándose la metodología requerida, siempre a la luz de las buenas prácticas del PMI (2013), con el fin de que Empresas Polar (y todo aquella investigación posterior que requieran) pueda ponerlos en práctica en los desarrollos de aplicaciones, sitios web para la construcción de marcas comerciales.

Objetivo 1: *Diagnosticar la situación actual de las fases y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital*

En este objetivo se evidencia la necesidad imperante que tiene la organización, en este caso Empresas Polar, e incluso las Agencias de Publicidad Digital, de tener un ciclo de vida y procesos de los proyectos de desarrollo y conceptualización en esta área. Adicionalmente, hay una necesidad de que todas las áreas de mercado y publicidad estén al tanto de la existencia de estos procesos, a fin de no entorpecer con sus necesidades personales y particulares las fases que ya se definieron.

La empresa tiene en cuenta, durante el análisis, que estos procesos no deben ser una secuencia de pasos, sino una forma de organización de todos los elementos para el logro de un objetivo y teniendo como punto de partida las mejores prácticas que integran el PMI y que se encuentran adaptadas en esta investigación

Durante el diagnóstico, se evidenció la factibilidad del proyecto a presentar y por tanto la consecución de los siguientes objetivos.

Objetivo 2: *Definir las fases y los procesos del ciclo de vida propuesto para los proyectos en Publicidad Digital*

Durante este objetivo se describieron las fases del ciclo de vida que son Inicio, Creación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control; y Cierre, los procesos con sus entradas, técnicas y herramientas; y salidas de tal manera que se logró incorporar todos los elementos y requerimientos que la empresa necesitaba, a la luz del análisis de la situación actual, anteriormente definidos

Se logró tener un ciclo de vida y unos procesos definidos, especialmente optimizados, homologados y adaptados a los requerimientos de los interesados-

Objetivo 3: *Elaborar un modelo que integre las fases del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital*

En este objetivo se logró formular un modelo de ciclo de vida y procesos, de forma secuencial e iterativa de los proyectos, de tal manera de poder dejar en evidencia la importancia de tener estos procesos documentados bajo un solo esquema, y que permita su consulta fácil y sencilla. Además que

permite dejar evidencia cuáles son los entregables más importantes en las interrelaciones.

Objetivo 4: Elaborar lineamientos para la implementación del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital que se coordinan desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar

Finalmente se logró dar lineamientos generales y específicos por etapas que permita la implementación del ciclo de vida y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital que se coordinan desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar. Este plan está dividido en dos partes: Presentación del ciclo de vida a las áreas involucradas, y los lineamientos para el diseño de un plan para la implementación del mismo, que define cada directriz y los entregables, tomando en cuenta las mejores prácticas definidas por el PMI para el desarrollo de proyectos, siempre adaptado a la realidad del mundo publicitario.

En este sentido, se respondieron a todas las interrogantes de esta investigación.

Tabla 6

Validación de pregunta de investigación

Pregunta	Objetivo	Validación
¿Cómo sería el ciclo de vida y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital?	1	✓
¿Cuáles son las fases y los procesos actuales que lleva a cabo la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar?	1	✓
¿Cómo se definirían las fases y procesos? ¿Cómo se integran?	2 y 3	✓
¿Cuáles serían los lineamientos que permitan una implementación del ciclo de vida y los procesos de los proyectos en publicidad digital?	4	✓

Así mismo, a través de una lista de cotejo, se verifican todos los entregables de este proyecto

Tabla 7

Lista de verificación de entregables

OBJETIVO	ENTREGABLE	Validación
Diagnosticar la situación actual de las fases y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital	- Situación actual diagnosticada	✓
Definir las fases y los procesos del ciclo de vida propuesto para los proyectos en Publicidad Digital	- Fases definidas - Procesos definidos	✓
Elaborar un modelo que integre las fases del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital	- Modelo Integrado en un flujograma de procesos	✓
Elaborar lineamientos para la implementación del ciclo de vida de los proyectos en Publicidad Digital que se coordinan desde la Gerencia de Medios Digitales y Contacto de Empresas Polar	- Lineamientos establecidos	✓

CONCLUSIONES

Para una organización tan compleja como Empresas Polar (o similares en mercado), el tener organizado procesos de proyectos le permite tener un mejor manejo de los recursos, tanto humanos como financieros. La pérdida de tiempo en las organizaciones porque no se tienen claros los objetivos y procesos, puede resultar catastrófica en momentos de crisis u optimización.

En el área publicitaria digital, la disciplina y las buenas prácticas están cada vez más ausentes, debido al mundo cambiante de la tecnología y sus parámetros.

Es por esto que esta investigación llega a la conclusión siguiente:

- Las empresas en el área publicitaria requieren de generación de procesos que les permita tener metodología al momento de desarrollar proyectos en el área digital
- Las empresas de consumo masivo están cada vez más ávidas de tener sus procesos internos optimizados y homologados, a fin de poder tener los recursos humanos, técnicos y financieros lo más óptimos posibles
- Esta investigación evidencia la necesidad de que Empresas Polar ha hecho un esfuerzo por mantener esta documentación, pero sobre todo su interés por la homologación entre sus negocios y, por su puesto, entre sus agencias de publicidad digital.
- Se hizo factible y necesario el diagnóstico de la situación actual, lo que arrojó la importancia de tener un ciclo de vida y unos procesos más adaptados las necesidades sin que se evidenciara como un cúmulo de pasos establecidos. Mucho menos que reflejara funciones específicas de cada área involucrada
- Una vez definidas estas fases y procesos, se documentan cada uno de las entradas, salidas y técnicas y herramientas que permitirán

que estos procesos fluyan y sean de mucho mayor control para quienes lideran estos proyectos.

- Al verlos integrados, los procesos tienen sentido, orden y rigor, por lo que será más fácil su implementación
- En la última fase se procedió a diseñar el plan de implantación de este ciclo de vida que será aplicado por la empresa.
- Para que todo este esfuerzo de investigación sea exitoso dentro de la organización, resulta necesaria la colaboración de todos los involucrados, para de esta forma garantizar una buena planificación y desarrollo de cualquier proyecto de implantación en Publicidad Digital.
- Las agencias de publicidad no tienen documentación de sus procesos internos de creación y desarrollo, por lo que se hace necesario involucrarlos en todos los procesos.
- Las herramientas y técnicas adquiridas a lo largo de la especialización de Gerencia de Proyectos, demostraron ser de gran utilidad para el éxito de esta investigación, pues permitió una correcta definición del proyecto, con un cronograma de implementación ajustado y con las limitaciones del caso; garantizando la conclusión del mismo. Además, con este proyecto se demuestra que las técnicas aprendidas pueden ser adaptadas a cualquier proyecto, siempre y cuando se estudie bien su naturaleza.

El TEG está estructurado en seis capítulos los cuales recogen la información preliminar de lo que se pretendió investigar. En el **Capítulo I** se plantea el problema, su contexto, las interrogantes, los objetivos, el alcance y cómo se traducen en entregables, la justificación y las principales limitaciones de la investigación y del investigador. En el **Capítulo II** se plantean los principales trabajos de investigación y artículos de revistas que sirven como base de antecedente a esta investigación, así como la base

teórica que sustenta en modo general lo que se pretende alcanzar. En el **Capítulo III** se detalla cuál fue la metodología a aplicar para la conceptualización de las fases y los procesos de los proyectos en Publicidad Digital, en el que se especifica el tipo y diseño de la investigación, las técnicas y herramientas, el cronograma preliminar de trabajo, la Estructura Desagregada de Trabajo y un presupuesto estimado de lo que fue la investigación. Todo esto para estar alineado con lo aprendido durante la especialización.

En el **Capítulo IV** donde se encuentra la información organizacional de Empresas Polar: estructura, visión y misión, valores y la problemática latente del cual se desprende esta investigación. El **Capítulo V** recogió la propuesta de análisis de la situación actual de los procesos de los proyectos en Publicidad Digital; la propuesta central de ciclo de vida y procesos, el modelo integrado y el plan de trabajo. En el **Capítulo VI**, el análisis de los resultados obtenidos de esta propuesta; para finalizar con las recomendaciones de esta investigación, las referencias bibliográficas y los anexos.

RECOMENDACIONES

- Se propone diseñar un Plan de Gestión que permita ejecutar un proyecto con este ciclo de vida y sus procesos, respetando los lineamientos de implementación, con la idea de validar dicha propuesta.
- Se recomienda mantener como referencia de buenas prácticas, lo planteado por el PMI (2013)
- Se propone que en futuras investigaciones se dé continuidad a este proyecto y se documenten o estandaricen todos los formatos que se plantearon a lo largo de la investigación
- Una vez que el ciclo de vida y los procesos se haya implementado con algún proyecto, sea parte de los activos de la organización, es decir, que se mantenga documentos dentro de las políticas y procedimientos de la empresa para realizar proyectos de este estilo, bajo la supervisión de una oficina de proyectos.
- Se recomienda que las agencias de publicidad estén informadas y documentadas de estos procesos
- Se recomienda para una futura investigación de continuación, evaluar incorporar los procesos internos de las agencias en su área creativa y de desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALESTRINI, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados - Servicio Editorial. Pág. 248
- BRON B., R. (2011) *Metodología para la Gestión de Proyectos de Aplicaciones Web. Caso de Estudio: Empresa Logos Corp CA*. Tesis de Postgrado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas
- CARRILLO, M. y CASTILLO, A. (2005) *La Nueva Publicidad Digital (NPD): Servicios Digitales y Contenidos Interactivos que Generen 'Experiencias' en los Consumidores*. [Artículo en Línea] Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n45/carrillocastillo.html>
Consulta: Junio, 2012
- CHAMOUND, Yamal (2002). *Administración Profesional de Proyectos: La Guía*. México, DF: Mc Graw Hill. Pp. 268
- DACCACH, J. (2007). *Administración de Proyectos* [Artículo en Línea] Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/administracion_de_proyectos
Consulta: Junio, 2012
- DOVAL, L (1996). *El proyecto tecnológico*. [Documento en Línea] Disponible en: http://tecnologia.mendoza.edu.ar/proyecto_tecnologico/EI%20Proyecto%20Tecnol%F3gico.pdf Consulta: Abril, 30
- EMPRESAS POLAR (2012). *Gente Polar*. [Página en Línea]. Disponible en: <http://www.empresas-polar.com/gente-polar>. Consulta: Junio, 2012
- EQUIPO EMPRESAS POLAR, comunicación personal, abril 2015.

- HERRERA, R. (2009) *Comunicación digital en la nueva economía del Conocimiento*. [Artículo en Línea] Disponible en: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/15%20Herrera_corregido.pdf
Consulta: Junio, 2012
- LANZA, J., RODRÍGUEZ, J., PÍRIZ, M y BONINO, A (2009) *Ventajas de Internet en la Comunicación Empresarial*, en: *Marketing y Competitividad: Coordinador Miguel Ángel Vicente*. Pearson. [Artículo en Línea]. Disponible en: http://www.opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/ventajas_internet_comunicacion_empresarial.pdf Consulta: Junio, 2012
- LOCK, Dennis (1990). *Gestión de Proyectos*. Madrid: Paraninfo. Pp. 279
- MARKETINGDIRECTO.COM (2012). ¿Cuáles son las claves de la publicidad digital? [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/%C2%BFcuales-son-las-claves-de-la-publicidad-digital/> Consulta: Junio 2012
- PALACIOS, L. (2009). *Gerencia de Proyectos. Un Enfoque Latino*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Pág. 722
- PALELLA, S. y MARTINS, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Pág. 253
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. (2013) *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK®*. Quinta edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. Pág. 568.
- RINCÓN, J. (2011) *Diseño Conceptual del Ciclo de Vida para Proyectos de Migraciones Tecnológicas en tarjetas inteligentes para una empresa de tecnología de información y comunicación*. Tesis de Postgrado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

- SABINO, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela. Pag. 151
- TRIPER, B (2002). Implantar un paquete ya no es lo que solía ser...[Artículo en Línea] Disponible en:
http://www.degerencia.com/articulo/implantar_un_paquete_ya_no_es_lo_que_solia_ser/imp Consulta: Abril, 29
- UPEL (2011). *Manual de Trabajos de Grado de >especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Pág. 238
- VAISBERG, B. (2002). *Gerencia de Proyectos para Principiantes*. [Artículo en Línea] Disponible en:
[http://www.degerencia.com/articulo/gerencia de proyectos para principiantes](http://www.degerencia.com/articulo/gerencia_de_proyectos_para_principiantes) Consulta: Junio, 2012.
- VILAR, D. (2008). *Gestión de Proyectos Regionales de Mercadeo Digital en una Empresa Trasnacional de Consumo Masivo*. Tesis de Postgrado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

ANEXOS

REVISIÓN PROCESOS		MINUTA		FECHA:
Centro de Comunicaciones		Evaluación y detección de oportunidades y mejoras a procesos de gestión de proyectos en publicidad digital		15/04/2015
Asunto		Revisión de procesos para la ejecución de proyectos en publicidad digital. Revisión de roles y responsabilidades. Delimitaciones		
Fecha de la reunión		13/04/2015		
Lugar		Dirección de Comunicaciones		
Cargo	Iniciales	Dirección	Asistencia	
Gerente de Medios Digitales y Contacto	GMD	Comunicaciones	P	
Especialista de Asuntos Legales	EAL	Asuntos Legales	P	
Gerente de Nuevas Tecnologías	GNT	Sistemas	P	
Analista Web	AW	Comunicaciones	P	
Gerente de Marca Cerveza Light	GMC	Mercadeo Cerveza	P	
Gerente de Marca Alimentos	GMA	Mercadeo Alimentos	P	
Antonio J. Montilla	AJM	Comunicaciones- Investigador	P	
P – Presente				
PT – Parte del Tiempo				
A – Ausente				
Minuta registrada por:		Antonio J. Montilla (Investigador – Observador)		
Antecedentes				
<ul style="list-style-type: none"> - En el año 2014 hubo dos proyectos para el desarrollo de un sitio web y una aplicación para teléfonos inteligentes que evidenció una serie de errores en los procesos para el desarrollo de la misma y la entrega oportuna de las solicitudes de marcas. - A principio de 2015 se plantea una revisión de estos procesos, aprovechando que el trabajador Antonio J. Montilla lleva adelante una investigación en el área de Gerencia de Proyectos, de tal manera de poder optimizar los procesos que ya existen desde el año 2012 y, a su vez, homologarlos para los 3 negocios de Empresas Polar, sus marcas y Agencias Digitales 				
Objetivo				
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los procesos existentes que permitan la revisión y posterior propuesta de mejora de los mismos. 				
Propuesta de discusión				
<ul style="list-style-type: none"> • AJM plantea que antes de iniciar la discusión sobre los procesos, se defina la agenda de este encuentro y los dos siguientes, a fin de poder acelerar la discusión y ser mucho más eficientes. • Todos están de acuerdo • AJM refresca lo que se colocó en agenda de convocatoria a dicha reunión. Puntos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Validación de las áreas involucradas, con sus respectivas definiciones de roles y responsabilidad 				

Centro de Comunicaciones

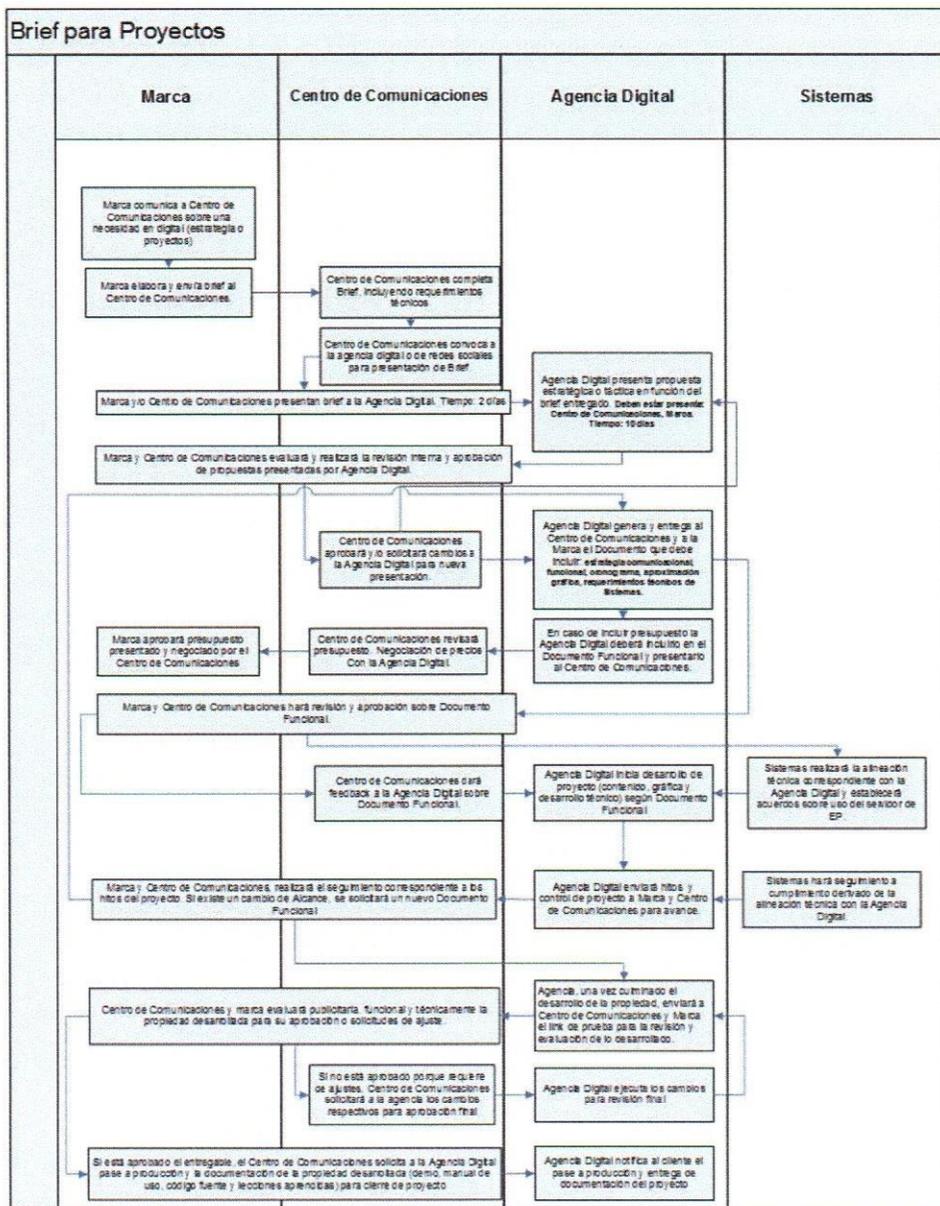
Evaluación y detección de oportunidades y mejoras a procesos de gestión de proyectos en publicidad digital

15/04/2015

- Validación y valoración de los procesos documentados existentes, a través de una matriz de fortalezas y debilidades
- EAL solicita que primer se presenten los procesos actuales (una revisión general) para que sepamos qué se debe evaluar
- Todos están de acuerdo y se inicia la reunión. Se definieron previamente dos horas para la realización de la misma

Acuerdos

1. Revisión general de los procesos: se hizo lectura de cada uno de los procesos para que todos los asistentes, estuviesen al tanto de los procesos
2. Los procesos son:



Centro de
Comunicaciones

Evaluación y detección de oportunidades
y mejoras a procesos de gestión de
proyectos en publicidad digital

15/04/2015

3. Son 25 procesos que se revisaron. GNT de Sistemas recomienda hacer una simplificación de los procesos, pues pareciera que es una secuencia de pasos a cumplir y no a unos procesos estándares que todo proyecto en esta área debe cumplir.
4. GMD aclara que en su momento se decidió hacer así, pues era la única manera de poder delimitar roles y responsabilidad, que en su momento cada uno asumía como suya y no era realmente así.
5. EAL recomienda que los roles y responsabilidades estén definidos en la descripción de cargo de cada área involucrada desde Gestión de Gente (RR HH), a fin de poder evitar en el futuro confusiones y asumir roles que no les corresponde.
6. Todos están de acuerdo con la propuesta de Legal.
7. AJM (investigador) recomienda entonces que en este momento se definan en función del perfil, los roles y responsabilidades de las áreas que se encuentran involucradas en los proyectos en Publicidad Digital. Todos estuvieron de acuerdo. El compromiso de cada área es solicitar a Gestión de Gente se incluya esta función en las descripciones de cargo
8. Todos de acuerdo, AJM propuso definir los roles y responsabilidades de la siguiente manera:
 - a. Descripción de su función
 - b. Rol principal
 - c. Perfil profesional (en el caso que se requiera buscar a alguien que tenga las competencias para ocupar ese cargo)

Los roles fueron los siguientes:

- **Gerente de Medios Digitales y Contacto:** es el Gerente que se encarga de velar por la estrategia de las marcas comerciales aplicadas en Publicidad Digital y da los lineamientos estratégicos de las plataformas que se desarrollarán. Vela también por la identidad de las marcas y la reputación que ellas puedan tener en las distintas plataformas que se van a desarrollar. Además garantiza el cumplimiento de los objetivos del proyecto y que los entregables tengan la calidad requerida. Deberá aprobar, junto de con la marca, la idea creativa, el funcional y el entregable final cuando esté finalizado. Por último se encarga de manejar los riesgos que se presentan en el proyecto y proponer soluciones efectivas para responderlos y mitigarlos. La asesoría publicitaria digital es el rol principal en este cargo. Su perfil es un Comunicador Social o Publicista. (Equipo de Empresas Polar, 2015).
- **Gerente Corporativo de Nuevas Tecnologías:** es el Gerente que se encarga de dar los lineamientos técnicos de las plataformas a desarrollar y garantiza que los estándares definidos en la organización sean aplicados de tal forma. Este gerente autoriza el acceso a los servidores de la empresa para que ahí se puedan alojar las aplicaciones o desarrollos que se hagan para las marcas comerciales. La asesoría técnica es el rol principal en este cargo. Su perfil es un Ingeniero de Sistema o Licenciado en Computación con especialidad en Nuevas Tecnologías.
- **Gerente de Marca:** es el cliente final y que pertenece a la Dirección de Mercadeo. El que tiene la necesidad específica y debe velar por correcta aplicación de la plataforma a desarrollar, que sea acorde a su marca, la personalidad, el posicionamiento, los objetivos de mercado y pueda ser exitoso para su gestión. También es el responsable de suministrar información de mercado, estrategia en otros medios y el presupuesto disponible. Su perfil es un Ingeniero en Producción, Administrador o Licenciado en Mercadeo.
- **Analista Web:** es el controlador de los proyectos. Su función principal es velar por la correcta aplicación de la idea creativa presentada, el Documento Funcional que está aprobado y notificar los cambios que se van aplicando o mejorando dentro de la

Centro de Comunicaciones

Evaluación y detección de oportunidades y mejoras a procesos de gestión de proyectos en publicidad digital

15/04/2015

plataforma que se está desarrollando. Velará por el correcto cumplimiento del cronograma, el presupuesto, los hitos de proyecto, la gestión de los recursos humanos y las comunicaciones. Velará por la calidad del producto final y el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Su perfil es un Comunicador Social o Publicista

- **Especialista Legal:** es el responsable del área legal, de derechos de autor de todas las plataformas que se desarrollen. Su perfil es un Abogado
- **Centro de Comunicaciones:** es el ente conformado por la Dirección de Comunicaciones, Dirección de Asuntos Legales y la Dirección de Sistemas. Su función como ente es asesorar a las marcas comerciales en la conceptualización, evaluación, planificación y desarrollo de todas las plataformas tecnológicas que se harán para Empresas Polar. En los procesos, cuando se nombra este ente, es porque interviene una o y/o las tres áreas en dicho proceso
- **Agencia Digital:** es el proveedor de publicidad en el área digital que se encarga de la propuesta creativa y el desarrollo del proyecto

9. A partir de esta definición de roles y perfiles, GMC plantea evaluar en matriz de fortalezas y debilidades solo 10 procesos y en dos reuniones siguientes evaluar el resto.

N°	Procesos	Fortalezas	Debilidades
1	Marca comunica a Centro de Comunicaciones sobre una necesidad en digital (estrategia o proyectos)	<ul style="list-style-type: none"> . Estrategia digital definida previamente . Documentos de la marca: objetivos de mercado, estudios, conceptos 	<ul style="list-style-type: none"> . Se puede considerar un paso, pero es importante porque es lo que activa el proyecto . No está definido el medio de información de esta necesidad . El Brief no está definido desde el principio
2	Marca elabora y envía brief al Centro de Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> . Marca tiene el conocimiento y los objetivos claros sobre su necesidad . Ya existe un formato definido para el Brief 	<ul style="list-style-type: none"> . Algunas marcas desconocen cómo llenar el Brief que responda a las necesidades en digital
3	Centro de Comunicaciones completa Brief, incluyendo requerimientos técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> . Claridad en los objetivos de comunicación apropiados para la marca . Mayor conocimiento de la marca . Acumulación de conocimientos sobre proyectos ejecutados previamente . Base de conocimiento sobre las tendencias 	<ul style="list-style-type: none"> . En el Brief actual no está especificado el apartado para la solicitud de los requerimientos técnicos . En el brief no está definido el apartado del presupuesto disponible
4	Centro de Comunicaciones convoca a la agencia digital o de redes sociales para presentación de Brief.	-	.Paso innecesario

REVISIÓN PROCESOS		MINUTA	FECHA:
Centro de Comunicaciones		Evaluación y detección de oportunidades y mejoras a procesos de gestión de proyectos en publicidad digital	15/04/2015
5	Marca y/o Centro de Comunicaciones presentan Brief a la Agencia Digital.	-	-
6	Agencia Digital presenta propuesta táctica en función del Brief entregado. Deben estar presente: Agencia ATL, Centro de Comunicaciones, Marca	. Se involucran a todos los interesados los cuales tienen la oportunidad de dar feedback sobre la propuesta presentada . Se levanta minuta con los acuerdos	. Desconocimiento de los procesos internos de la agencia para la generación de esta propuesta. . No se presentan estimados clase V de tiempo y costos
7	Marca y Centro de Comunicaciones evaluará y realizará la revisión interna y aprobación de propuestas presentadas por Agencia Digital.	. Análisis interno por parte de todos los interesados en el proyecto	. Todos los cambios deben presentarse en este momento. En algunos casos se introducen cambios con el proceso adelantado o cuando se ha iniciado el desarrollo del proyecto . No existe un formato para la evaluación y solicitudes de cambios
8	Centro de Comunicaciones aprobará y/o solicitará cambios a la Agencia Digital para nueva presentación.	. Seguimiento y control y verificación de que los cambios planteados de ejecuten de manera correcta	. No existen formatos de solicitudes de cambios . No está definido los tiempos y los formatos de control
9	Agencia Digital genera y entrega al Centro de Comunicaciones y a la Marca el Documento Funcional	. Está definido lo que se debe entregar más no los formatos acordados ni qué contiene el mismo.	. No hay un formato de Documento Funcional específico para todas las agencias
10	En caso de incluir presupuesto la Agencia Digital deberá incluirlo en el Documento Funcional y presentarlo al Centro de Comunicaciones.	. Permite cuantificar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto oportunamente	. No es parte del proceso tener estimados previos al presupuesto clase 2 que se espera en esta fase
<p>10. Se convoca la siguiente reunión para el miércoles 22 de abril para evaluar los otros 10 procesos</p> <p>11. EAL sugiere que, para agilizar la revisión, que cada área traiga su evaluación previa.</p> <p>12. Se finaliza la sesión y el compromiso de entrega de minuta es de enviarse el día 15/04/2015 por parte de AJM</p>			

REVISIÓN PROCESOS		MINUTA		FECHA:
Centro de Comunicaciones		Evaluación y detección de oportunidades y mejoras a procesos de gestión de proyectos en publicidad digital		23/04/2015
Asunto		Revisión de procesos para la ejecución de proyectos en publicidad digital. Revisión de roles y responsabilidades. Delimitaciones		
Fecha de la reunión		22/04/2015		
Lugar		Dirección de Comunicaciones		
Cargo	Iniciales	Dirección	Asistencia	
Gerente de Medios Digitales y Contacto	GMD	Comunicaciones	P	
Especialista de Asuntos Legales	EAL	Asuntos Legales	P	
Gerente de Nuevas Tecnologías	GNT	Sistemas	PT	
Analista Web	AW	Comunicaciones	P	
Gerente de Marca Cerveza Light	GMC	Mercadeo Cerveza	P	
Gerente de Marca Alimentos	GMA	Mercadeo Alimentos	P	
Antonio J. Montilla	AJM	Comunicaciones- Investigador	P	
P – Presente PT – Parte del Tiempo A – Ausente				
Minuta registrada por:		Antonio J. Montilla (Investigador – Observador)		
Antecedentes				
<ul style="list-style-type: none"> - En el año 2014 hubo dos proyectos para el desarrollo de un sitio web y una aplicación para teléfonos inteligentes que evidenció una serie de errores en los procesos para el desarrollo de la misma y la entrega oportuna de las solicitudes de marcas. - A principio de 2015 se plantea una revisión de estos procesos, aprovechando que el trabajador Antonio J. Montilla lleva adelante una investigación en el área de Gerencia de Proyectos, de tal manera de poder optimizar los procesos que ya existen desde el año 2012 y, a su vez, homologarlos para los 3 negocios de Empresas Polar, sus marcas y Agencias Digitales 				
Objetivo				
Evaluar los procesos existentes que permitan la revisión y posterior propuesta de mejora de los mismos.				
Propuesta de discusión				
<ul style="list-style-type: none"> • AJM hace lectura de la minuta anterior sin detallar los procesos, solo los acuerdos. • AJM refresca lo que se colocó en agenda de convocatoria a dicha reunión. Puntos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Validación de las áreas involucradas, con sus respectivas definiciones de roles y responsabilidad. Listo ○ Validación y valoración de los procesos documentados existentes, a través de una matriz de fortalezas y debilidades. En proceso 				

REVISIÓN PROCESOS	MINUTA	FECHA:
Centro de Comunicaciones	Evaluación y detección de oportunidades y mejoras a procesos de gestión de proyectos en publicidad digital	23/04/2015

Acuerdos

1. Se evalúa en matriz de fortalezas y debilidades los 10 procesos siguientes:

N°	Procesos	Fortalezas	Debilidades
11	Centro de Comunicaciones revisará presupuesto. Negociación de precios con la Agencia Digital.	<ul style="list-style-type: none"> . La sinergia que puede haber con otros proyectos . La capacidad de negociar descuentos sobre los proyectos . El conocimiento sobre las inversiones técnicas y publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> . Al no tener el estimado del presupuesto que tiene la marca disponible para este proyecto, se negocia a ciegas y sólo con la referencia de otros proyectos, comparativos con otros proveedores y el mercado actual . No existen parámetros para la valoración de presupuestos documentados en la planificación de proyectos
12	Marca aprobará presupuesto presentado y negociado por el Centro de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> . Que el cliente esté involucrado en la aprobación y en la decisión final 	<ul style="list-style-type: none"> .Innecesario incluir estos procesos
13	Marca y Centro de Comunicaciones hará revisión y aprobación sobre Documento Funcional.	<ul style="list-style-type: none"> . Se mantiene la sinergia en el Control y Seguimiento del proyecto sobre esta fase . Hay acuerdos establecidos sobre el alcance de lo que se va a ejecutar 	<ul style="list-style-type: none"> . Este proceso debe estar antes de la revisión del presupuesto . No queda claro que hasta acá deben definirse todos los cambios de alcance
14	Sistemas realizará la alineación técnica correspondiente con la Agencia Digital y establecerá acuerdos sobre uso del servidor de EP. Tiempo: 1 día	<ul style="list-style-type: none"> . Se involucra el área técnica y se definen los parámetros de seguridad y estabilidad de las propiedades a desarrollar 	<ul style="list-style-type: none"> . No está definida la vía de esta alineación: correo, reunión, conferencia telefónica . Este proceso está definido pero no se está cumpliendo en todos los casos
15	Centro de Comunicaciones dará feedback a la Agencia Digital sobre Documento Funcional. Tiempo: 5 días	<ul style="list-style-type: none"> . Se mantiene informado a todos los involucrados sobre los avances 	<ul style="list-style-type: none"> . No está definida la vía de comunicación formal de este feedback o aprobación
16	Agencia Digital inicia desarrollo de proyecto (contenido, gráfica y desarrollo técnico) según Documento Funcional	<ul style="list-style-type: none"> . Define el inicio de la ejecución del proyecto según el cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> . No está definido en el cronograma los procesos internos de la agencia para el arranque del proyecto

REVISIÓN PROCESOS		MINUTA	FECHA:
Centro de Comunicaciones		Evaluación y detección de oportunidades y mejoras a procesos de gestión de proyectos en publicidad digital	23/04/2015
17	Agencia Digital enviará hitos y control de proyecto a Marca y Centro de Comunicaciones para avance.	. Se contempla el control y seguimiento del proyecto en la fase de ejecución	. No existen herramientas, formatos o mecanismos para el seguimiento de los hitos . No se contemplan los criterios para la aprobación parcial de los entregables en su revisión: gráficas, funcionalidades para pruebas, mejoras.
18	Sistemas hará seguimiento a cumplimiento derivado de la alineación técnica con la Agencia Digital.	. Se contempla el control y seguimiento del proyecto desde lo técnico	. No existe herramienta, formato o mecanismo para el seguimiento de los hitos
19	Marca y Centro de Comunicaciones, realizará el seguimiento correspondiente a los hitos del proyecto. Si existe un cambio de Alcance, se solicitará un nuevo Documento Funcional	. Importancia del seguimiento por parte del cliente para el buen término del proyecto	. No existen herramientas, formatos o mecanismos para el seguimiento de los hitos . Con el cambio de alcance existe un riesgo de que todo el proyecto se re-planifique en tiempo y costos . No existe formato para la documentación de los cambios
20	Agencia, una vez culminado el desarrollo de la propiedad, enviará a Centro de Comunicaciones y Marca el link o acceso de prueba para la revisión y evaluación de lo desarrollado.	. Se evalúa el entregable final de forma integral y de la mano de lo aprobado	-
<ol style="list-style-type: none"> 2. Se convoca la siguiente reunión para el miércoles 29 de abril para evaluar los otros 5 procesos 3. Se finaliza la sesión y el compromiso de entrega de minuta es de enviarse el día 23/04/2015 por parte de AJM 			

REVISIÓN PROCESOS	MINUTA	FECHA:	
Centro de Comunicaciones	Evaluación y detección de oportunidades y mejoras a procesos de gestión de proyectos en publicidad digital	30/04/2015	
Asunto	Revisión de procesos para la ejecución de proyectos en publicidad digital. Revisión de roles y responsabilidades. Delimitaciones		
Fecha de la reunión	29/04/2015		
Lugar	Dirección de Sistemas		
Cargo	Iniciales	Dirección	Asistencia
Gerente de Medios Digitales y Contacto	GMD	Comunicaciones	P
Especialista de Asuntos Legales	EAL	Asuntos Legales	P
Gerente de Nuevas Tecnologías	GNT	Sistemas	P
Analista Web	AW	Comunicaciones	P
Gerente de Marca Cerveza Light	GMC	Mercadeo Cerveza	P
Gerente de Marca Alimentos	GMA	Mercadeo Alimentos	P
Antonio J. Montilla	AJM	Comunicaciones- Investigador	P
P – Presente PT – Parte del Tiempo A – Ausente			
Minuta registrada por:	Antonio J. Montilla (Investigador – Observador)		
Antecedentes			
<ul style="list-style-type: none"> - En el año 2014 hubo dos proyectos para el desarrollo de un sitio web y una aplicación para teléfonos inteligentes que evidenció una serie de errores en los procesos para el desarrollo de la misma y la entrega oportuna de las solicitudes de marcas. - A principio de 2015 se plantea una revisión de estos procesos, aprovechando que el trabajador Antonio J. Montilla lleva adelante una investigación en el área de Gerencia de Proyectos, de tal manera de poder optimizar los procesos que ya existen desde el año 2012 y, a su vez, homologarlos para los 3 negocios de Empresas Polar, sus marcas y Agencias Digitales 			
Objetivo			
Evaluar los procesos existentes que permitan la revisión y posterior propuesta de mejora de los mismos.			
Propuesta de discusión			
<ul style="list-style-type: none"> • AJM hace lectura de la minuta anterior sin detallar los procesos, solo los acuerdos. • AJM refresca lo que se colocó en agenda de convocatoria a dicha reunión. Puntos a tratar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Validación de las áreas involucradas, con sus respectivas definiciones de roles y responsabilidad. Listo ○ Validación y valoración de los procesos documentados existentes, a través de una matriz de fortalezas y debilidades. Listo 			

Centro de
Comunicaciones

Evaluación y detección de oportunidades
y mejoras a procesos de gestión de
proyectos en publicidad digital

30/04/2015

Acuerdos

1. Se evalúa en matriz de fortalezas y debilidades los 5 procesos finales:

N°	Procesos	Fortalezas	Debilidades
21	Centro de Comunicaciones y marca evaluará publicitaria, funcional y técnicamente la propiedad desarrollada para su aprobación o solicitudes de ajuste.	<ul style="list-style-type: none"> . Revisión profunda de lo desarrollado . Acuerdos de las partes sobre la satisfacción de lo entregado 	<ul style="list-style-type: none"> . No existe un protocolo para pruebas . No existe una lista de verificación según el documento funcional . No existe un cuestionario para medir la satisfacción de los entregables
22	Si no está aprobado porque requiere de ajustes, Centro de Comunicaciones solicitará a la agencia los cambios respectivos para aprobación final	<ul style="list-style-type: none"> . Están contemplados los cambios menores que puedan surgir 	<ul style="list-style-type: none"> . No existe formato para la documentación de los cambios
23	Agencia Digital ejecuta los cambios para revisión final	<ul style="list-style-type: none"> . Que el entregable sea de calidad y esté ajustado a las expectativas del cliente 	-
24	Si está aprobado el entregable, el Centro de Comunicaciones solicita a la Agencia Digital pase a producción y la documentación de la propiedad desarrollada (demo, manual de uso, código fuente y lecciones aprendidas) para cierre de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> . Se hace un cierre formal del proyecto con la salida en vivo de la propiedad desarrollada 	<ul style="list-style-type: none"> . No se entregan: Demo de la propiedad, manual de uso, código fuente y lecciones aprendidas . No existen políticas para la documentación . No existe un plan de comunicación para que todos los interesados estén informados de esta nueva propiedad.
25	Agencia Digital notifica al cliente el pase a producción y entrega de documentación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> . Se contempla el cierre formal del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> . Actualmente no se entrega documentación del proyecto y mucho menos de la propiedad desarrollada

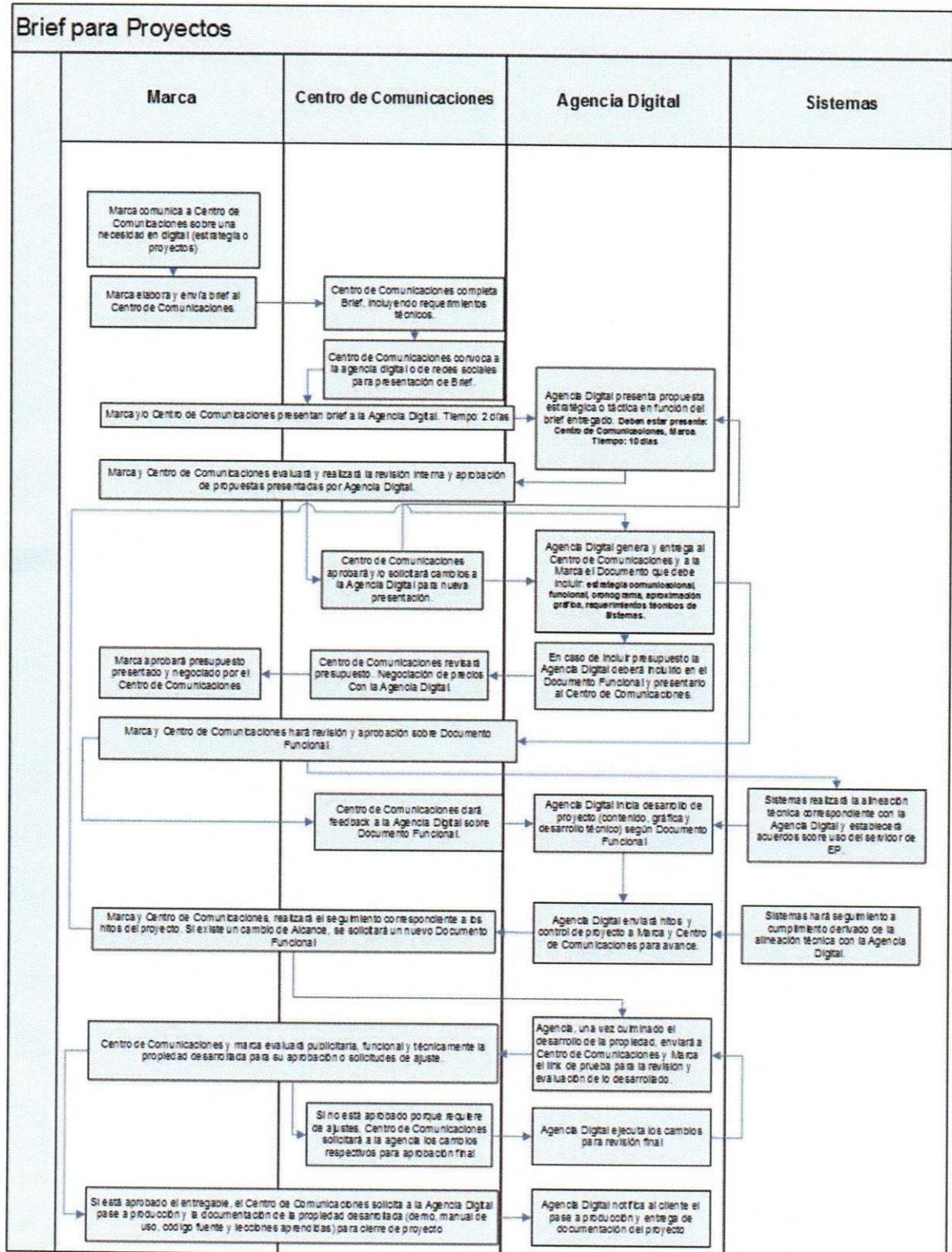
Centro de
Comunicaciones

Evaluación y detección de oportunidades
y mejoras a procesos de gestión de
proyectos en publicidad digital

30/04/2015

2. Se convoca la siguiente reunión para el miércoles 29 de abril para evaluar los otros 5 procesos
3. Se finaliza la sesión y el compromiso de entrega de minuta es de enviarse el día 30/04/2015 por parte de AJM
4. Se validaron y valoraron los procesos documentados existentes, a través de una matriz de fortalezas y debilidades. **Listo**

ANEXO 4 PROCESOS ANTERIORES DE PROYECTOS EN PUBLICIDAD DIGITAL



ANEXO 5: CRONOGRAMA ESTIMADO DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN COMO LINEAMIENTO

