

Propuesta para la estandarización de procesos en PLM GROUP.

Trabajo final presentado por:	IRMA PAOLA ROJAS VELA SERGIO DAVID CASALLAS TINAJA KAREN DANIELA RUIZ GONZALEZ
Programa:	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
Docente:	MARIA MARGARITA GUTIERREZ GUTIERREZ
Fecha:	JUL-26

Contenido

Índice de figuras	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
Resumen	6
Abstract	7
1. Introducción	9
1.1 Objetivo general	10
1.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Metodología	11
1.3.1 Identificación y Análisis del Problema	12
1.3.2 Planificación de la Solución	13
1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos	14
2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN ..	18
2.1 Descripción de la empresa a intervenir.....	19
2.1.1 Misión	21
2.1.2 Visión	22
2.1.3 Mapa de procesos	22
2.1.4 Descripción del proceso a intervenir.....	22
2.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso.....	29
3. ESTABLECIMIENTOS DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	30
3.1 Establecimiento de objetivos	30
3.2. Descripción de la solución	31
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución.....	34
3.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	37
3.4.1 Recursos humanos.....	37

3.4.2 Recursos tecnológicos	37
3.4.2 Recursos documentales.....	38
3.4.3 Recursos financieros.....	39
3.4.4 Recursos metodológicos.....	41
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.....	43
4.1. Alcance final de la solución	44
4.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....	45
4.3 Cronograma de ejecución.....	47
4.4. Presupuesto.....	49
5. CONCLUSIONES.....	57
REFERENCIAS	59

ÍNDICE DE FIGURAS

1 Figura. Organigrama PLM Group.....	21
2 figura. Modelo de atención de PLM Group.....	21
3 figura. Proceso actual de gestión de proyectos publicitarios en PLM Group	22
4 figura. Diagrama de ishikawa - PLM Group	26
5 figura. Resumen modelo de gestión para PLM Group	43
6 figura. Cronograma de actividades.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de los 5 porques.....	24
Tabla 2. Identificación de riesgos asociados a la ejecución de los proyectos PLM Group.....	26
Tabla 3. Niveles de autoridad para la toma de decisiones.....	32
Tabla 4. Secuencia de actividades para la implementación de la propuesta	35
Tabla 5. Matriz RACI Actividades para la implementación de la propuesta	36
Tabla 6. Indicadores KPI.....	41
Tabla 7. Cargos y responsabilidades para la implementación del modelo de gestión de proyectos	45
Tabla 8. Especificación diagrama de gannt	48
Tabla 9. Nomina y roles del personal PLM Group	50
Tabla 10. Horas de trabajo por actividad del cronograma.....	51
Tabla 11. Resumen de costo de recurso humano	54
Tabla 12. Resumen de otros recursos	55
Tabla 13. Presupuesto general	56

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito realizar una propuesta para fortalecer la ejecución de proyectos de PLM GROUP mediante el establecimiento del proceso de ejecución de proyectos publicitarios específico de acuerdo con la realidad empresarial. El estudio es necesario debido a las dificultades identificadas durante la ejecución de los proyectos publicitarios, donde se evidenció la ausencia de procedimientos documentados, la falta de definición de roles y responsabilidades y una alta dependencia de la Gerencia General para la toma de decisiones. Estas situaciones generan retrasos, reprocesos, sobre costos y afectan tanto la rentabilidad de la empresa como la satisfacción de los clientes.

Para identificar el origen de este problema se realizó una investigación bajo el enfoque de investigación-acción, utilizando herramientas como la observación, el análisis de los Cinco Porqués, el diagrama de Ishikawa y la identificación de riesgos. El diagnóstico finaliza en la conclusión que el problema no radica únicamente en la ejecución de proyectos, sino en la No existencia de un procedimiento de ejecución claro, responsabilidades debidamente documentadas y estrategias de planeación, evaluación y control.

Como respuesta a esta situación, se diseñó un modelo de gestión de proyectos basado en las buenas prácticas de la Guía PMBOK, complementado con herramientas de revisión de procedimientos. La propuesta incluye la documentación de procedimientos, la implementación de una matriz RACI para la asignación de responsabilidades, la definición de niveles de autoridad para la toma de decisiones, el establecimiento de indicadores de desempeño y un esquema que facilita el control de los proyectos y la constante mejora.

Se espera que la implementación de este modelo contribuya a optimizar la coordinación entre las diferentes áreas de la organización, reducir los tiempos de respuesta, minimizar los reprocesos y mejorar el control de los costos y los cronogramas. De esta manera, PLM GROUP contará con un proceso de gestión más estructurado, que fortalecerá su eficiencia operativa, incrementará la rentabilidad de los proyectos y mejorará la experiencia de sus clientes.

Palabras clave: gestión de proyectos, estandarización de procesos, PMBOK, planificación, matriz RACI, indicadores de desempeño, mejora continua, gobernanza, PLM GROUP.

ABSTRACT

This study aims to propose a project management model to strengthen the execution of projects at PLM GROUP through the establishment of a standardized advertising project execution process tailored to the organization's operational reality. The study was motivated by the difficulties identified during the execution of advertising projects, including the absence of documented procedures, unclear roles and responsibilities, and a high dependence on senior management for operational decision-making. These conditions have resulted in project delays, rework, cost overruns, and negative impacts on both the company's profitability and customer satisfaction.

To identify the root causes of these issues, the research was conducted using an action research approach supported by direct observation, the Five Whys technique, the Ishikawa diagram, and risk identification. The diagnosis revealed that the main problem was not limited to project execution itself but was primarily associated with the absence of a structured project management model that defines responsibilities and establishes planning, monitoring, and control mechanisms.

In response to these findings, a project management model was designed based on the good practices established in the PMBOK® Guide, complemented by business process management tools. The proposal includes the documentation of standardized procedures, the implementation of a RACI responsibility matrix, the definition of authority levels for decision-making, the establishment of key performance indicators (KPIs), and a monitoring framework to support project control and continuous improvement.

The implementation of this model is expected to enhance coordination among the different organizational areas, reduce response times, minimize rework, and improve cost and schedule

control. Consequently, PLM GROUP will have a more structured project management process that will strengthen its operational efficiency, increase project profitability, and improve customer satisfaction.

Keywords: Alcance del proyecto, Cronograma, Gestión de proyectos, Interesados (Stakeholders), Indicador de desempeño (KPI), Metodología PMBOK, Planificación, Riesgo, Trazabilidad, Procedimiento estandarizado

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo desarrolla un proceso de investigación-acción orientado a identificar las principales problemáticas en la gestión de proyectos de la empresa PLM GROUP y a formular una propuesta que contribuya a mejorar sus procesos internos. Durante el diagnóstico se evidenció que la empresa no contaba con los procedimientos estandarizados, derivando también en la ausencia de definición de roles y responsabilidades, lo que genera una estructura organizacional que no es clara, situaciones que dificultan la adecuada ejecución de los proyectos y resulta en la afectación directa de la calidad y rentabilidad de la empresa.

Es por este contexto organizacional que se llega a la idea de que existe la necesidad de fortalecer la gestión de proyectos lo que permitirá un mejor engranaje entre las áreas operativas, coordinando de manera más eficiente y generando un mayor valor agregado de la empresa de cara a los clientes mediante procesos estandarizados y una adecuada ejecución de funciones gerenciales que permitirán ejecutar los proyectos de manera más eficiente.

Estas situaciones son comunes en organizaciones que no cuentan con procesos estandarizados, ya que la no existencia de mecanismos formales de planificación, seguimiento y control aumenta la probabilidad de retrasos, reprocesos y desviaciones en el alcance, el tiempo y los costos de ejecución (Project Management Institute [PMI], 2021; Kerzner, 2022). Lo cual genera desviaciones entre los costos presupuestados y los costos reales de ejecución del proyecto, disminuyendo la rentabilidad esperada por la dirección de la empresa y a su vez la satisfacción del cliente

Para comprender el origen de estas situaciones se emplearon metodologías de identificación y análisis de problemas, las cuales permitieron determinar las causas que impactan el desempeño de la empresa y realizar una propuesta de mejora acorde con la realidad del funcionamiento de PLM GROUP.

Como resultado de este proceso, se propone la ejecución de un sistema de gestión de proyectos mediante el establecimiento de procedimientos, roles, responsabilidades e

instrumentos de seguimiento y control. Esta propuesta busca fortalecer la planeación, la ejecución y el seguimiento, facilitando la identificación oportuna de desviaciones frente a lo planeado contribuyendo a una gestión más eficiente, impactando de manera positiva las ganancias de la empresa, la satisfacción de sus clientes y la posibilidad de incluir nuevos.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la ejecución de los proyectos de la empresa PLM GROUP mediante el diseño de un modelo operativo que establezca procedimientos claros, que permita establecer las funciones de cada uno de los responsables dentro de la organización dentro de los tiempos necesarios, lo que permitirá toma de decisiones de manera más ágil y se logre cumplir la estimación de costos que se realizan al inicio de cada proyecto.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

- Diagnosticar los motivos por cuales se generan retrasos en la ejecución de campañas y procesos de producción dentro de PLM GROUP, identificando oportunidades de mejora en la planeación, asignación de responsabilidades y toma consciente de decisiones
- Diseñar el procedimiento para la gestión de proyectos que se use como mecanismos de gestión que permita hacer más dinámica la articulación entre áreas involucradas, reduciendo los tiempos de respuesta y fortaleciendo la eficiencia operativa de los proyectos.
- Diseñar mecanismos de seguimiento que ayuden evaluar la satisfacción del cliente mediante indicadores relacionados con el éxito de la ejecución de la necesidad de los clientes incluyendo tiempos de entrega, los costos acordados y la calidad de los proyectos publicitarios.

1.3 METODOLOGÍA

- El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual constituye un enfoque ampliamente utilizado para abordar problemas organizacionales mediante un proceso cíclico de diagnóstico, planificación, intervención y evaluación (Lewin, 1946). Este método ofrece la identificación de problemas, formular hipótesis y aplicar soluciones en una problemática real dentro de PLM GROUP e involucrar el conocimiento del funcionamiento interno de la organización para diseñar una propuesta de mejora aplicable, ajustando las estrategias conforme se avanzaba en el proyecto. La investigación-acción, se modificaron las medidas a medida que el estudio avanzaba, el cual ofreció una estructura adaptable y colaborativa para el desarrollo de este, donde se obtuvo como resultado una intervención sólida y con gran capacidad de transformación.
- La ejecución del trabajo de grado se organizó en tres fases secuenciales, donde cada una se orientó y dio respuesta a un componente en particular de la propuesta. Durante el primer periodo, se logró identificar y examinar la problemática interna, lo cual ayuda a entender las características de la organización, su razón de ser, sus metas a futuro y el proceso crítico a intervenir. En el siguiente proceso se enfocó en el diseño de la solución, concretando metas y tareas específicas que ayuden a enfrentar la problemática de la organización PLM Group. Para el tercer momento, se precisaron las variables operacionales donde se definieron actividades, costos estimados, y delegación de funciones.
- Como complemento a esta metodología, el desarrollo del proyecto se fundamentó en las buenas prácticas de la Guía PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) De acuerdo con el PMI (2021), la aplicación de buenas prácticas de dirección de proyectos favorece la integración de los procesos organizacionales, fortalece la gobernanza y facilita la generación de valor mediante una adecuada planificación, gestión de recursos y control del desempeño. Asimismo, se incorporaron herramientas de gestión por procesos (Business Process Management – BPM), análisis de causa raíz y mejora continua para fortalecer el diagnóstico y la formulación de la solución.

1.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En el primer periodo, se llevó a cabo un diagnóstico exhaustivo de la organización PLM Group y del proceso en específico. Se mapean las fallas identificando las causas raíz, impactos y cuellos botella que limitan el desempeño. Este análisis fue clave para generar un plan de acción, el cual logra una alineación precisa con los requerimientos comerciales de la organización.

La identificación del problema se realizó mediante un diagnóstico organizacional orientado al proceso de gestión de proyectos publicitarios desarrollado por PLM GROUP. El análisis se centró en comprender la interacción entre las áreas de Cuentas, Planeación, Creatividad, Producción, Marketing Digital y Gerencia, identificando la forma en que fluye la información desde la recepción del requerimiento del cliente hasta la entrega final del servicio. Asimismo, se evaluó la coordinación entre las diferentes áreas involucradas, los mecanismos de toma de decisiones y las actividades que impactan directamente el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto.

Como método de diagnóstico se emplearon las siguientes herramientas:

- Observación directa del funcionamiento del proceso.
- Revisión de la estructura organizacional y del modelo de atención al cliente.
- Identificación de actividades críticas y puntos de decisión.
- Análisis causa-raíz mediante la técnica de los Cinco Porqués.
- Elaboración del Diagrama de Ishikawa para clasificar las causas del problema.
- Caracterización del proceso mediante un mapa de procesos.
- Identificación de los riesgos asociados a la ejecución de los proyectos.

Para el análisis de las causas del problema se emplearon herramientas ampliamente utilizadas en procesos de mejora continua, como el Diagrama de Ishikawa (Ishikawa, 1986) y la técnica de los Cinco Porqués, la cual permite profundizar progresivamente hasta

identificar la causa raíz de un problema mediante un análisis secuencial de las causas que lo originan (Ohno, 1988). Estas herramientas facilitaron la comprensión de las relaciones existentes entre los diferentes factores que afectan el desempeño del proceso de gestión de proyectos.

El diagnóstico permitió establecer que el principal problema de PLM GROUP no corresponde únicamente a los retrasos en la entrega de los proyectos, sino a la ausencia de un modelo de gestión que defina de manera clara los procesos, las responsabilidades, los niveles de autoridad y los mecanismos de planificación, seguimiento y control. Esta situación genera una alta dependencia de la Gerencia General para la toma de decisiones operativas, ocasionando cuellos de botella, reprocesos, demoras en la ejecución de las actividades, incumplimientos en los cronogramas, variaciones en los costos de ejecución y dificultades en la coordinación entre las diferentes áreas, afectando la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de la organización frente a las necesidades de sus clientes.

1.3.2 Planificación de la Solución

En la fase de diseño, se determinó una propuesta de trabajo que fue estudiada minuciosamente para dar respuesta por medio de unos objetivos puntuales y una serie de pasos secuenciales que neutralizan el problema hallado. Esta investigación abarca el desarrollo de un cronograma de ejecución, el cual tiene como fin agilizar el logro de las metas propuestas y elevar la productividad de la operación de PLM Group. Definir estas actividades y asegurar la puesta en marcha marca el éxito del ejercicio investigativo de esta fase.

Una vez identificadas las causas del problema, se diseñó una propuesta de solución basada en los principios de la gerencia de proyectos, Según Kerzner (2022), una adecuada planificación constituye uno de los principales factores de éxito en la gestión de proyectos, debido a que permite coordinar recursos, establecer responsabilidades, gestionar riesgos y controlar el desempeño durante todo el ciclo de vida del proyecto. Y en las buenas prácticas establecidas por el PMBOK.

La planificación contempla la implementación de un modelo de gestión de proyectos orientado a fortalecer la coordinación entre las áreas funcionales de PLM GROUP mediante la estandarización de procesos, la definición de responsabilidades y la descentralización controlada de las decisiones operativas.

La propuesta comprende las siguientes acciones:

- Diseño de un proceso estandarizado para la gestión de proyectos publicitarios.
- Definición de una matriz RACI que establezca claramente las responsabilidades de cada cargo.
- Implementación de niveles de autoridad para la aprobación de actividades según su nivel de impacto.
- Elaboración de procedimientos documentados para cada fase del proyecto.
- Implementación de indicadores de desempeño relacionados con tiempo, costo, calidad y satisfacción del cliente.
- Definición de mecanismos de seguimiento mediante reuniones periódicas y reportes de avance.
- Elaboración de un plan de mejora continua que permita actualizar los procedimientos de acuerdo con las lecciones aprendidas.

La implementación de estas acciones permitirá disminuir la dependencia de la gerencia general, mejorar la coordinación entre las áreas, reducir los tiempos de respuesta y fortalecer la satisfacción del cliente.

1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalla los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

Como parte de la planificación de la solución, se realizó una definición preliminar del alcance de la intervención con el propósito de establecer los límites del proyecto, identificar los entregables esperados y determinar los recursos necesarios para el desarrollo de la propuesta. Esta actividad permitió delimitar las acciones que formarían parte de la intervención y aquellas que, por su naturaleza, quedarían fuera del alcance del proyecto, garantizando una adecuada planificación y una utilización eficiente de los recursos disponibles.

Desde el enfoque de la Gerencia de Proyectos y de acuerdo con las buenas prácticas de la Guía PMBOK, la definición del alcance constituye una etapa fundamental, El PMBOK establece que la definición del alcance permite delimitar claramente los entregables del proyecto, evitar incrementos no controlados del trabajo (scope creep) y facilitar la planificación de los recursos necesarios para su ejecución (PMI, 2021). Para asegurar que el proyecto responda de manera efectiva a las necesidades de la organización y que todos los involucrados compartan una comprensión común de los objetivos, los resultados esperados y las restricciones existentes.

En el caso de PLM GROUP, el alcance de la propuesta se orientó al diseño de un modelo de gestión de proyectos que permita fortalecer el proceso de planificación, coordinación, seguimiento y control de los proyectos publicitarios mediante la estandarización de procedimientos, la definición de responsabilidades y la implementación de mecanismos de gobernanza para la toma de decisiones. La propuesta contempla el análisis y rediseño del proceso organizacional, sin incluir modificaciones en la estructura jurídica de la empresa ni inversiones significativas en infraestructura o adquisición de tecnología especializada, buscando una solución de bajo costo y de fácil implementación.

Para el desarrollo de la propuesta se identificaron los recursos necesarios, clasificándolos en cuatro categorías principales:

Recursos humanos. Corresponden al talento humano que participa en el análisis y diseño de la solución, incluyendo la Gerencia General, la Dirección de Cuentas, la Ejecutiva de Cuentas, el Planner, el director Creativo, el equipo de Diseño, Motion Graphics, Content Creator, Paid Media y Data Analyst, quienes aportarán información sobre el funcionamiento actual del proceso y participarán en la validación de la propuesta.

Recursos tecnológicos. Comprenden las herramientas informáticas utilizadas por la organización para la gestión de proyectos, la comunicación y el almacenamiento de información, tales como plataformas colaborativas, hojas de cálculo, herramientas de seguimiento de actividades, software de diseño y aplicaciones de comunicación interna. La propuesta prioriza el aprovechamiento de los recursos tecnológicos existentes, evitando inversiones adicionales que incrementen los costos de implementación.

Recursos documentales. Incluyen la estructura organizacional, el modelo de atención al cliente, procedimientos internos, formatos utilizados durante la ejecución de los proyectos, información histórica sobre los procesos y documentación técnica que permita comprender el funcionamiento actual de la organización y sustentar el diagnóstico realizado

Recursos metodológicos. Corresponden a las herramientas utilizadas para el análisis y diseño de la propuesta, entre ellas la metodología de investigación-acción, la Guía PMBOK®, el análisis de causa raíz mediante la técnica de los Cinco Porqués, el Diagrama de Ishikawa, la caracterización del proceso mediante mapas de procesos, la matriz RACI para la asignación de responsabilidades y la definición de indicadores de desempeño para el seguimiento de la solución propuesta.

La definición anticipada del alcance y de los recursos permitió establecer una base metodológica sólida para el desarrollo del proyecto, asegurando que la propuesta de intervención se mantenga alineada con las necesidades reales de PLM GROUP, con los principios de la gerencia de proyectos y con el objetivo de fortalecer la eficiencia operativa, la coordinación entre las áreas y la satisfacción del cliente

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa objeto de estudio desarrolla proyectos publicitarios para diferentes clientes, los cuales requieren una adecuada planificación, coordinación y control para cumplir con los tiempos, costos y alcances acordados. Sin embargo, durante la ejecución de los proyectos se han identificado situaciones que afectan la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos.

Uno de los principales problemas corresponde a la centralización de la toma de decisiones. En la actualidad, gran parte de las decisiones relacionadas con la ejecución de los proyectos dependen de la aprobación del gerente o director de la empresa. Esta situación genera cuellos de botella en el flujo de trabajo, retrasa la respuesta ante requerimientos de los clientes y dificulta la continuidad de las actividades cuando el responsable no se encuentra disponible o tiene múltiples compromisos simultáneos.

Adicionalmente, la empresa no cuenta con procedimientos estandarizados para la gestión de sus proyectos. La ausencia de procesos claramente documentados para la planificación, ejecución, seguimiento, control de cambios y cierre de los proyectos ocasiona que cada equipo desarrolle las actividades de acuerdo con su experiencia o criterio personal, generando variaciones en la forma de trabajar, reprocesos, dificultades en la comunicación y una mayor probabilidad de errores.

Como consecuencia de estas debilidades en la gestión, se presentan desviaciones entre los costos presupuestados y los costos reales de ejecución. En varios proyectos, los costos finales superan los valores inicialmente ofertados al cliente debido a factores como

estimaciones imprecisas, cambios de alcance no controlados, reprocesos, tiempos adicionales de ejecución y falta de mecanismos de seguimiento durante el desarrollo del proyecto. Esta situación disminuye la rentabilidad de la empresa, afecta la planificación financiera y limita su competitividad en el mercado.

En conjunto, estas condiciones evidencian la necesidad de fortalecer la gestión de proyectos mediante el diseño de un modelo que establezca procedimientos claros, defina responsabilidades, agilice la toma de decisiones y mejore la estimación y el control de los costos. Una propuesta de este tipo contribuiría a optimizar la ejecución de los proyectos, reducir las desviaciones en tiempo y costo y aumentar la satisfacción tanto de los clientes como de la organización.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

PLM nace en 2007 con la convicción de que la creatividad y la estrategia son motores de cambio. Es una agencia que une marketing, publicidad y desarrollo de software para ofrecer soluciones integrales a sus clientes en más de 10 países.

El modelo organizacional se caracteriza por el trabajo colaborativo entre diferentes áreas funcionales, lideradas por la Ejecutiva de Cuentas, quien actúa como enlace entre el cliente y los equipos internos de trabajo. A partir de los requerimientos recibidos se desarrollan actividades de planeación estratégica, creatividad, diseño, producción audiovisual, pauta digital y análisis de resultados.

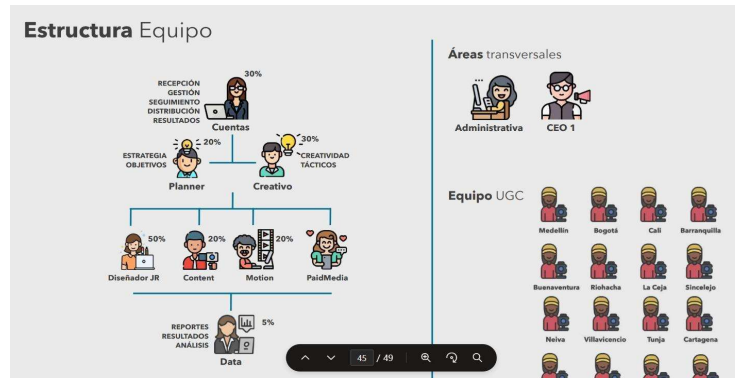
Nuestra razón de ser: construir eso que siempre soñaron para cambiar al mundo

- Creatividad + estrategia + planeación
- Audiovisual + diseño + redacción + locución
- Desarrollo web + e-commerce + apps + IA + SEO + CRM
- Social media + media buy + influencers + PR + BTL

Estructura Organizacional

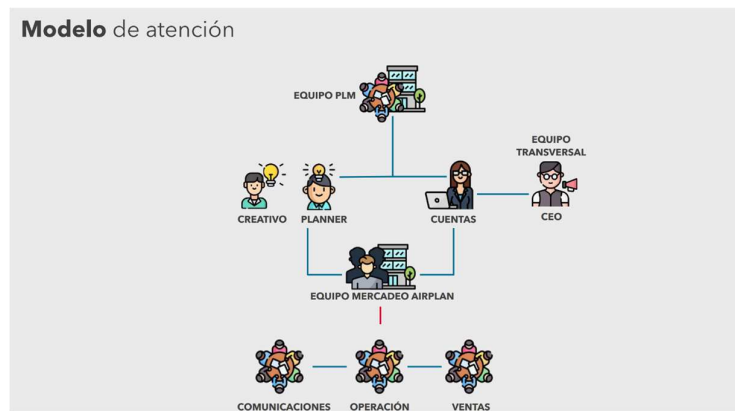
Actualmente, PLM GROUP dispone de una estructura organizacional y de un modelo de atención que define la participación de las diferentes áreas involucradas en el desarrollo de campañas publicitarias, tales como Cuentas, Planner, Creativo, Producción, Data y áreas transversales.

Este modelo establece la interacción entre los equipos durante la prestación del servicio al cliente; sin embargo, su alcance se orienta principalmente y de carácter general a la definición de roles y al flujo de trabajo entre las áreas, sin contemplar procedimientos estandarizados, desde el enfoque de la gestión por procesos, la estandarización permite reducir la variabilidad operativa, mejorar la coordinación entre áreas y aumentar la eficiencia organizacional (Dumas et al., 2018). que regulen la planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre de los proyectos. En este contexto, surge la necesidad de definir un modelo de gestión de proyectos que permita estandarizar los procesos, establecer responsabilidades, optimizar la coordinación entre las áreas y fortalecer la toma de decisiones durante la ejecución de las campañas.



1Figura. Organigrama PLM Group

Fuente: Elaboración propia con base en información de PLM GROUP (2026).



2figura. Modelo de atención de PLM Group

Fuente: Elaboración propia con base en información de PLM GROUP (2026).

2.1.1 Misión

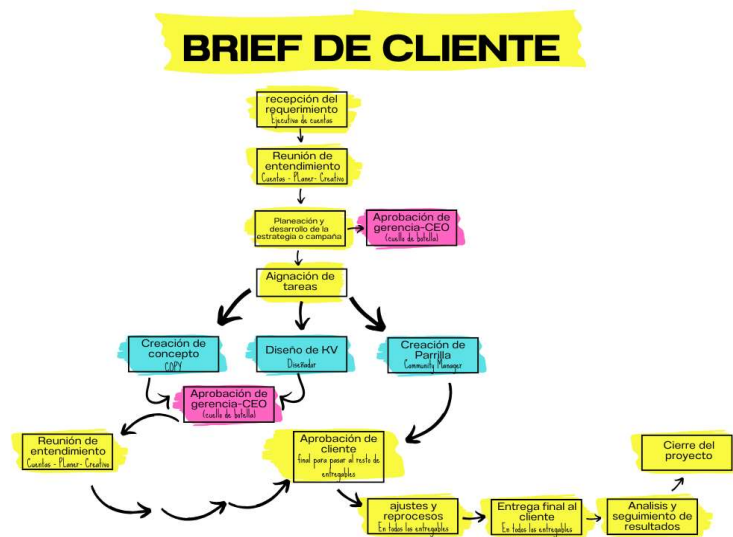
Somos un grupo que cree en el poder de la creatividad como el motor de la vida, por medio de herramientas estratégicas generando ideas que venden, construyen un mejor mundo y una mejor sociedad.

2.1.2 Visión

Ser unas compañías reconocida a nivel mundial en la industria TI y de las ideas, siendo líderes en innovación transformando colaboradores en grandes profesionales con gran talento, seniority, pero más importante aún, sin miedo.

Fuente: PLM GROUP (2026).

2.1.3 Mapa de procesos



3 figura. Proceso actual de gestión de proyectos publicitarios en PLM Group

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional (2026).

2.1.4 Descripción del proceso a intervenir

Los procesos por analizar son distintos proyectos de campañas ATL, BTL o 360 desarrolladas por PLM GROUP, el cual comprende el conjunto de actividades necesarias para planificar, coordinar, ejecutar y entregar las campañas y estrategias solicitadas por los clientes.

Hammer y Champy (1993) plantean que la mejora del desempeño organizacional requiere revisar integralmente los procesos de negocio, eliminando actividades que no agregan valor y redefiniendo responsabilidades para aumentar la productividad.

El proceso inicia con el recibimiento o solicitud de acompañamiento de cliente frente a una necesidad (ventas, visibilidad, mejoramiento organizacional, etc.), donde el equipo de cuentas identifica las necesidades, objetivos, alcance, presupuesto y tiempos esperados. Posteriormente, la información es compartida con las áreas de Planeación, Creatividad, Producción y Marketing Digital para estructurar la propuesta ya sea estratégica o táctica que se desarrollara para la necesidad planteada al inicio por cliente.

Durante la ejecución participan diferentes áreas funcionales de manera simultánea, incluyendo ejecutivos de cuentas, planners, directores creativos, diseñadores, productores, especialistas en pauta digital, analistas de datos y demás profesionales involucrados en el desarrollo de la campaña. Cada área aporta entregables específicos que requieren coordinación permanente para cumplir con los cronogramas establecidos y responder oportunamente a los requerimientos del cliente.

Finalmente, se hace la entrega de forma parcial en los tiempos establecidos dentro de un cronograma, lo que permite llevar un análisis dentro de las 3 fases del desarrollo de la campaña: Lanzamiento, sostenimiento, mantenimiento (si se requiere) y cierre con data y demás datos a integrar. Como en el proceso se involucran variedad de equipos creativos, analista y demás, se debe llevar siempre un control por medio de un tráfico que permita mantener claridad en que se está, que falta y que se ha organizado y entregado, todo esto permitirá garantizar el cumplimiento en tiempos y costos.

2.1.4.1 Análisis causa-raíz mediante la técnica de los Cinco Porqués

La herramienta de la evaluación del problema mediante los cinco por que se basa en la identificación de la causa raíz de un problema mediante la ejecución de preguntas en

cadena que tienen como objetivo una a una profundizar paso a paso en las situaciones que dieron origen al problema principal, es así como la implementación de esta metodología permitió darnos una idea de cómo se había ampliado la problemática de la ejecución de proyectos en la empresa PML GROUP estableciendo que las dificultades de retrasos en la ejecución de los mismos no obedece únicamente a dificultades operativas sino también a la deficiencia estructural de la ejecución de procedimientos, falta de definición de roles y responsabilidades.

El problema inicial identificado corresponde a los retrasos en la ejecución de campañas publicitarias, los cuales afectan el cumplimiento de los cronogramas, incrementan los costos de ejecución y disminuyen la satisfacción de los clientes.

Tabla 1 Análisis de los 5 porques

Problema	Respuesta
¿Por qué se presentan retrasos en la ejecución de los proyectos?	Porque las actividades permanecen detenidas mientras esperan aprobaciones y decisiones.
¿Por qué las actividades esperan aprobaciones?	Porque gran parte de las decisiones dependen directamente de la Gerencia General.
¿Por qué la Gerencia debe aprobar la mayoría de las actividades?	Porque no existen niveles de autoridad ni responsabilidades formalmente definidas para cada área.

¿Por qué no existen responsabilidades claramente definidas?	Porque la empresa no cuenta con procedimientos documentados que establezcan cómo debe gestionarse un proyecto.
¿Por qué no existen procedimientos documentados?	Porque la organización no dispone de un modelo formal de gestión de proyectos basado en buenas prácticas que estandarice la planificación, ejecución, seguimiento y control de las campañas.

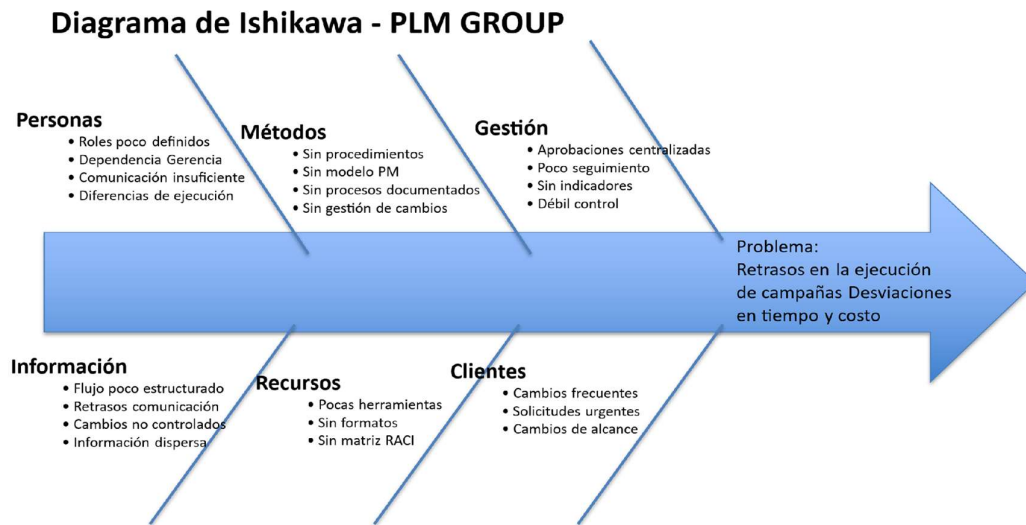
Fuente: Elaboración propia con base en información de PLM GROUP (2026).

Como conclusión de la herramienta de la metodología del análisis, se concluye que el motivo raíz del problema corresponde a la no existencia de un procedimiento de ejecución proyectos que establezca procesos estandarizados, responsabilidades, niveles de autoridad y mecanismos de seguimiento, situación que genera un punto bloqueante en la Gerencia General y limita la continuidad en las operaciones de la organización.

2.1.4.2 Diagrama de Ishikawa - PLM GROUP

Con el propósito de establecer cuáles fueron los motivos que dieron origen a la problemática identificada se implementó Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa-Efecto. Esta

herramienta logro agrupar las situaciones que impactan en las desviaciones según diferentes categorías organizacionales.



4 figura. Diagrama de ishikawa - PLM Group

Fuente: Elaboración propia con base en información de PLM GROUP (2026).

2.1.4.3 Identificación de riesgos asociados a la ejecución de los proyectos.

Como parte del diagnóstico se identificaron los riesgos más evidentes que impactan la ejecución de proyectos en PLM GROUP. Estos riesgos fueron definidos considerando el funcionamiento actual de la organización y los problemas identificados durante el análisis.

Tabla 2. Identificación de riesgos asociados a la ejecución de los proyectos PLM Group

ID	Riesgo	Causa	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Nivel
R1	Retrasos en la aprobación de actividades	Centralización de decisiones en Gerencia	Incumplimiento del cronograma	Alta	Alto	Crítico
R2	Cambios de alcance sin control	No existe procedimiento para gestionar cambios	Incremento de costos y tiempos	Alta	Alto	Crítico
R3	Sobrecostos del proyecto	Estimaciones iniciales poco precisas y falta de seguimiento	Disminución de la rentabilidad	Alta	Alto	Crítico
R4	Reprocesos	Ausencia de procedimientos estandarizados	Incremento del tiempo de ejecución	Alta	Medio	Alto
R5	Falta de coordinación entre áreas	Comunicación informal y responsabilidades poco definidas	Retrasos en entregables	Media	Alto	Alto

R6	Pérdida o duplicidad de información	Información distribuida en diferentes medios	Errores y retrasos	Media	Medio	Medio
R7	Insatisfacción del cliente	Incumplimiento de tiempos y costos	Disminución de fidelización	Media	Alto	Alto
R8	Dependencia de personal clave	Concentración de decisiones en pocas personas	Paralización parcial del proyecto	Alta	Alto	Crítico

Fuente: Elaboración propia con base en información de PLM GROUP (2026).

“La identificación temprana de riesgos permite establecer respuestas preventivas que disminuyen la probabilidad de desviaciones en tiempo, costo y alcance” (PMI, 2021)., Los resultados de dicha identificación evidencian que la mayoría de los riesgos identificados presentan un nivel alto o crítico, debido a la ausencia del procedimiento de ejecución de proyectos y a la alta dependencia de la dirección de la empresa para la toma de decisiones. Los riesgos de mayor impacto corresponden a los retrasos en la aprobación de actividades, los cambios de alcance no controlados, los sobrecostos de los proyectos y la dependencia de personal clave.

Asimismo, se identificó que los riesgos relacionados con la interacción entre áreas y la comunicación, incrementan la probabilidad de reprocesos, incumplimientos en los

cronogramas y afectaciones en la satisfacción del cliente. Estos resultados evidencian la necesidad de modificar los mecanismos de gobernanza, definir claramente los roles y responsabilidades e implementar procedimientos estandarizados que permitan reducir la incertidumbre durante la ejecución de los proyectos.

2.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El desarrollo de campañas y tareas que se realizan en PLM GROUP presentan deficiencias en procesos básicos que tendrían que tener en una empresa como: la falta de definición clara en los roles, responsabilidades y que la toma de decisiones importantes como pagos a proveedores, aprobaciones de personajes, aceptación de vacaciones, solicitud de anticipos, pagos de incapacidades, temas de SST y demás, recaen en una sola persona, en este caso el CEO, situación que perjudica los equipos y genera retrasos durante el desarrollo los diferentes proyectos en la empresa.

La inexistencia de niveles de autoridad definidos ocasiona que actividades de rutina deban esperar aprobación gerencial, aun cuando podrían resolverse desde las áreas responsables. Esta condición genera cuellos de botella, incrementa los tiempos de respuesta frente a los requerimientos del cliente y ocasiona reprocesos y falta de comunicación entre las áreas.

Adicionalmente, la organización no cuenta con procedimientos claros para cada actividad o solicitud que se tiene para la creación, seguimiento y control de los proyectos, lo que provoca diferencias en la forma como cada equipo desarrolla sus actividades. Como consecuencia, se presentan reprocesos entre los cronogramas planificados y los tiempos planteados de ejecución, así como desniveles entre los costos presupuestados y los costos finales de los proyectos, afectando la rentabilidad de PLM y en muchas ocasiones la satisfacción de los clientes.

Estas condiciones evidencian la obligación de fortalecer el proceso a través de un modelo de gestión que permita estandarizar los procedimientos, definir responsabilidades, establecer jerarquías claras para la toma de decisiones y mejorar los procesos de planificación, seguimiento y control. De acuerdo con Deming (1986), la mejora sostenida del desempeño organizacional depende de la alineación clara de los procesos y del establecimiento en mecanismos permanentes para seguimiento y mejora continua.

3. ESTABLECIMIENTOS DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con los datos adquiridos del diagnóstico de la organización, se propone una intervención alineada a fortalecer la gestión de proyectos de PLM GROUP mediante el diseño de un modelo operativo que permita mejorar la planificación, la comunicación entre las partes involucradas, la asignación de roles, procesos de seguimiento y control.

La propuesta se fundamenta en los principios de la Guía PMBOK del Project Management Institute (PMI), complementados con herramientas de gestión para procesos y mejora continua. Su propósito es reducir la dependencia de la Gerencia General en las decisiones operativas, optimizar las responsabilidades entre las áreas y establecer procedimientos estandarizados que contribuyan a incrementar la mejora operativa y la buena atención al cliente (PMI, 2021; Kerzner, 2022).

3.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

La propuesta de solución tiene como finalidad fortalecer el desempeño de las campañas de PLM GROUP mediante la implementación de un modelo de trabajo estandarizado que

facilite la creación, desarrollo, lanzamiento, control y análisis de las campañas que se trabajen en el año.

Para lograr cumplir el objetivo se establecen los siguientes puntos específicos de intervención:

- Estandarizar el procedimiento de creación de las campañas, definiendo las actividades que deben contemplarse desde la solicitud del cliente hasta el cierre final del proyecto.
- Establecer responsabilidades claras para cada área, que permitan eliminar duplicidades y fortalecer la autonomía de los responsables del proceso.
- Definir como debería ser la jerarquía de cargos para el control y aceptación en decisiones importantes permitiendo que no se tenga mayor dependencia de la Gerencia General en los momentos estratégicos que se requiera su presencia.
- Implementar mecanismos de planificación y seguimiento que permitan ir controlando y analizando como se lleva a cabo el cumplimiento en tiempos, gastos, alcance y satisfacción durante la ejecución de cada proyecto.
- Diseñar indicadores de desempeño (KPIs) que permitan evaluar el cumplimiento desde la operatividad y los comentarios finales por parte del cliente.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Se propone diseñar un modelo de gestión para proyectos aplicada a PLM GROUP que permita estandarizar los procesos asociados a la creación, dirección, ejecución, seguimiento y finalización de las campañas o tareas. La propuesta incorpora procedimientos documentados, una matriz con asignación de responsabilidades (RACI), jerarquías definidas en las responsabilidades, actuaciones en cada rol, indicadores de desempeño, lineamientos

para el control de costos y análisis con seguimiento de los proyectos. Con ello se busca reducir los procesos internos y externos, reducir los reprocesos y fortalecer la engranación entre las diferentes áreas de la organización.

a. Gobernanza del proyecto

Se establecerán niveles de autoridad para definir qué decisiones deberán ser aprobadas por la Gerencia General y cuáles podrán ser asumidas directamente por los líderes de las diferentes áreas, reduciendo la espera y mejorando la eficiencia de la respuesta de la organización.

Resultado de esto con el fin de mitigar los riesgos 1 y 2 se realiza una tabla que establezca los niveles de autoridad, relacionando las responsabilidades principales de aprobación y distribución de tareas de cada participante.

Tabla 3. Gobernanza toma de decisiones

Decisión	Nivel que aprueba
Aprobación del brief y arranque del proyecto	Gerencia General (CEO)
Distribución de tareas y horas de trabajo del equipo	Ejecutiva de cuentas
Ajustes menores de cronograma (sin afectar fecha de entrega final)	Ejecutiva de cuentas

Concepto creativo y línea gráfica de la campaña	Director creativo
Cambios de alcance solicitados por el cliente	Gerencia General (CEO)
Sobrecostos o gastos adicionales (producción, pauta ATL/BTL)	Gerencia General (CEO)
Corrección de piezas o ajustes de diseño dentro del concepto aprobado	Director creativo
Cierre del proyecto y entrega final al cliente	Ejecutiva de cuentas

b. Procesos estandarizados

Se documentaron procedimientos para las principales fases del proyecto, cada procedimiento incluirá actividades, responsables, entradas, salidas y registros asociados.

- Inicio.
- Planeación
- Ejecución.
- Seguimiento y control.
- Gestión de cambios.

- Cierre.

Todos los procedimientos incluirán actividades, responsables, entradas, salidas y registros asociados.

c. Gestión de responsabilidades

Se implementará una matriz RACI para asignar y dejar claridad en las responsabilidades de cada individuo, quien hace aprobaciones, con quien se debe consultar temas de alta, media y baja intensidad, y quien debe estar al tanto de lo más importante de cada tarea o campaña realizada.

d. Seguimiento y control

Se establecerá un cronograma donde se tendrán reuniones estratégicas que permitan ir revisando el estado de las actividades, y saber en qué momento reaccionar de manera oportuna, facilitando la toma de decisiones de las partes que se requieran.

e. Mejora continua

Cuando se finalice una campaña o tarea se tendrá un espacio donde se darán y analizarán feedbacks de los líderes del proyecto, esto con el fin de identificar oportunidades de mejora y fortalecimiento de comunicación y desarrollo, todo lo anterior permitirá ir fortaleciendo la comunicación y la cohesión entre los equipos.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

En la ejecución de la solución se desarrolló una secuencia de actividades que garantiza la transición progresiva entre el modelo actual y el nuevo modelo de gestión.

Tabla 4. Secuencia de actividades

Fase	Actividad	Responsable	Entregable
Diagnóstico	Socialización del proyecto	Gerencia	Acta de inicio
Diagnóstico	Validación del proceso actual	Líderes de área	Mapa AS-IS validado
Diseño	Elaboración del nuevo proceso (TO-BE)	Equipo del proyecto	Mapa TO-BE
Diseño	Elaboración de procedimientos	Líderes de proceso	Manual de procedimientos
Diseño	Construcción de la Matriz RACI	Gerencia y líderes	Matriz aprobada
Diseño	Definición de niveles de autoridad	Gerencia	Manual de gobernanza
Implementación	Capacitación del personal	Talento Humano	Registro de capacitación
Implementación	Aplicación piloto	Líderes de área	Informe piloto
Seguimiento	Evaluación de indicadores	Gerencia	Informe de desempeño

Cierre	Lecciones aprendidas	Equipo del proyecto	Plan de mejora
---------------	----------------------	---------------------	----------------

Fuente: Elaboración propia con base en información de PLM GROUP (2026).

Con base las actividades propuestas se elaboran la matriz RACI que involucra a los responsables (R), con el área o persona que aprueba (A), quien debe aportar su experiencia o consulta (C) y que área debe estar informada del avance de cada actividad (I)

Tabla 5. Matriz RACI

Fase del proceso	CEO	Ejecutiva de cuentas	Planner Estratégico	Director creativo	Diseñador Motion Community Data	Administración
Inicio	A	R	C	I	I	C
Planificación	I	A	R	C	I	C
Ejecución	I	A	C	R	R	C
Seguimiento y control	I	R	I	C	R	C

Gestión de cambios	A	R	C	C	I	C
Cierre	I	R	C	I	C	I

3.4 DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Para una buena implementación del modelo de gestión de proyectos se necesita la utilización de recursos de la empresa existentes, priorizando soluciones de bajo costo y alto impacto.

3.4.1 Recursos humanos

El talento humano representa el principal recurso para la implementación de la propuesta, debido a que el éxito del modelo dependerá del compromiso, la coordinación y la participación diligente de todos los empleados en la gestión de campañas. Cada cargo tendrá responsabilidades específicas durante la implementación del nuevo modelo.

Participarán la Gerencia General, financiera, producción y el personal administrativo que se requiera en la creación para el proceso.

3.4.2 Recursos tecnológicos

Se utilizarán las herramientas informáticas como Microsoft Planner o Trello actualmente disponibles en la organización para la gestión documental, comunicación y seguimiento de actividades. Adicionalmente, se recomienda el uso e implementación de una herramienta

donde se pueda compartir libremente la información (One drive), con el fin de que sea de uso compartido para todos los interesados.

Estas herramientas permitirán:

- Centralizar la información del proyecto.
- Asignar responsables.
- Programar actividades.
- Visualizar cronogramas.
- Controlar fechas límite.
- Gestionar cambios.
- Compartir archivos.
- Mantener historial de decisiones.
- Automatizar recordatorios.
- Generar reportes.

3.4.2 Recursos documentales

- La propuesta requiere la elaboración y actualización de documentos tales como:
- Manual de Gestión de Proyectos: define fases del proyecto, responsabilidades, actividades, entregables.
- Procedimientos operativos: Aquellos documentos que describen de forma secuencial las actividades necesarias para desarrollar cada etapa del proyecto, indicando responsables, recursos y registros requeridos. Permiten optimizar los procesos e incrementar la eficiencia operativa.
- Matriz RACI. Es la herramienta que asigna claramente las responsabilidades de cada participante del proyecto, definiendo quién ejecuta, aprueba, consulta e informa

sobre cada actividad. Su aplicación mejora la armonización y agiliza la toma de decisiones.

- **Formatos de seguimiento.** Está conformado por todos los formatos utilizados para registrar el avance del proyecto, controlar el cumplimiento del cronograma, monitorear costos y documentar el estado de los entregables. Facilitan el control y la toma de decisiones a tiempo.
- **Registro de lecciones aprendidas:** Documento que recopila las experiencias obtenidas durante la ejecución y cierre de los proyectos, identificando buenas prácticas, dificultades y oportunidades de mejora. Su finalidad es fortalecer el aprendizaje organizacional y la mejora continua.
- **Matriz de riesgos:** Herramienta que permite identificar, evaluar y controlar los riesgos del proyecto, estableciendo su probabilidad, impacto y acciones de respuesta. Contribuye a prevenir desviaciones en tiempo, costo, alcance y calidad.
- **Cronograma maestro de proyectos:** Documento que consolida la planificación general del proyecto, definiendo actividades, responsables, tiempos de ejecución e hitos de control. Su objetivo es facilitar la coordinación entre las áreas y el seguimiento al cumplimiento de los plazos establecidos.

3.4.3 Recursos financieros

La implementación propuesta fue diseñada bajo un enfoque de optimización de recursos, priorizando el aprovechamiento de la infraestructura existente y minimizando la necesidad de inversiones adicionales. No obstante, será necesario destinar un presupuesto para actividades de capacitación, documentación de procesos, posibles licencias de software y seguimiento de la implementación.

En lugar de realizar una inversión inicial elevada, la empresa puede adoptar un esquema de implementación gradual, distribuyendo los costos en diferentes etapas y priorizando aquellas acciones que generen mayor impacto operativo.

Se proponen las siguientes alternativas:

- Reasignación del presupuesto operativo, destinando una parte de los recursos actualmente utilizados en procesos o actividades administrativas repetitivas hacia la implementación del modelo de gestión.
- Implementación por fases, comenzando con un proyecto piloto en una línea de negocio antes de extender el modelo al resto de la organización.
- Uso de herramientas con versiones gratuitas o de bajo costo, como Trello, Microsoft Planner (si ya cuentan con Microsoft 365), ClickUp o Asana, evitando inversiones innecesarias durante la etapa inicial.
- Capacitación interna, aprovechando el conocimiento de los líderes de proceso para formar al resto del personal, reduciendo la contratación de consultores externos.
- Aprovechamiento de recursos existentes, utilizando computadores, licencias y plataformas ya disponibles en la empresa.
- Control presupuestal mensual, mediante el seguimiento de los costos de implementación y la comparación entre el presupuesto planificado y el ejecutado.

Costos principales

Los recursos financieros estarán orientados principalmente a:

- capacitación del personal;
- diseño y documentación de procedimientos;
- implementación de herramientas colaborativas;
- reuniones de seguimiento;
- desarrollo de indicadores y tableros de control;
- actividades de mejora continua.

3.4.4 Recursos metodológicos

La implementación del modelo estará respaldada por metodologías y herramientas reconocidas en la evaluación de proyectos, las cuales facilitarán la evaluación y evidencia de cambios necesarios para su funcionamiento

- Guía PMBOK® y *The Standard for Project Management* (PMI, 2021).
- Gestión por procesos (BPM).
- Matriz RACI.
- Diagrama de Ishikawa.
- Técnica de los Cinco Porqués.
- Matriz de riesgos.
- Key performance indicator (KPIs).
- Ciclo PHVA

Para evaluar la efectividad de la solución, se recomienda establecer indicadores medibles con metas definidas.

Tabla 6. Indicadores de implementación de la solución propuesta

Indicador	Fórmula	Meta
Cumplimiento del cronograma	$\text{Act. ejecutadas a la fecha / Actividades progr.)} \times 100$	$\geq 95 \%$

Cumplimiento del presupuesto	$\text{Costo presup.} / \text{Costo real} \times 100$	$\geq 95 \%$
Tiempo promedio de aprobación	Hr o días entre solicitud y aprobación	Reducir en 50 %
Reprocesos	$\text{N}^\circ \text{ de act. reprocesadas} / \text{Total de act.}) \times 100$	$\leq 5 \%$
Cambios de alcance no controlados	Nº de cambios sin autorización	0
Entregas a tiempo	$(\text{Proyectos entregados a la fecha} / \text{Total de proyectos}) \times 100$	$\geq 95 \%$
Satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción por parte del cliente	$\geq 90 \%$
Cumplimiento de reuniones de seguimiento	$(\text{Reun. realizadas} / \text{Reun. programadas}) \times 100$	100 %
Desviación de costos	$((\text{Costo real} - \text{Costo pres.}) / \text{Costo pres.}) \times 100$	$\leq 5 \%$
Tiempo de respuesta al cliente	Tiempo prom. para dar solución a solicitudes	Reducir en 30 %



5 figura. Resumen modelo de gestión para PLM Group

Elaboración propia a partir de datos propuesta

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

Con base en el diagnóstico realizado y en la propuesta de mejora planteada para PLM GROUP, en este capítulo se presenta la planificación para la implementación del Modelo de Gestión de Proyectos. De acuerdo con el **Project Management Institute (PMI, 2021)**, la planificación del proyecto comprende la definición del alcance, la identificación de las partes interesadas, la programación de las actividades y la estimación de los recursos y costos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos. En este sentido, se define el alcance de la solución, estableciendo los límites de la intervención, los resultados esperados y las actividades necesarias para su ejecución.

Asimismo, se identifican las partes interesadas y los responsables de cada una de las actividades, con el propósito de garantizar una adecuada coordinación entre los actores involucrados. Posteriormente, se presenta el cronograma de implementación, en el que se establece la secuencia temporal de las actividades y los hitos que permitirán realizar el seguimiento al proyecto. Finalmente, se desarrolla el presupuesto estimado para la implementación del modelo, detallando los recursos requeridos para asegurar la viabilidad de la propuesta y facilitar el control de su ejecución (PMI, 2021).

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

De acuerdo con **Project Management Institute (PMI, 2021)**, la gestión del alcance permite definir el trabajo necesario para cumplir los objetivos del proyecto, estableciendo las entregas, los límites de producción y los resultados esperados. Es así como en este caso la propuesta planteada para PLM GROUP se enfoca en la creación de un **modelo de gestión de proyectos** que mejore la planificación, coordinación, seguimiento, ejecución y control de los diferentes proyectos o campañas publicitarias, lo que contribuye a mejorar la eficiencia y gestión en el ambiente laboral.

La propuesta contempla la caracterización y documentación del proceso de gestión de proyectos, el diseño de procedimientos estandarizados para cada una de las etapas del proceso, la definición de roles y responsabilidades mediante una matriz RACI, el establecimiento de lineamientos para la toma de decisiones, la definición de indicadores de desempeño para el seguimiento de tiempos, costos y cumplimiento de actividades, así como la estructuración de un plan de implementación que facilite la adopción del modelo por parte de los equipos de trabajo.

Como resultados esperados, se busca reducir los retrasos en la ejecución de campañas y proyectos, disminuir los reprocesos derivados de la falta de definición de responsabilidades,

fortalecer la coordinación entre las áreas involucradas, optimizar el control de los costos y establecer una metodología de trabajo que contribuya a una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de PLM GROUP.

El alcance de la propuesta se limita al proceso de gestión de proyectos publicitarios desarrollado por PLM GROUP, desde la recepción del requerimiento del cliente hasta el cierre del proyecto. En consecuencia, no contempla modificaciones en la estructura organizacional, la contratación de personal adicional ni la adquisición de nuevas plataformas tecnológicas, ya que la solución se fundamenta en la optimización de los procesos existentes mediante la aplicación de buenas prácticas de dirección de proyectos y gestión por procesos (PMI, 2021).

4.2 IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

Definir responsabilidades crea un elemento fundamental para garantizar una adecuada ejecución de los proyectos. con base a lo indicado por (PMI, 2021), la identificación de los integrantes y la asignación de roles correctamente favorecen la coordinación de los equipos, la comunicación y las posibles mejoras de este durante la ejecución de proyectos. En este sentido, Kerzner (2022) afirma que una distribución clara de responsabilidades reduce los reprocesos y mejora el desempeño organizacional. La ISO 21502:2020 establece que la definición de alcance de ejecución de cada uno de los ejecutores del proceso y jerarquía fortalece la dirección del proyecto y facilita el cumplimiento de metas establecidas. Con base en estos lineamientos, se identifican los principales responsables para la implementación de la solución propuesta para la empresa PLM GROUP.

Tabla 7. Cargos y responsabilidades para la implementación del modelo de gestión de proyectos

Cargo	Rol	Responsabilidad
CEO	Compartir el ingreso de cliente o problemática que tiene la empresa.	Estar al tanto de cada proceso que se desarrolle para entregar una campaña o proyecto óptimo
Ejecutiva de cuentas	Ser el puente entre el cliente y la agencia, estar al tanto de todo lo que suceda y pueda cambiar los entregables.	Encargada de recibir el brief y compartir con el equipo, crear cronograma, hacer d'brief, organizar horas de trabajo en el día y semana para cada campaña, seguimiento de reprocesos y cambios enviados por cliente, presentación de campañas con directivos, seguimiento de resultados.
Planner Estratégico	Indagar problemáticas que puedan ser una nueva idea para el sector, generar estrategias que permitan responder a un problema propio o general de la marca o cliente.	Diseñar y alinear estrategias con problemáticas del mercado del cliente y documentar los procesos que ayuden a resolver o crear nuevas soluciones.
Director creativo	Diseñar conceptos e ideas a partir de las búsquedas generadas por el planner y demás parte involucradas, así como propias.	Creador de la campaña, mensaje, materiales y medios a usar para la comunicación y masificación del mensaje.

Diseñador, motion, community, Data.	Diseña el KV o imagen horizontal que permite comunicar con el concepto de la campaña.	Diseñar la pieza madre con la que comunica visualmente la campaña, la cual servirá para que el community cree los textos para parrilla y se cree contenidos audiovisuales para masificar el mensaje, con lo que permitirá a data medir los resultados de la ejecución, sostenimiento y cierre de la misma.
Administración	Gastos económicos: cotizaciones para producción fotográficas o audiovisuales, compra de medios ATL y BTL.	Brindar soporte administrativo y facilitar los recursos necesarios para la ejecución de la propuesta.

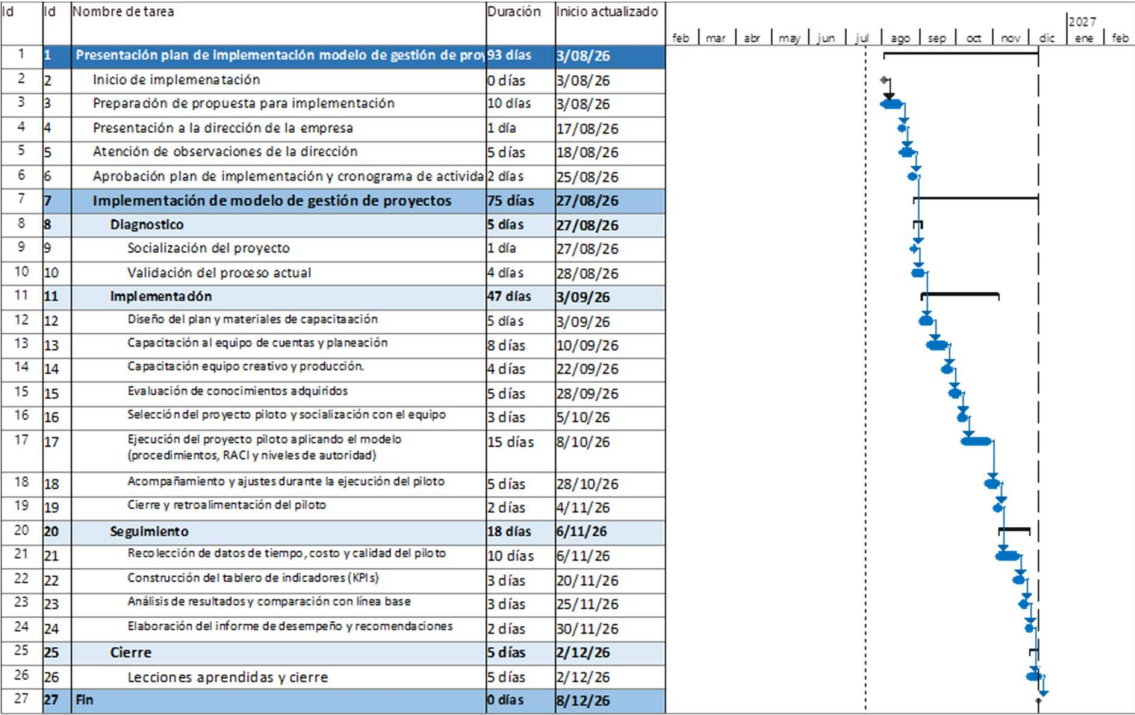
4.3 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El siguiente capítulo se elaboró a partir de la secuencia de actividades definidas en el numeral 3.3 y de los principios de programación establecidos en la Guía PMBOK (PMI,2021), que recomienda distribuir las actividades en tareas medibles, estimar su duración, establecer su secuencia lógica y asignar los responsables, con el fin de realizar seguimiento de las actividades propuestas y tomar acciones correctivas

Este plan de ejecución contempló días hábiles y desarrollo secuencial en 5 fases del modelo de gestión, diseño, implementación, seguimiento y cierre, se tiene en cuenta el carácter secuencial de las fases relación (FIN-COMIENZO), en tal sentido cada actividad hace parte de la ruta crítica, en consecuencia, la desviación en alguna de las fases afecta directamente la fecha de finalización del proyecto

Duración total: 93 Días hábiles (11 semanas)

A continuación, el plan de ejecución de actividades para la implementación de la solución, su duración, las fechas de inicio y fin, el responsable y el entregable asociado a cada una.



6 figura. Cronograma de actividades

Para la elaboración del cronograma se usaron los supuestos listados a continuación:

- la programación considera únicamente días hábiles, sin incluir festivos del calendario colombiano, los cuales deberán ajustarse al momento de la ejecución
- Se asume la disponibilidad del personal asignado a cada actividad durante el periodo programado
- la aprobación de entregables por parte de la dirección o del responsable definido en la matriz RACI se realizará dentro de los tiempos establecidos, sin generar reprocesos que afecten la fecha de cierre
- no se contemplan interrupciones externas

Tabla 8. Especificación diagrama de gannt

Hito	Descripción	Tarea relacionada
H1	Acta de inicio firmada	Aprobación plan de implementación y cronograma de actividades
H2	Mapa de proceso aprobado	Aprobación plan de implementación y cronograma de actividades
H3	Manual de procedimientos y Matriz RACI aprobados	Acompañamiento y ajustes durante la ejecución del piloto
H4	Personal capacitado en el nuevo modelo	Cierre y retroalimentación del piloto
H5	Piloto del modelo ejecutado y evaluado	Cierre y retroalimentación del piloto
H6	Indicadores de desempeño evaluados	Elaboración del informe de desempeño y recomendaciones
H7	Cierre del proyecto y entrega del plan de mejora continua	Lecciones aprendidas y cierre

El seguimiento al cronograma se realizará mediante comités semanales de control, en los cuales se verificará el progreso real frente al avance planeado de cada actividad. En caso de identificarse desviaciones, se establecerán medidas de reducción de holguras y en última instancia reprogramación de actividades, se evaluará su impacto sobre el alcance, el tiempo y el costo del proyecto, y definirán las acciones correctivas correspondientes.

4.4. PRESUPUESTO

El presupuesto de implementación se elaboró con base en las actividades y los tiempos de dedicación definidos en el cronograma de ejecución, siguiendo el enfoque de estimación de costos de la Guía PMBOK (PMI,2021), según el presupuesto debe reflejar los recursos tecnológicos humanos y logísticos necesarios para cada ítem del cronograma.

Estimación: Pesos colombianos (condiciones salariales y prestaciones vigentes)

Para el coste del recurso se calculó la tarifa por hora para cada rol involucrado en el proyecto a partir del salario mensual del cargo, con un factor prestacional del 52%, 42 horas semanales, equivalentes a 182 horas mensuales, con esta tarifa se costeó el total de las actividades del plan.

Adicionalmente, se incluyeron las necesidades tecnológicas, documentales y de capacitación requeridos para la implementación, entre ellos la licencia de una plataforma colaborativa de gestión, diseño e impresión del manual de gestión de proyectos y los formatos asociados, la logística de las capacitaciones, y se incorpora un 10% de contingencia o imprevisto sobre el subtotal.

Tabla 9. Tarifas de personal por rol

Rol / Cargo	Salario mensual (COP)	Factor prestacional	Horas/mes	Costo hora (COP)
Gerencia General (CEO)	\$12 000 000	1,52	181,9	\$100 297
Líderes de área / proceso (Dirección de Cuentas, director Creativo, Planner Estratégico)	\$6 000 000	1,52	181,9	\$50 148
Equipo operativo del proyecto (Ejecutiva de Cuentas, Diseño, Motion, Community, Data Analyst)	\$4 200 000	1,52	181,9	\$35 104

Talento Humano (facilitador de capacitación)	\$4 500 000	1,52	181,9	\$37 611
--	-------------	------	-------	----------

Tabla 10. Horas de trabajo por actividad del cronograma

Fase	Actividad (cronograma)	Rol	Cód. Rol	Horas dedicadas	Costo (COP)
Diagnóstico	Socialización del proyecto	Gerencia General	GG	3	\$300 891
Diagnóstico	Validación del proceso actual (AS-IS)	Líderes de área	LID	12	\$601 782
Diseño	Elaboración del nuevo proceso (TO-BE)	Equipo del proyecto	EQ	20	\$702 079
Diseño	Elaboración de procedimientos documentados	Líderes de proceso	LID	32	\$1 604 751
Diseño	Construcción de la Matriz RACI	Gerencia General	GG	8	\$802 375
Diseño	Construcción de la Matriz RACI	Líderes de área	LID	12	\$601 782

Diseño	Definición de niveles de autoridad	Gerencia General	GG	9	\$902 672
Implementación	Diseño del plan y materiales de capacitación	Talento Humano	TH	12	\$451 336
Implementación	Capacitación equipo de Cuentas y Planeación	Talento Humano	TH	12	\$451 336
Implementación	Capacitación equipo de Cuentas y Planeación	Líderes de área (participantes)	LID	8	\$401 188
Implementación	Capacitación equipo Creativo, Producción y Data	Talento Humano	TH	12	\$451 336
Implementación	Capacitación equipo Creativo, Producción y Data	Líderes de área (participantes)	LID	4	\$200 594
Implementación	Capacitación equipo Creativo, Producción y Data	Equipo operativo (participantes)	EQ	16	\$561 663
Implementación	Evaluación de conocimientos adquiridos	Talento Humano	TH	4	\$150 445
Implementación	Selección del proyecto piloto y socialización	Gerencia General	GG	2	\$200 594
Implementación	Selección del proyecto piloto y socialización	Líderes de área	LID	4	\$200 594

Implementación	Ejecución del proyecto piloto aplicando el modelo	Líderes de área	LID	40	\$2 005 939
Implementación	Ejecución del proyecto piloto aplicando el modelo	Equipo operativo	EQ	48	\$1 684 988
Implementación	Acompañamiento y ajustes durante el piloto	Equipo del proyecto	EQ	12	\$421 247
Implementación	Cierre y retroalimentación del piloto	Líderes de área	LID	8	\$401 188
Seguimiento	Recolección de datos de tiempo, costo y calidad	Gerencia General	GG	6	\$601 782
Seguimiento	Recolección de datos de tiempo, costo y calidad	Equipo del proyecto	EQ	18	\$631 871
Seguimiento	Construcción del tablero de indicadores (KPIs)	Gerencia General	GG	6	\$601 782
Seguimiento	Construcción del tablero de indicadores (KPIs)	Equipo del proyecto	EQ	18	\$631 871
Seguimiento	Análisis de resultados y comparación con línea base	Gerencia General	GG	9	\$902 672
Seguimiento	Análisis de resultados y comparación con línea base	Equipo del proyecto	EQ	15	\$526 559

Seguimiento	Elaboración del informe de desempeño y recomendaciones	Gerencia General	GG	8	\$802 375
Cierre	Lecciones aprendidas y cierre	Gerencia General	GG	10	\$1 002 969
Cierre	Lecciones aprendidas y cierre	Líderes de área	LID	10	\$501 485
Cierre	Lecciones aprendidas y cierre	Equipo del proyecto	EQ	20	\$702 079
	TOTAL, HORAS Y COSTO DE PERSONAL			398	\$20 004 223

Tabla 11. Resumen financiero del recurso humano

Rol / Cargo	Horas totales	Costo hora (COP)	Costo total (COP)
Gerencia General (CEO)	61	\$100 297	\$6 118 113
Líderes de área / proceso (Dirección de Cuentas, director Creativo, Planner Estratégico)	130	\$50 148	\$6 519 301

Equipo operativo del proyecto (Ejecutiva de Cuentas, Diseño, Motion, Community, Data Analyst)	167	\$35 104	\$5 862 356
Talento Humano (facilitador de capacitación)	40	\$37 611	\$1 504 454
TOTAL, RECURSOS HUMANOS	398		\$20 004 223

Tabla 12. Otros recursos

Categoría	Concepto	Cantidad	Unidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
Recursos tecnológicos	Licencia plataforma colaborativa de gestión de proyectos (tipo ClickUp/Asana)	10	usuario x mes	\$35 000	\$350 000
Recursos tecnológicos	Almacenamiento y respaldo documental en la nube (Drive corporativo)	3	mes	\$0	\$0
Recursos documentales	Diseño y diagramación del Manual de Gestión de Proyectos y formatos	1	global	\$400 000	\$400 000

Recursos documentales	Impresión y papelería (manual, formatos, matriz de riesgos)	1	global	\$200 000	\$200 000
Recursos de capacitación	Refrigerios y logística para sesiones de capacitación (12 personas x 5 días)	60	persona /día	\$30 000	\$1 800 000
Recursos de capacitación	Material didáctico e impresos de capacitación	12	kit	\$25 000	\$300 000
				TOTAL, OTROS RECURSOS	\$3 050 000

Tabla 13. Presupuesto general

Rubro	Descripción	% del total	Valor (COP)
1. Recursos Humanos	Horas de dedicación del personal en las 5 fases del cronograma (Hoja 3)	78,9 %	\$20 004 223
2. Recursos Tecnológicos, Documentales y de Capacitación	Licencias, diseño, impresión y logística de capacitación (Hoja 4)	12,0 %	\$3 050 000

SUBTOTAL			\$23 054 223
3. Reserva de contingencia	Porcentaje sobre el subtotal, para cubrir imprevistos y variaciones de alcance	10,0 %	\$2 305 422
TOTAL, GENERAL DEL PRESUPUESTO			\$25 359 645

5. CONCLUSIONES

- La metodología de diagnóstico implementada permitió identificar que más allá de los retos operativos a los que se enfrenta la empresa, el punto bloqueante se encontraba en la falta de un procedimiento claro con funciones específicas de cada uno de los participantes del proceso, debido a que no se contaba con el procedimiento de ejecución de proyectos debidamente documentado.
- Se evidencia también que la estandarización y cumplimiento de los procesos permitirán disminuir los reprocesos, agilizar la toma de decisiones y fortalecer el engranaje de trabajo entre los equipos que hacen parte del proceso de producción.
- Se logró colocar en práctica lo aprendido en la especialización en un caso real de ejecución de producción en la empresa de marketing PLM Group, considerando que la propuesta presentada puede tener opciones de mejora se propuso unos indicadores de desempeño los cuales medirán de manera cuantitativa la efectividad de la ejecución de procedimiento.
- La propuesta planteada hace uso de los recursos físicos y humanos ya existentes en la empresa, por lo tanto, fue viable y razonable el planteamiento de su ejecución para la dirección de proyectos

- Se concluye que, si la propuesta funciona, puede ser sostenible en el tiempo mientras no se modifiquen los objetivos misionales de la organización, debido a que mejora la capacidad de respuesta a los clientes y puede impactar positivamente en las utilidades finales de la organización.
- Teniendo en cuenta que es la primera vez que la empresa se encuentra como centro de investigación para la gestión de proyectos se deja el documento como un precedente para futuras acciones de mejora
- El trabajo investigativo permitió identificar que el principal problema en PLM Group no radica en los retrasos en la entrega de los proyectos, sino la falta de un modelo de gestión que determine procesos estandarizados, mecanismos de control, responsabilidades definidas para cada rol dentro de la organización para la ejecución de actividades
- La toma de decisiones no se puede centralizar en la gerencia, ya que esto genera cuellos de botella que entorpecen el flujo del trabajo dentro de la organización, creando mayor tiempo de respuesta entre las áreas de PLM Group
- La adopción y aplicación de herramientas de análisis, permitió entender las causas por las cuales se originan deficiencias en el proceso, creando la oportunidad de diseñar una solución que se adapte a las necesidades de la empresa
- La elaboración de los documentos que contienen los procedimientos, formas de seguimiento, y herramientas que permiten el control de los procesos, ayuda que se mantenga el estándar dentro de la organización, lo cual mejora la información y comunicación entre áreas
- La incorporación de indicadores permite que PLM Group tenga bases y lineamientos medibles para mejorar día a día, al igual que la toma de decisiones en pro de mejora
- Por último, hay que destacar el desarrollo de este trabajo investigativo permite evidenciar que los principios aprendidos durante la especialización de gerencia de proyectos, para el sector publicitario puede generar grandes mejoras en la planeación, coordinación, producción, calidad y satisfacción del cliente. Fortaleciendo la compañía en el mercado

REFERENCIAS

- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2018). Fundamentals of Business Process Management.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation.
- International Organization for Standardization. (2020). *ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management*. ISO.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition.
- Project Management Institute. (2021). The Standard for Project Management.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems—Requirements. International Organization for Standardization.