



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

Bases para la creación de un modelo de estructura interna para la  
generación de ideas de campañas de publicidad.  
Caso de estudio Empresas Polar

**Proyecto de Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de  
Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos,  
presentado por:**

Escalona Hernández, José Ángel, C.I. 15.723.333

**Asesorado por:**

Romero González, César Augusto  
Seminario de Trabajo Especial de Grado III  
Oviedo Prieto, María Teresa  
Asesor Académico

**Caracas, septiembre de 2018**

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS**

Bases para la creación de un modelo de estructura interna para la  
generación de ideas de campañas de publicidad.  
Caso de estudio Empresas Polar

**Proyecto de Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de  
Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos,  
presentado por:**  
Escalona Hernández, José Ángel, C.I. 15.723.333

**Asesorado por:**  
Romero González, César Augusto  
Seminario de Trabajo Especial de Grado III  
Oviedo Prieto, María Teresa  
Asesor Académico

**Caracas, septiembre de 2018**

**Comité de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Bases para la definición de un Modelo de Estructura Interna para la Creación de Campañas de Publicidad. Caso de Estudio: Empresas Polar"**, presentado por la ciudadano (a): **ESCALONA HERNÁNDEZ, JOSÉ ANGEL**, cédula de identidad N° **15723333**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 16 de octubre de 2018, en el aula 3, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **16 de octubre de 2018**.

Prof. Jorge Luis Velazco Osteicoechea

C.I. 3.683.290



Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269

Prof. María Teresa Oviedo Prieto

C.I. 3.662.447

Señores:

**Universidad Monteávila**  
**Comité de Estudios de Postgrado**  
**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Atención: Profesora Mariela Martellaci Trujillo

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del proyecto de Trabajo Especial de Grado del Ciudadano (a): **Escalona Hernández, José Ángel**, titular de la Cédula de Identidad N° **15.723.333**; cuyo título tentativo es: **“Bases para la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad. Caso de estudio Empresas Polar”**, el cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 21 días del mes de septiembre del 2018.

Oviedo Prieto, María Teresa  
Asesor académico



Caracas, 14 de septiembre de 2018

Sres.

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Atención: Abg. Geraldine Cardozo

Nos dirigimos a Ustedes para informarles que hemos autorizado a **José Ángel Escalona Hernández, C.I. 15.723.333**, quien labora en nuestra empresa, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevaran a la realización del Trabajo Especial de Grado "**Bases para la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad. Caso de estudio: Empresas Polar**", como requisito para optar al título de Especialista en Planificación, desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila.

Sin más a que hacer referencia,

Atentamente,

---

Juan Carlos Sarli  
**Gerente Corporativo de Identidad e Imagen de Marcas**  
Empresas Polar



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



Bases para la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad. Caso de estudio: Empresas Polar

**Autor:** Escalona Hernández, José Ángel  
**Asesores:** Romero González, César Augusto  
Prieto Oviedo, María Teresa  
**Año:** 2018

### RESUMEN

Dada la crisis económica presentada en Venezuela para el año 2017 las empresas, en especial las de productos de alimentación básica, han tenido que buscar vías alternativas que le permitan su permanencia en un mercado marcado por las alzas de precios con una consecuente baja en el consumo. Ésta situación obliga a las empresas a hacer revisiones de sus procesos productivos, administrativos, financieros, de producción etc. en la búsqueda de una operación más costo eficiente, vía mejora de procesos internos y/o de la eficiencia para lograr incrementos en la rentabilidad. Por ello, este estudio en forma de proyecto factible tuvo como objetivo general: desarrollar las bases para la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas campañas de publicidad de las marcas de Empresas Polar, de manera que se pueda evaluar una nueva forma de manejar los procesos a través del uso de recursos humanos y de infraestructura internos para apoyar otros procesos de las áreas de mercadeo de la organización como alternativa al manejo de proceso a través de terceros representados por las agencias de publicidad, quienes prestan servicios profesionales por la creación de estrategias de comunicación y conceptos creativos de campañas de publicidad. Los objetivos específicos se plantearon bajo la forma del Front End Loading del Construction Industry Institute para visualizar, conceptualizar y definir el modelo de estructura interna. El marco teórico sirvió como apoyo en cuanto a definiciones clave en el ámbito de los proyectos y la publicidad, así como las bases legales que lo apoyan. Luego el marco referencial ubica el lugar de aplicación del proyecto representado por Empresas Polar, en la Dirección de Comunicaciones. Respecto al marco metodológico, el proyecto se enmarcó en un tipo de investigación aplicada en el sitio de trabajo con un diseño documental y transversal, las unidades de análisis fueron las marcas de la empresa, como técnica de recolección de datos se empleó la observación y revisión documental. En la fase de visualización se definió el propósito y objetivos propios del proyecto junto a los objetivos estratégicos bajo la figura del Cuadro de Mando Integral para alineación del proyecto a la estrategia de la empresa, sumado al alcance y costos preliminares del proyecto. Luego en la fase de conceptualización se planteó el equipo de trabajo que debe conformar el proyecto junto a la selección de conceptos, alternativas tecnológicas y sitios que deben orientar al proyecto también junto a un nuevo estimado de costos. En la fase de definición, se realizaron los análisis de calidad y riesgos asociados al proyecto, el índice para medir el grado de definición del mismo, el estimado de costo con mayor avance a las fases anteriores, junto al aseguramiento tecnológico necesario para fases posteriores del proyecto como la implantación y la operación preliminar que no son propias del alcance de esta investigación. El proyecto deriva en las conclusiones atadas al desarrollo de cada una de las fases del Front End Loading y en las recomendaciones asociadas a próximos pasos en la ejecución del proyecto.

**Línea de Trabajo:** Planificación. Plan de Implementación, Migración y plan estratégico.

**Palabras clave:** [Proyectos, Front End Loading, Publicidad, Agencias de Publicidad]

**Nomenclatura UNESCO:** (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531101) Publicidad

## INDICE GENERAL

<b>INDICE GENERAL</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	xii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xiii
<b>LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS</b> .....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.2 INTERROGANTE Y SISTEMIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ....	10
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.3.1 Objetivo General .....	11
1.3.2 Objetivos Específicos .....	11
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	12
1.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	16
2.1 ANTECEDENTES.....	16
2.1.1 Trabajos Especiales de Grado nivel Maestría.....	16
2.1.2 Artículos Indexados.....	17
2.2 BASES TEÓRICAS .....	26
2.2.1 Proyecto.....	26
2.2.2 Ciclo de Vida del Proyecto .....	27
2.2.3 Las Áreas de Conocimiento del Proyecto .....	30
2.2.4 Gestión de la Integración del Proyecto.....	31
2.2.5 Gestión del Alcance del Proyecto.....	32
2.2.6 Gestión del Cronograma del proyecto.....	34

2.2.7	Gestión del Costo.....	35
2.2.8	Gestión de la Calidad del Proyecto .....	36
2.2.9	Gestión de los Recursos del Proyecto .....	37
2.2.10	Gestión de la Comunicación del Proyecto:.....	37
2.2.11	Gestión del Riesgo en Proyectos .....	38
2.2.12	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto .....	40
2.2.13	Gestión de los Interesados en el Proyecto.....	41
2.2.14	Factibilidad Técnica y Operacional.....	44
2.2.15	Factibilidad Económico-Financiera.....	45
2.2.16	Valor Presente Neto (VPN) .....	46
2.2.17	Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	46
2.2.18	Metodología Front End Loading (FEL) .....	47
2.2.19	FEL 1 - Fase de Visualización.....	48
2.2.20	FEL 2 - Fase de Conceptualización .....	49
2.2.21	FEL 3 - Fase de Definición.....	49
2.2.22	Índice de Grado de Definición de Proyectos (PDRI) .....	50
2.2.23	Cuadro de Mando Integral.....	52
2.2.24	CMI La Perspectiva Financiera .....	53
2.2.25	CMI La Perspectiva del Cliente .....	53
2.2.26	CMI Perspectiva del Proceso Interno .....	55
2.2.27	CMI Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	55
2.2.28	La Publicidad.....	57
2.2.29	El Mensaje Publicitario .....	59
2.2.30	El Público Objetivo .....	61
2.2.31	Componentes del Mensaje Publicitario .....	64
2.2.32	Marca .....	66
2.2.33	Tipos de Marca.....	67



2.2.34	Agencia de Publicidad.....	68
2.3	BASES LEGALES .....	74
2.3.1	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela .....	74
2.3.2	Código de Comercio de Venezuela.....	75
2.3.3	Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos.....	76
<b>CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL</b> .....		<b>78</b>
3.1	EMPRESAS POLAR.....	78
3.2	CERVECERÍA POLAR, C.A. ....	78
3.3	ALIMENTOS POLAR COMERCIAL.....	80
3.4	PEPSI COLA DE VENEZUELA .....	81
3.5	DIRECCIONES CORPORATIVAS .....	82
3.6	MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA .....	84
3.6.1	Razón de Ser .....	84
3.6.2	Misión.....	85
3.6.3	Valores .....	85
3.6.4	Principios.....	86
3.6.5	Políticas.....	87
<b>CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO</b> .....		<b>88</b>
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	88
4.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
4.3	POBLACIÓN Y MUESTRA / UNIDAD DE ANALISIS .....	93
4.3.1	Población .....	93
4.3.2	Muestra .....	96
4.4	TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN.....	97
4.5	FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	98

4.6	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES .....	102
4.7	ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	104
4.7.1	PMI. Código de Ética y Conducta Profesional.....	104
<b>CAPÍTULO V. VISUALIZACIÓN PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA INTERNA PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS DE CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD. CASO EMPRESAS POLAR (PROYECTO PUBEP) .....</b>		
5.1	PROPÓSITO DEL PROYECTO .....	122
5.2	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	122
5.2.1	Objetivo General del Proyecto .....	122
5.2.2	Objetivos Específicos del Proyecto .....	123
5.3	ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE EMPRESAS POLAR ...	123
5.3.1	Perspectiva Financiera.....	124
5.3.2	Perspectiva Clientes.....	125
5.3.3	Perspectiva Procesos Internos.....	126
5.3.4	Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.....	126
5.4	DESARROLLO PRELIMINAR DEL PROYECTO .....	127
5.4.1	Alcance del Proyecto.....	127
5.4.2	Estimados de Costos Clase V .....	130
5.4.3	Plan de Ejecución del Proyecto Clase V .....	130
5.4.4	Factibilidad Preliminar del Proyecto .....	132
<b>CAPÍTULO VI. CONCEPTUALIZACIÓN PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA INTERNA PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS DE CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD. CASO EMPRESAS POLAR (PROYECTO PUBEP) .....</b>		
6.1	ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO .....	133
6.1.1	Conformación del Equipo de Trabajo .....	133
6.1.2	Formalización de Objetivos, Roles y Responsabilidades .....	134

6.2	SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS .....	136
6.2.1	Selección de Alternativas Conceptuales .....	136
6.2.2	Selección de Alternativas Tecnológicas .....	137
6.2.3	Selección de Sitios Alternativos .....	139
6.2.4	Estimado de Costos Clase IV.....	140
6.2.5	Evaluación de Rentabilidad de las Opciones .....	141
<b>CAPÍTULO VII. DEFINICIÓN PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA INTERNA PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS DE CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD. CASO EMPRESAS POLAR (PROYECTO PUBEP)</b> .....		142
7.1	PAQUETE DE DEFINICIÓN .....	142
7.1.1	Análisis de Calidad del Proyecto .....	142
7.1.2	Análisis de Riesgo del Proyecto .....	147
7.1.3	Diseño Básico .....	150
7.1.4	Estimado de Costos Clase III .....	151
7.1.5	Desarrollo de PEP Definitivo .....	152
7.1.6	Estimado de Costos Clase II .....	152
7.1.7	Evaluación del Project Definition Rating Index (PDRI) .....	155
7.1.8	Evaluación de Factibilidad del Proyecto.....	156
7.1.9	Guías para Seguimiento y Control del Proyecto .....	156
7.1.10	Planificación del Aseguramiento Tecnológico del Proyecto ....	156
7.2	Planificación de contratación .....	157
7.2.1	Elaboración y Validación de Estrategia de Contratación.....	157
7.2.2	Desarrollo de Documentos de Solicitud de Ofertas.....	157
7.2.3	Autorización de Fondos y Aprobación para la Implantación....	158
<b>CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....		160
<b>CAPÍTULO IX. LECCIONES APRENDIDAS</b> .....		164
<b>CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....		168

8.1	CONCLUSIONES .....	168
8.1	RECOMENDACIONES.....	169
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>170</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>175</b>
	<b>ANEXO A DOCUMENTO INICIO DE PROYECTO PUBEP.....</b>	<b>176</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Tipos de Costos .....	35
Cuadro 2. Cinco Procesos de la Gestión de las Comunicaciones .....	38
Cuadro 3. Procesos de Gestión de Riesgos del Proyecto .....	39
Cuadro 4. Procesos de la Gestión de Adquisiciones .....	41
Cuadro 5. Sección I PDRI Proyectos Industriales.....	51
Cuadro 6. Temas Estratégicos Perspectiva: Clientes .....	54
Cuadro 7. Resumen Temas Estratégicos Perspectivas CMI .....	57
Cuadro 8. El Paradigma de Lasswell.....	59
Cuadro 9. Ejemplo Compensación Honorarios Agencia de Publicidad.....	73
Cuadro 10. Cronograma Trabajo Especial de Grado.....	101
Cuadro 11. Operacionalización de las Variables .....	102
Cuadro 12. Estimado de Costos Clase V Proyecto PUBEP .....	130
Cuadro 13. Equipo de Trabajo Proyecto PUBEP.....	133
Cuadro 14. Alternativas Conceptuales Proyecto PUBEP .....	136
Cuadro 15. Selección Alternativas Tecnológicas .....	138
Cuadro 16. Evaluación de Alternativas Tecnológicas Proyecto PUBEP.....	138
Cuadro 17. Sitios Alternativos Proyecto PUBEP.....	139
Cuadro 18. Evaluación de Sitios Alternativos Proyecto PUBEP .....	140
Cuadro 19. Estimado de Costos Clase IV Proyecto PUBEP .....	141
Cuadro 20. Matriz de Riesgos Proyecto PUBEP .....	148
Cuadro 21. Estimado de Costos Clase III Proyecto PUBEP.....	151
Cuadro 22. Estimado de Costos Clase II Proyecto PUBEP .....	154
Cuadro 23. Cálculo Sección I PDRI Proyecto PUBEP.....	155
Cuadro 24. Resultados Primer Objetivo Específico TEG.....	160
Cuadro 25. Resultados Segundo Objetivo Específico TEG .....	161
Cuadro 26. Resultados Tercer Objetivo Específico TEG .....	162

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ciclo de Vida del Proyecto .....	28
Gráfico 2. Proceso de Gestión de la Integración del Proyecto.....	31
Gráfico 3. Descripción General de la Gestión de Alcance del Proyecto .....	33
Gráfico 4. Integrando la Gestión del Tiempo .....	34
Gráfico 5. Descripción General de la Gestión de la Calidad del Proyecto ....	36
Gráfico 6. Descripción General de Gestión de Interesados del Proyecto .....	43
Gráfico 7. Ciclo FEL – EPCC - Operaciones .....	48
Gráfico 8. Caracterización de Jerarquía de las Necesidades de Maslow .....	62
Gráfico 9. Estructura Organizativa Base Agencia de Publicidad .....	71
Gráfico 10. Estructura Organizativa Empresas Polar.....	84
Gráfico 11. Organigrama Mercadeo Alimentos Polar Comercial .....	94
Gráfico 12. Organigrama Mercadeo Pepsi Cola Venezuela .....	94
Gráfico 13. Organigrama Mercadeo Cervecería Polar.....	95
Gráfico 14. Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación .....	100
Gráfico 15. Cuadro de Mando Integral Proyecto PUBEP.....	124
Gráfico 16. Estructura Desagregada de Trabajo Nivel II Proyecto PUBEP	128
Gráfico 17. Relaciones Internas Analista RRHH Proyecto PUBEP.....	136
Gráfico 18. Modelo Conceptual Proyecto PUBEP .....	137
Gráfico 19. Elementos Plan de Calidad Proyecto PUBEP .....	143
Gráfico 20. Aseguramiento de la Calidad Proyecto PUBEP .....	146
Gráfico 21. Control de Calidad Proyecto PUBEP.....	147
Gráfico 22. Diseño Básico Proyecto PUBEP .....	151
Gráfico 23. Línea Base Proyecto PUBEP (en UM) .....	152
Gráfico 24. Cronograma FEL Proyecto PUBEP .....	153
Gráfico 25. Aspectos de Aseguramiento Tecnológico Proyecto PUBEP ....	157
Gráfico 26. Proceso de Autorización de Fondos Proyecto PUBEP.....	159

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

AAAA	American Association of Advertising Agencies
AEC	Asociación Española para la Calidad
AMA	American Marketing Association
ANDA	Asociación Nacional de Anunciantes
BSC	Balanced Scorecard
CAPM	Certified Associate Project Management
CII	Construction Industry Institute
CMI	Cuadro de Mando Integral
DRAE	Diccionario de la Real Academia Española
EDT	Estructura Desagregada de Trabajo
EPCC	Engineering Procurement Construction Commissioning
FCB	Foot Cone and Belding
FEAP	Federación de Agencias de Publicidad
FEVAP	Federación Venezolana de Agencias de Publicidad
FEL	Front End Loading
HH	Horas Hombre
IPA	Independent Project Analysis
ISO	International Standard Organization
PAN	Productos Alimenticios Nacionales
PDRl	Project Definition Rate Index
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMP	Project Management Professional
REMAVENCA	Refinadora de Maíz Venezolana C.A.
SAP	Sistemas Aplicaciones y Productos
TEG	Trabajo Especial de Grado
TIR	Tasa Interna de Retorno
TV	Televisión
UMA	Universidad Monteávila
UNAD	Universidad Nacional Abierta y a Distancia
VENAMCHAM	Venezuelan American Chamber
VPN	Valor Presente Neto

## INTRODUCCIÓN

En su definición más tradicional, la publicidad se encarga de vender y/o promocionar un producto y/ servicio creado por organizaciones o empresas que buscan obtener una utilidad derivada de la venta de los mismos. Para lograr esto las empresas pueden utilizar los servicios de agencias de publicidad o bien destinar departamentos propios dentro de la compañía con el fin de crear campañas de publicidad.

En el caso de la contratación de agencias de publicidad, se trata de aprovechar los servicios de otra compañía distinta a la del creador del bien o servicio, éste creador en el mundo publicitario es llamado anunciante. El anunciante tiene la necesidad de promocionar y la agencia de publicidad para ello se encarga de crear a su vez una campaña que permita alcanzar los objetivos que determine el anunciante, que pueden varias según sus necesidades, desde simplemente dar a conocer el nombre de un producto o hasta generar una conexión profunda, emocional y afectiva hacia él.

La campaña de publicidad es un compendio de elementos, inicia con la necesidad del anunciante que es plasmada a través de un Brief (responsabilidad del anunciante), que es el desglose organizado de los objetivos, público al que va dirigido el producto o servicio y cuál es la necesidad a satisfacer, continúa la estrategia de comunicación (responsabilidad de la agencia de publicidad) que es la visión que da la agencia de publicidad desde el punto de vista profesional de la comunicación respecto a la manera más efectiva y eficiente de poder llevar un mensaje hacia el público objetivo.



Luego del Brief y la estrategia de comunicación comienza el proceso de desarrollo creativo, también responsabilidad de la agencia de publicidad, el concepto creativo comprende la idea utilizada para hacer llegar el mensaje y llevarlo posteriormente a diferentes medios de exposición, la idea es el elemento principal, desde el punto de vista creativo, dentro de la estructura de una campaña de publicidad. El proceso anterior también puede ser llevado a cabo por departamentos propios del anunciante como una parte más de la estructura de la organización (administración, ventas, mercadeo, publicidad, etc.).

Precisamente el Trabajo Especial de Grado (TEG) presentado a continuación explora entre las alternativas en el uso de una u otra forma: interna en la empresa o externa a través de agencias de publicidad para la generación de ideas para campañas de publicidad en la forma de planteamiento de un proyecto factible, para ello se vale de la aplicación en un espacio concreto representado por la empresa venezolana productora de bebidas y alimentos Empresas Polar.

La composición del TEG está estructurada en siete capítulos según aplicación y uso de las normas de la American Psychological Association (APA) de la siguiente manera:

El Capítulo I desarrolla la temática de la investigación a través del planteamiento del problema que permite al investigador pensar una serie de interrogantes para dar paso tanto al Objetivo General y a los Objetivos Específicos, argumentando lo anterior a través de la justificación de la investigación.

El Capítulo II establece el marco teórico referencial para dar cabida a los conceptos y definiciones que forman el contexto de las variables investigadas, se detallan estudios anteriores como antecedentes para guiar a la investigación, así como también material bibliográfico y bases legales y su relación con dichas variables.

El Capítulo III especifica el marco organizacional, y representa a la empresa u organización que funciona como caso de estudio, indica la estructura organizacional, así como la matriz estratégica derivada de su cultura y que enmarca sus actividades y funciones empresariales, da contexto respecto a la aplicación práctica de la temática de la investigación realizada.

El Capítulo IV define el marco metodológico, y representa la forma que se da a la investigación en cuanto a diseño, tipo y nivel, así como de los procedimientos empleados para la recaudación de la información, la población y muestra a estudiar, junto a la técnica e instrumento de recolección de datos ideales de caras a los objetivos, variables y dimensiones de la investigación recogidas en el cuadro de operacionalización de variables.

Los Capítulos V, VI y VII contienen el desarrollo de la propuesta bajo la metodología de proyectos Front End Loading (FEL) que inicia con la visualización del proyecto en el Capítulo V para recoger su propósito y objetivos como proyecto, su alineación con la estrategia de la empresa y desarrollo preliminar. Luego el Capítulo VI conceptualiza el proyecto desde el punto de vista de su organización, planes y selección de alternativas

conceptuales, tecnológicas y de sitios para cerrar la metodología con el Capítulo VII con la definición del proyecto en cuanto a sus obras, proceso de contratación y autorización para la implantación.

Los Capítulos VIII y IX contienen el análisis de resultados y las lecciones aprendidas respectivamente, en función a la aplicación tanto de la metodología propia del Trabajo Especial de Grado como de la metodología FEL. El Trabajo Especial de Grado cierra con el Capítulo X que determina las conclusiones según cada objetivo específico establecido y se hacen planteamientos respecto a las recomendaciones que ayuden a la resolución del problema o mejora en el desempeño en una o diferentes variables.

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En la búsqueda del desarrollo del trabajo especial de grado relativo a la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos dentro de la Universidad Monteávila, como criterio principal se tiene la relación que debe tener el estudio y los contenidos que se aprenderán a medida que se desarrolle el postgrado de la especialización con la aplicación práctica hacia un caso planteado hacia los procesos relacionados a la publicidad, específicamente hacia la creación de campañas de publicidad.

En el desarrollo del presente tema también se considera la aplicación del ámbito laboral formal de un caso práctico de una organización como es Empresas Polar, ente que tiene como negocio la producción y comercialización al mayor de bebidas y alimentos como parte esencial y que se apoya en actividades administrativas complementarias para llevar a cabo la labor: administración, finanzas, sistemas, compras, gestión de gente, asuntos públicos, comunicaciones, etc. Son algunas de las áreas de apoyo para que la empresa cumpla sus objetivos.

Específicamente, la Dirección de Comunicaciones de Empresas Polar y particularmente a la Gerencia de Identidad e Imagen de Marcas se hace el planteamiento del problema. La Gerencia de Identidad de Imagen de Marcas dentro de Empresas Polar es la responsable de que las marcas que comercializa la empresa (Harina PAN, Pepsi, Primor, Margarita, Maltín Polar, entre otras) den un valor agregado a la marca corporativa para crear y

mantener una relación de lealtad con la empresa, incluso más allá de determinadas marcas.

Para la generación de lealtad por parte de los consumidores, Empresas Polar se vale de la construcción de estrategias de comunicación publicitaria para construir una fuerte conexión con el consumidor para que las marcas se distingan por encima de su marco competitivo.

Según la descripción anterior, y los términos procedimentales en el desarrollo de las estrategias de comunicación publicitaria (que incluye el desarrollo tanto de la estrategia como tal y de conceptos creativos para llevar la información al público a través de una campaña de publicidad) la Gerencia de Identidad e Imagen de Marcas se vale de la figura de agencias de publicidad como apoyo a la gestión, en ellas existen departamentos como atención al cliente, planificación estratégica, arte y creación, etc.,.

En la agencia de publicidad, la conjunción de las diferentes áreas configura una red que permite construir las estrategias y campañas publicitarias según los objetivos que se determinen en cada caso, pues tiene diferencia una campaña de publicidad que se destine a comunicar el lanzamiento de un nuevo producto a una que promocióne a la empresa desde el punto de vista corporativo.

Ya en el modelo de trabajo, y para satisfacer la demanda que generan la cantidad de marcas activas en el contexto publicitario, la empresa se vale actualmente del trabajo conjunto con cuatro agencias de publicidad; con ellas Empresas Polar y sus marcas gestionan las estrategias de comunicación publicitaria con la consecuente generación del concepto creativo de la campaña de publicidad y el desarrollo de piezas para los diferentes medios

requeridos (TV, impresos, Internet, medios exteriores, etc..), cada agencia de publicidad posee un grupo de marcas asignado con el cual trabajan.

El estilo de trabajo de Empresas Polar con las agencias de publicidad ha sido un proceso que se ha mantenido por más de 10 años, en los que hay momentos más activos o menos activos en cuanto a desarrollo de estrategias y campañas de comunicación publicitaria según la situación macroeconómica del país y también su impacto en la microeconomía, ya que con el pasar de los años la afectación que existe en la capacidad de consumo por parte del venezolano ha hecho mermar la demanda de muchos bienes y servicios, entre ellos los productos y sus respectivas marcas que comercializa la empresa.

Para enero y febrero del año 2017 comparado con el mismo período del 2016, según Luis Vicente León Director de la empresa de investigación Datanálisis “...el consumo de los hogares experimenta una caída de 12%” (¿Qué está pasando con el consumo en Venezuela?, Salmerón, 2017). Dicha caída se refleja en una merma en las ventas de productos, incluyendo entre ellos las marcas de Empresas Polar que abarcan alimentos y bebidas. Según Maturén (2017) en un estudio realizado para la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (VENAMCHAM) “...El 46% de la población afirma que solo se puede comprar muy pocas cosas de las que necesita y 93% la mitad o menos... Por primera vez la alimentación es el gasto prioritario sin importar el estrato”

Las ventas se representan en productos/marcas que van desde untables como Rikesa, mayonesa y margarina Mavesa, harina precocida de maíz marca PAN, aceite también de maíz marca Mazeite, salsa de tomate Pampero, modificadores lácteos como bebida achocolatada Toddy, avena

Quaker, bebidas carbonatadas como Pepsi, 7Up, sabores Golden, bebidas no carbonatadas como Té Lipton, agua mineral Minalba, entre otras marcas, llegando hasta uno de los principales productos fabricados y distribuidos por Empresas Polar como lo son las bebidas alcohólicas de baja graduación como la cerveza a través de las marcas Polar Pilsen, Solera, Polar Light y Polar Ice, que según Maturén (2017) frente a la interrogante de estudio "...¿Cuáles son los tres principales gastos que estaría dispuesto disminuir?... el primer escaño lo ocupan las comidas fuera de casa, seguido de entretenimiento fuera del hogar y, algo que era impensable hasta ahora: el consumo de cerveza..."

Una disminución en las ventas representan menos ingresos para la empresa, conllevando esto a comprometer la rentabilidad del negocio en el cual actúa, producción y comercialización de alimentos y bebidas, por la caída en la demanda, derivada de la disminución de la capacidad de compra del venezolano, la baja rentabilidad orienta a la empresa a buscar vías para ser más rentable manteniendo la calidad que dictan sus políticas comerciales, desde evaluar nuevas alternativas de materia prima, sinergias en áreas y procesos, optimización en el uso de proveedores de las diferentes áreas que componen la empresa, etc., son algunas de las opciones que se manejan en pro de ser rentables y costo eficientes como organización para mantenerse en el mercado afectado por el entorno económico.

Conociendo entonces el entorno, el planteamiento para el trabajo especial de grado en la especialización de planificación, desarrollo y gestión de proyectos se enfoca en la optimización en el uso de proveedores para una mejor costo eficiencia en los procesos de apoyo del negocio de Empresas Polar para lograr un incremento en la rentabilidad, ya que con la baja en la

demanda de productos se vincula una disminución en la dinámica de trabajo con las agencias de publicidad, se evaluaría si desde el punto de vista técnico, operacional y financiero **¿es factible establecer e incluir una estructura de creación de ideas para campañas de publicidad dentro de la organización con recursos tanto humanos como operativos propios?**



## **1.2 INTERROGANTE Y SISTEMIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En base a lo expuesto en el planteamiento del problema, se establecen las siguientes interrogantes como basamento de la investigación:

- ¿Cómo puede visualizarse una estructura de trabajo interna para la creación de ideas de campañas de publicidad?
- ¿Cómo se conceptualizarse una estructura de trabajo interna para la creación de ideas de campañas de publicidad?
- ¿Cómo puede definirse una estructura de trabajo interna para la creación de ideas de campañas de publicidad?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar las bases para la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad de las marcas de Empresas Polar

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Visualizar la creación de un modelo de una estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad.
- Conceptualizar la creación de un modelo de una estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad.
- Definir la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

A efectos de la investigación se consideran tres aspectos que enmarcan la justificación e importancia, vienen dados en los puntos de vista organizacional, socioeconómico y académico.

Desde lo organizacional, la investigación apunta a una mejora en los procesos que redunde en una mejora en la rentabilidad de la organización manejando aspectos de la operación en las actividades de Empresas Polar, específicamente las enmarcadas dentro del proceso de creación de campañas de publicidad.

En un contexto socioeconómico, la investigación sirve de ejemplo a otras empresas, en cuanto a rubros y problemas país similar, para evaluar la conveniencia y oportunidad de realizar campañas de publicidad bajo modelos de atención interno, permitiendo evaluar la instalación de estructura de personas, espacios físicos y tecnología para su funcionamiento, motivando así futuros emprendimientos hacia creación de agencias de publicidad o empresas que presten servicios en condiciones similares.

Desde el punto de vista académico, elaborar el diseño y evaluar su factibilidad permite aplicar los conocimientos obtenidos en el desarrollo y formación en la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, utilizando para ello técnicas y herramientas aprendidas en las diferentes cátedras contenidas en el pensum, apuntando sobre todo las orientadas a factibilidad: Generación de Proyectos y Factibilidad General, Factibilidad Financiera y Factibilidad

Técnica y Operacional, en pro de lograr incrementar la rentabilidad de la empresa, por lo que también se suman otros componentes catedráticos a futuro ya en una etapa de gestión de modelo como lo son por ejemplo una Gerencia Operacional Exitosa y la Actualización Gerencial.

## **1.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

A efectos prácticos, la investigación se centra en su aplicación al proceso operativo de la Dirección de Comunicaciones de Empresas Polar, específicamente en la gestión de la Gerencia de Identidad e Imagen de Marcas como figura responsable de la supervisión y seguimiento de creación de ideas de campañas por parte de las agencias de publicidad, todo el planteamiento deriva en una evaluación del proceso con aval de dicha gerencia, siendo la Dirección de Comunicaciones el ente decisorio final.

El espacio de trabajo y ámbito de aplicación está delimitado al Centro Empresarial Polar en Caracas, Venezuela, por ser la sede que aglomera a las Direcciones Corporativas de la organización tales como la Dirección de Finanzas, Asuntos Públicos, Compras, Gestión de Gente, Sistemas y específicamente a la Dirección de Comunicaciones a la que está adscrita la Gerencia de Identidad e Imagen de marcas en el PH del referido Centro Empresarial.

El tiempo en el cual se llevará a cabo la investigación abarca el período comprendido entre junio del año 2017 y octubre del año 2018, período en el cual se realizan todas las actividades de definición del tema, línea de trabajo, análisis, diagnóstico, construcción de propuesta financiera, técnica y operacional, evaluación de factibilidad, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de factibilidad.

A efectos de línea de trabajo será la planificación la línea seguir por el componente evaluativo respecto al plan de implementación, migración y plan

estratégico al cual se orienta la investigación, por cuánto el resultado final de la misma se enfila a conocer según el planteamiento del problema, formulación de interrogantes, objetivo general y específicos, las bases del modelo de atención interno desde el punto de vista del plan de implementación necesario para ello.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES**

#### **2.1.1 Trabajos Especiales de Grado nivel Maestría**

En primer lugar, se encuentra la investigación realizada por Anderson (2013) titulado *El Trabajo Creativo en las Agencias de Publicidad*, trabajo especial de grado presentado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas de Brasil.

La investigación de Anderson tuvo como objetivo general *entender cómo se caracteriza el trabajo creativo de profesionales que desenvuelven su papel en el contexto de las agencias de publicidad*, específicamente indagando cómo ocurre la generación de una idea en el contexto en cuestión, destacando los elementos que favorecen o perjudican la actividad creativa y describiendo las características propias del trabajo creativo en las agencias de publicidad.

Dicho estudio se enmarcó en una investigación de campo de corte cualitativo, subjetivista y de orientación interpretativa. La población estuvo conformada por individuos perteneciente a departamento de creación de agencias publicidad, tomándose una muestra no probabilística de 18 personas. A la muestra se le aplicó un instrumento tipo entrevista a profundidad a través de un cuestionario contentivo de nueve ítems formulado con relación a las variables de estudio: motivadores, habilidades creativas y

elementos positivos o negativos que favorecen o afectan la actividad creativa.

El análisis de los resultados a partir de las entrevistas permitió identificar que una serie de condiciones modelan y limitan la actividad creativa, con base en características específicas las cuáles son discutidas: creatividad colectiva, tensión entre originalidad y aceptación, y el tiempo como un factor esencial. El estudio concluye que la creatividad es limitada en el ambiente de las agencias de publicidad porque dicho ambiente restringe la experiencia creativa, en ese sentido la investigación contribuye para el desarrollo del concepto llamado creatividad limitada (bounded creativity).

Palabras clave: industrias creativas, profesionales creativos, trabajo creativo, agencias de publicidad.

Según el antecedente anterior es clave el conocimiento de los factores que favorecen o perjudican el presente trabajo especial de grado para el desarrollo de ideas creativas en ambientes de agencias de publicidad, ya que la presente investigación debe formular una propuesta de estructura de atención para la creación de campañas de publicidad que favorezca la creatividad como elemento esencial de una campaña publicitaria exitosa como producto final esperado.

### **2.1.2 Artículos Indexados**

En el apartado de los artículos indexados como antecedentes, del Río y Kaufmann (2014) en su *Revisión Teórica de la Agencia Publicitaria en la*



*Cultura Digital* exponen un enfoque teórico sobre la revisión que deben hacer las agencias de publicidad en cuanto a sus paradigmas de trabajo actuales.

El artículo de investigación tuvo como objetivo *resaltar los aspectos fundamentales en la transformación de la industria publicitaria y de la agencia de publicidad como consecuencia de los efectos de la digitalización*. Como metodología se utilizó una investigación documental desde el año 2000 al 2013, teniendo como unidad de análisis revistas, la población revistas especializadas y la muestra compuesta por 4.391 artículos especializados de investigación publicitaria.

Los principales hallazgos se orientan en primer lugar a la no existencia de estudios que se hayan centrado en investigar los cambios que se han producido en los procesos y estructuras de trabajo dentro de las agencias publicitarias. En segundo lugar, existen diferencias entre tipos de agencias, mientras las agencias de publicidad tradicionales “...sufren por reinventarse a sí mismas...” (p. 67)., las nuevas agencias digitales han adaptado nuevas formas de trabajar, las agencias digitales tienen procesos de trabajo creativo diferentes a las agencias tradicionales. Las agencias digitales fomentan el valor de la diversidad para incrementar la creatividad de sus equipos, dejan atrás la estructura en torno a la pareja creativa e incorporan equipos de proyecto muchos más numerosos y con unas habilidades y conocimientos más diversos.

Palabras clave: publicidad, agencia de publicidad, gestión de agencia de publicidad, modelos y estructuras de agencias de publicidad, proceso creativo, cultura digital.

Como aporte a la presente investigación, la reinención en modelos de funcionamiento más eficiente para el trabajo de agencias de publicidad resulta particularmente atractiva a la hora de considerar la estructura de trabajo de las bases para el modelo de estructura interna de atención para el desarrollo de campañas de publicidad en el caso de estudio de Empresas Polar.

Solanas (2014) presenta *Volviendo a las raíces. Orígenes y consolidación de la Dirección y Gestión de Cuentas Publicitarias. El paso definitivo en la estructuración del modelo de agencia de publicidad moderna*, artículo publicado en la revista *Historia y Comunicación Social* Vol. 19.

En dicho artículo, la autora plantea a la Dirección y Gestión de Cuentas como una de las áreas de especialización profesional publicitaria tradicional con énfasis en el modelo de negocio de las full services agency: agencia de publicidad de servicio completo, es aquella que incluye en su oferta hacia los clientes no sólo atención al cliente y creatividad, sino también asesoría y recomendación para la pauta en espacios publicitarios, producción de piezas publicitarias, eventos, etc.

La descripción histórica usada en el marco teórico del artículo narra la aparición del profesional de cuentas publicitarias dentro de la estructura y proceso de funcionamiento de la agencia de publicidad, que fundamentalmente lo remonta a mediados del siglo XIX, principalmente en los Estados Unidos, con una función primordial más orientada hacia la intermediación para la contratación de espacios para publicación de avisos en prensa, evolucionando luego al manejo de las necesidades integrales del

cliente dado el cambio en la filosofía de servicios de la agencia de publicidad hacia un esquema más integrado y como fuente de negocio más atractiva, ofreciendo servicios de redacción y diseño, manteniendo el servicio de intermediación para publicación de anuncios y hasta su producción gráfica (que actualmente se extrapola también a producción audiovisual).

Este cambio de paradigma del negocio publicitario, que se dio aproximadamente a finales del siglo XIX, según Solanas, Isabel fue el principal empuje de cara al perfil del profesional de cuentas publicitarias como se conoce hoy en día, dadas las necesidades de "...canalizar internamente la información, de hacer un seguimiento y coordinación continuados de los profesos de trabajo y, especialmente, de integrar las visiones y trabajos de los distintos especialistas de la agencia que intervenían en esos procesos crecieron notablemente..." (p. 408). Básicamente las características anteriores contienen mucho del perfil del profesional de gestión de cuentas actual dentro de la agencia de publicidad.

Como conclusión se determina en primer lugar que existió un proceso de modernización que derivó en la agencia de publicidad moderna y que influyó en el perfil del profesional de cuentas, asignándose a éste "...un rol directivo, conductor y estratégico del servicio ofertado por la moderna agencia de publicidad a la vez que mantuvo sus atribuciones de carácter gestor, operativo y administrativo." (p. 410.).

En segundo lugar, respecto a las conclusiones está que "...el conocimiento de los fundamentos que originaron la Dirección y Gestión de Cuentas permite una valoración y justo reconocimiento de la trascendencia

de su contribución profesional –a menudo olvidada- en la construcción del sistema y de la industria publicitaria moderna.” (p. 410-411).

Palabras clave: dirección de cuentas, account management, account direction, full service agency, publicidad moderna, historia de la publicidad moderna.

Como aporte a la presente investigación, la definición del perfil del área de cuentas forma parte integral de la propuesta de estructura de atención para la creación de campañas de publicidad, ya que dentro del planteamiento organizacional de la estructura se contemplará el área de cuentas como una de las partes integrantes fundamentales para canalizar, organizar y dar seguimiento al trabajo interno generado según las necesidades de desarrollo de campañas de publicidad por parte de las marcas pertenecientes a las diferentes divisiones de negocio de Empresas Polar.

Otro artículo que resulta útil es el de Palamary, (2012) titulado *Formación de Equipos de Alto Desempeño y Estrategias Gerenciales en Proyectos de Empresas Publicitarias*, publicado en la Revista Estudios Gerenciales de la Universidad del Zulia. En su planteamiento la autora manifiesta la práctica de la innovación en sus actividades, así como el desarrollo del capital humano.

El objetivo general del artículo fue determinar la relación entre formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias, sustentado en una investigación de tipo

descriptiva con un diseño no experimental descriptivo transaccional. Las unidades de análisis fueron empresas: agencias de publicidad ubicadas en el Estado Zulia, Venezuela, pertenecientes a la Federación de Agencias de Publicidad (FEAP), a la cual se aplicó como técnica de recolección de datos la encuestas a través de un cuestionario.

Como resultados de la investigación no todas las agencias de publicidad emplean equipos de alto desempeño en sus metodologías de trabajo, en las empresas que sí los emplean, las principales competencias que desarrollan son la eficacia personal, ayuda y servicio, y orientación al logro y la acción. Sin embargo, también se descubrió que la alta gerencia de las agencias publicitarias tiene una alta disposición para la formación de equipos de alto desempeño.

En las conclusiones del estudio se identificaron los tipos de equipos de trabajo que se desempeñan en las agencias publicitarias, éstas tienden a constituir equipos de alto desempeño en sus actividades, sin embargo también se identifica que el factor tiempos de entrega genera una presión en su metodología de trabajo, lo cual les resta posibilidades de realizar una constitución efectiva de equipos de alto desempeño, las empresas publicitarias que formaron parte de la población en estudio, realizan cambios hacia un estilo gerencial más moderno, donde se aplican estrategias gerenciales para evitar la fuga de talentos.

La autora recomienda dar más autonomía al personal, ya que existe un factor desconfianza en la alta gerencia que limita el desempeño de sus equipos, esto plantea debe hacerse de manera gradual empleando modelos

de tomas de decisiones sencillas, experimentando hacia tomas de decisiones complejas, esto permite aumentar los niveles de confianza del equipo, sentando entonces las bases para la constitución de un equipo de alto desempeño.

Palabras clave: equipos de trabajo, equipos de alto desempeño, empresas de publicidad

Del artículo se puede extraer como utilidad para el presente trabajo especial de grado la necesidad de conformar equipos de alto desempeño, ya que se busca trasladar el trabajo realizado por proveedores externos (también agencias de publicidad) con un estándar determinado hacia una estructura interna de atención que también debe cumplir en lo mínimo con dichos estándar o superarlos, para ello se puede emplear la modalidad de equipos de alto desempeño para alcanzarlos.

García y Tejerina (2012), en su artículo titulado *La incorporación del planificador estratégico a las estructuras publicitarias* publicado en la revista *Creatividad y Sociedad* No. XVIII en Madrid, España, las autoras indican que la figura del planificador estratégico ha supuesto un cambio en las estructuras publicitarias, que su aparición ha sido lenta y trabajosa con quejas de los profesionales respecto a no tener claro su rol dentro de la estructura de las empresas publicitarias.

En el artículo se planteó como objetivo general analizar los cambios producidos por la incorporación del planificador estratégico en las estructuras publicitarias, apoyado en objetivos específicos tales como estudiar las

relaciones del planificador estratégico en las empresas, investigar la percepción de la figura del planificador estratégico y estudiar sus competencias para que éstas mejoren la calidad del trabajo de los anunciantes y publicistas.

Metodológicamente hablando el artículo de investigación emplea un análisis descriptivo funcional de las tareas desarrolladas por los planificadores estratégicos, partiendo de la hipótesis: "...la incorporación del planificador estratégico en las estructuras de agencias publicitarias contribuye a la eficacia de los resultados empresariales..." (García, M. y Tejerina M. 2012, p. 5).

Se apalanca la investigación en la encuesta como técnica de recolección de datos a través de un cuestionario aplicado en individuos como unidades de análisis, en una población consistente de trabajadores de agencias de publicidad, anunciantes, estudiantes de publicidad e investigadores del área publicitaria con una muestra de 126 personas.

Los resultados derivados del estudio indican valoraciones de características que debe tener el planificador estratégico y ayudar eficientemente con su trabajo, ellas son: amplitud de conocimiento y actualización constante, habilidades personales: intuición, destreza en solución de conflicto y liberar tensiones. También los resultados revelan que junto a estas características deben existir otros elementos del entorno laboral que favorecen la actividad del planificador estratégico en empresas publicitarias tales como: cultura organizativa, estrategia y táctica (diseño y

métodos de trabajo y financiación (facilidades financieras/recursos económicos).

Palabras clave: planner, estructuras publicitarias, recursos humanos, agencias hoy en día, futuro agencias.

Las conclusiones en primer lugar revelan que la actividad del planificador estratégico sí es una disciplina instaurada en España, los anunciantes ven en las agencias de publicidad que incorporar ésta figura un valor añadido en el servicio que prestan. En segundo lugar, intuye una tendencia en la cual la figura del planificador estratégico ya no es usada sólo en agencias de publicidad, sino que también se ve representado en otras disciplinas orientadas a la estrategia de marca (departamentos de mercadeo de los anunciantes, consultoras de mercadeo, agencias de medios, etc.).

La consideración respecto a la planificación estratégica dentro del desarrollo de campañas de publicidad, resulta de vital interés para la presente investigación, ya que dentro de la propuesta de estructura de atención para la creación de campañas de publicidad, se debe velar por la inclusión de un departamento de planificación estratégica con ciertas características que permita investigar, obtener datos y transformarlos en información útil de cara a la creación de conceptos creativos que busquen transmitir efectivamente el mensaje de la campaña.



## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Proyecto**

Como primera representación de las bases teóricas está la definición de proyecto, por ser éste el contexto que engloba la temática central del trabajo especial de grado. Chamoun (2002) plantea al proyecto como "...un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único..." (p. 27). De la definición anterior dos características fundamentales son la temporalidad y el resultado único, Chamoun refiere a la temporalidad "...un comienzo y un fin determinado..." entendiéndose el fin en términos de tiempo, es decir, el proyecto tiene una duración específica.

Luego está el carácter único, su entendimiento radica en una cualidad de los proyectos, ya que se dice que es único por sus "...características y funciones específicas..." (Chamoun, p. 27). Es decir, un proyecto para ser considerado como tal, además de su temporalidad, también debe contener una configuración de exclusividad en el resultado obtenido de su desarrollo.

Lledó (2011), en su libro Director de Proyectos, plantea como una relación directa a las características anteriores, diferencias cuando se está frente a un proyecto a un trabajo operativo: "...la definición de un proyecto no depende de la complejidad o magnitud del mismo, sino de las características de único, de temporal y de elaboración gradual..." (p. 22). Entra aquí una nueva característica en la definición de proyectos como lo es la elaboración gradual.

## 2.2.2 Ciclo de Vida del Proyecto

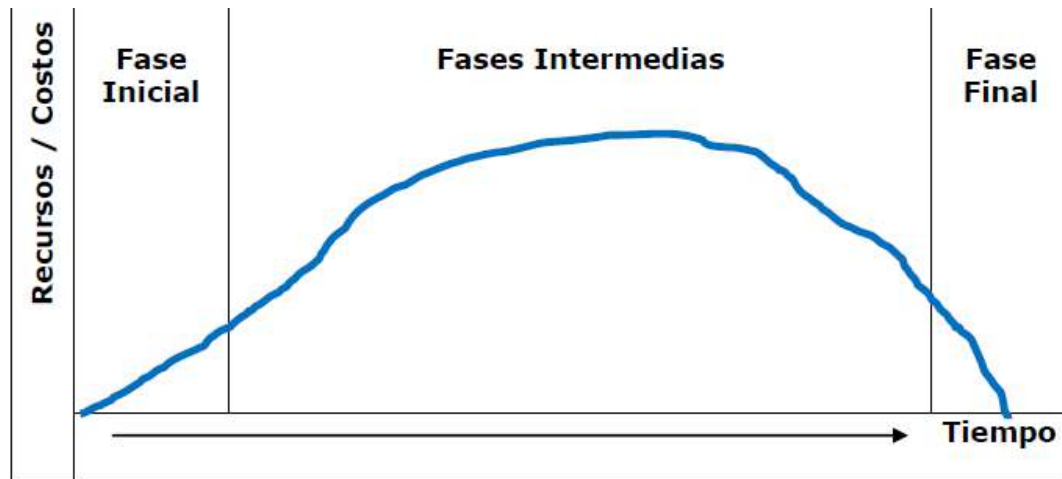
La elaboración gradual tiene su contexto dentro de un ciclo denominado el ciclo de vida del proyecto, según el Project Management Institute (PMI) (2017) el ciclo de vida del proyecto:

Es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números 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 PMI (2017) clasifica las fases en cuatro: inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre. Una ilustración gráfica del ciclo de vida del proyecto puede visualizarse en el gráfico 1, en donde las definiciones de las fases del PMI se ven reflejadas de la siguiente manera:

- Fase inicial: inicio del proyecto.
- Fases intermedias: organización y preparación más la ejecución del trabajo.
- Fase final: cierre del proyecto

**Gráfico 1. Ciclo de Vida del Proyecto**



Fuente: Lledó, Pablo (2011).

El gráfico 1 representa el nivel de los recursos o costos a medida que avanza el tiempo de realización del proyecto, se observa que en la fase inicio los recursos y costos suelen tener un bajo nivel en comparación con las fases intermedias, en las cuales empieza un crecimiento constante hasta llegar al punto máximo de utilización de recursos y costos derivados, luego aproximadamente a la mitad de las fases intermedias y hasta su finalización (fase final), comienza una disminución del uso de recursos y costos hasta el momento de cierre del proyecto.

Chamoun (2002), hace amplia un poco las fases del proyecto en una agrupación denominada los cinco procesos en el desarrollo de proyectos, indica procesos de inicio, planeación, ejecución, control y cierre, Chamoun subdivide la fase de organización y preparación del PMI y la fase intermedia de Lledó en procesos de planeación y procesos de ejecución.

Tomando la referencia de Chamoun, los cinco procesos indicados anteriormente como ciclo de vida completo de un proyecto se pueden definir uno a uno como:

*Procesos de inicio:* establecer la visión del proyecto, el qué, la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos. Se puede cruzar la definición de este proceso con la constitución del acta del proyecto que indica el PMI (2017), dicha acta además de ser el "...documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto..." (p. 66) agrupa elementos de la definición de procesos de inicio, por ejemplo, el acta de constitución del proyecto se nutre de los factores ambientales de la empresa que recoge entre otros datos a la cultura y estructura de la organización, pudiendo ésta representarse en la visión del proyecto.

También está el caso del plan estratégico de la organización, que sirve de insumo para generar el acta de constitución del proyecto, que termina representando entonces a los procesos de inicio. Sirven estos ejemplos para establecer las relaciones entre las fases de los proyectos y documentos asociados.

*Procesos de planeación:* indican el cómo se conseguirán los objetivos del proyecto, es la fase en donde se deben tomar en cuenta y deben contemplar todos aquellos factores que pudieran beneficiar o afectar negativamente el desarrollo del proyecto.

*Procesos de ejecución:* tiene que ver con la implementación de lo planificado y llevar a cabo las actividades que se diseñaron para cumplir los objetivos propuestos.

*Procesos de control:* además de planificar y materializar o llevar a cabo las actividades, se debe tener una base comparativa de lo contemplado en la planificación versus lo realmente ejecutado, de encontrarse diferencias entre una y otra se deben aplicar correctivos oportunos que permitan normalizar la situación hacia lo que se planificó en fases previas.

*Procesos de cierre:* una vez ejecutado totalmente el proyecto, corrigiéndose aquellos puntos detectados en los procesos de control, se procede a dar conclusión al proyecto mediante la documentación y justificación de los objetivos logrados, con los recursos asignados y en el tiempo previsto, ya que el proyecto al que se de cierre puede significar la base para el comienzo de un nuevo proyecto.

### **2.2.3 Las Áreas de Conocimiento del Proyecto**

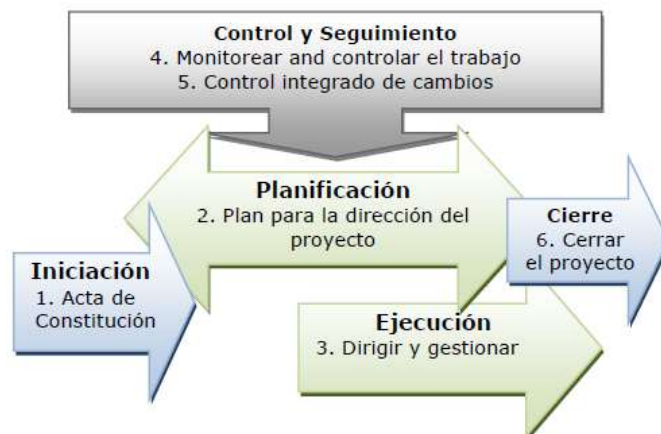
En términos técnicos, las áreas de conocimiento son la agrupación de 47 procesos que se deben llevar a cabo al momento de trabajar un proyecto, el PMI indica que las diez áreas de conocimiento están integradas entre sí y configuran "...un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización..." (PMI, 2017, p. 59).

Las áreas de conocimiento la conforman: la integración, el alcance, el cronograma, los costos, la calidad, los recursos, las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones y los interesados en el proyecto. Cada una de éstas áreas formula su nomenclatura bajo el concepto de gestión, la gestión según el Diccionario de la Lengua Española es “llevar adelante una iniciativa o proyecto”, por tanto, llevar a cabo cada una de las áreas del conocimiento las clasifica en:

#### 2.2.4 Gestión de la Integración del Proyecto

Comprende procesos y actividades propias que a su vez definen y combinan acciones integrados que hagan al proyecto llevarse a cabo de la manera más controlada posible, para ello se vale de: acta de constitución del proyecto, plan de dirección del proyecto, dirección y gestión más el monitoreo y control del trabajo, el control integrado de cambios y actividades de cierre del proyecto o fase.

**Gráfico 2. Proceso de Gestión de la Integración del Proyecto**

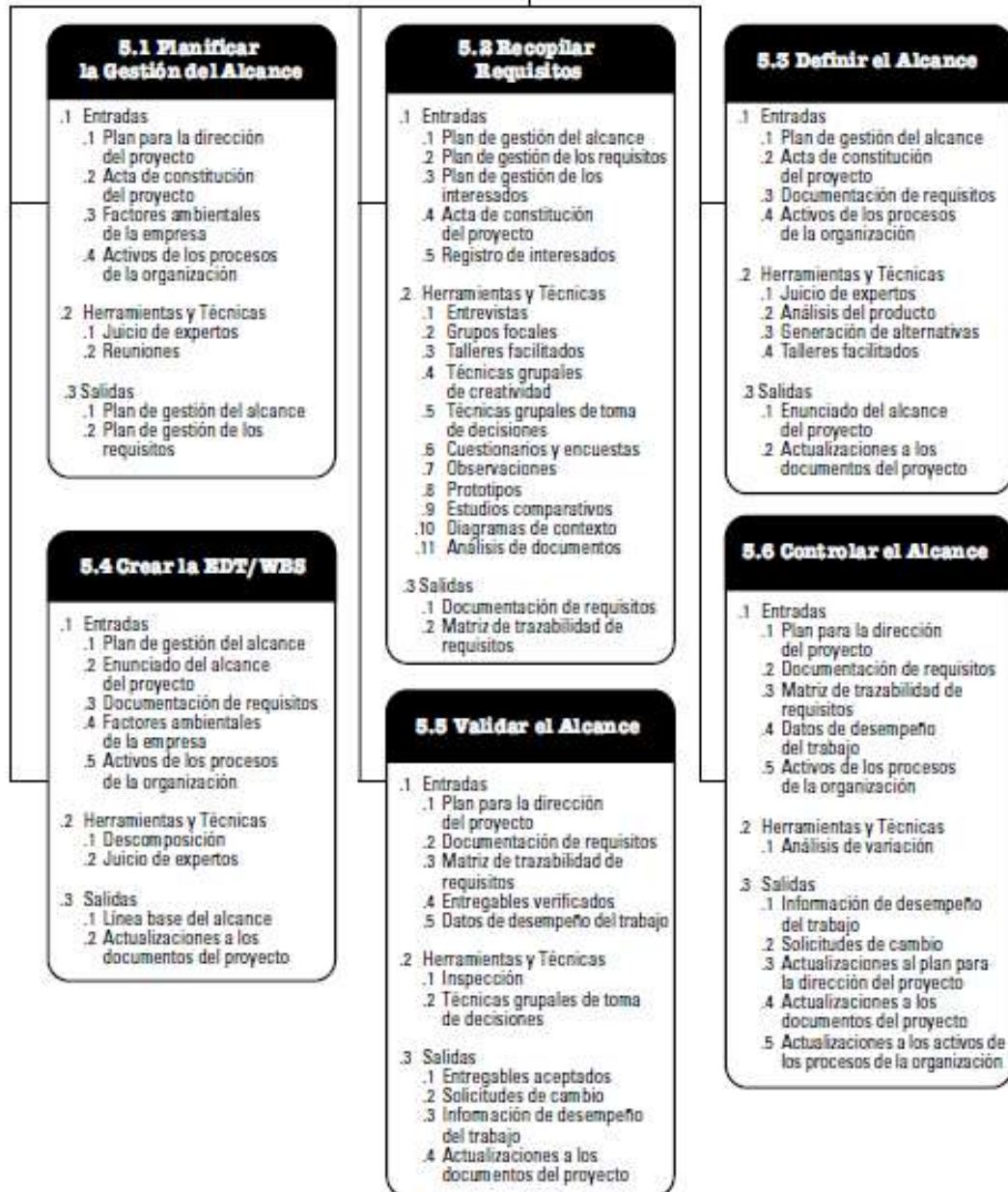


Fuente: Pablo Lledó (2011)

### **2.2.5 Gestión del Alcance del Proyecto**

En el caso del alcance, su objetivo es “...asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y solo el trabajo requerido para terminar el proyecto exitosamente...” (Chamoun, 2002, p. 74). Lo anterior se logra a través del plan de gestión del alcance, recopilación de requisitos, definición del alcance, creación de la estructura desagregada de trabajo (EDT, subdivisión de los entregables del proyecto en componentes más pequeños para facilitar su administración), validación y control del alcance.

**Gráfico 3. Descripción General de la Gestión de Alcance del Proyecto**



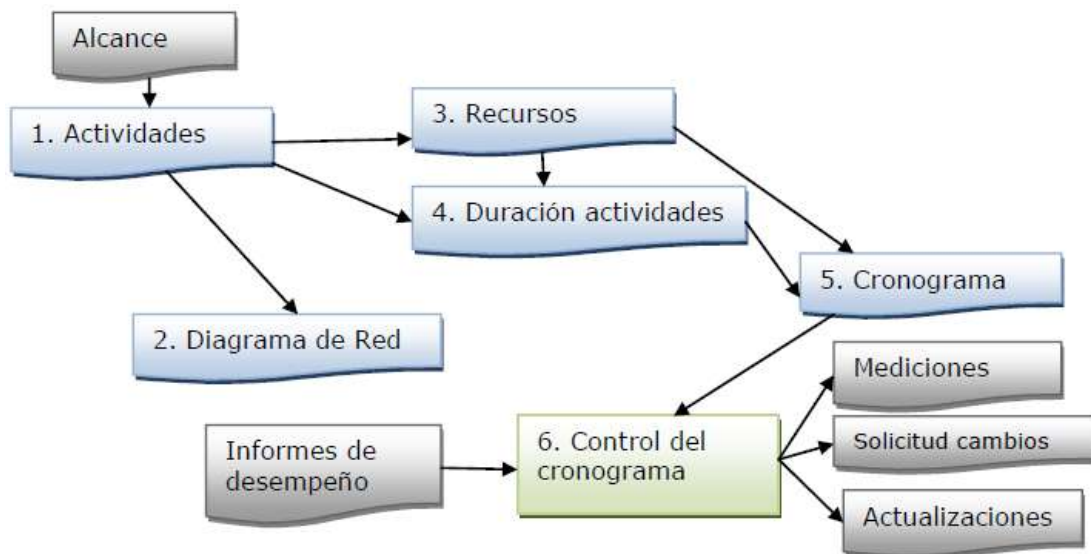
Fuente: PMI (2017)



## 2.2.6 Gestión del Cronograma del proyecto

En ésta área de conocimiento se define el tiempo del proyecto en base a la duración de las actividades, que puede estar expresada en horas, días, semanas, meses, para ello se definen, dan secuencia, se estiman recursos y duración, se desarrolla y crea el cronograma junto a procesos de control del mismo. Básicamente éste gestión según Chamoun (2002), busca “... asegurar que el proyecto termine de acuerdo al programa...” (p. 106).

**Gráfico 4. Integrando la Gestión del Tiempo**



Fuente: Lledó, Pablo (2011)

## 2.2.7 Gestión del Costo

En términos simples Chamoun (2002) define a la gestión del costo como “...asegurar que el proyecto concluya dentro del presupuesto aprobado...” (p. 118). Con esto se establece que un proyecto tiene una restricción presupuestaria base que se administra con la planificación de los costos (políticas, procedimiento y documentación), estimación, determinación del presupuesto y el respectivo control de los costos, entra aquí una clasificación de los costos que debe tenerse en cuenta:

### Cuadro 1. Tipos de Costos

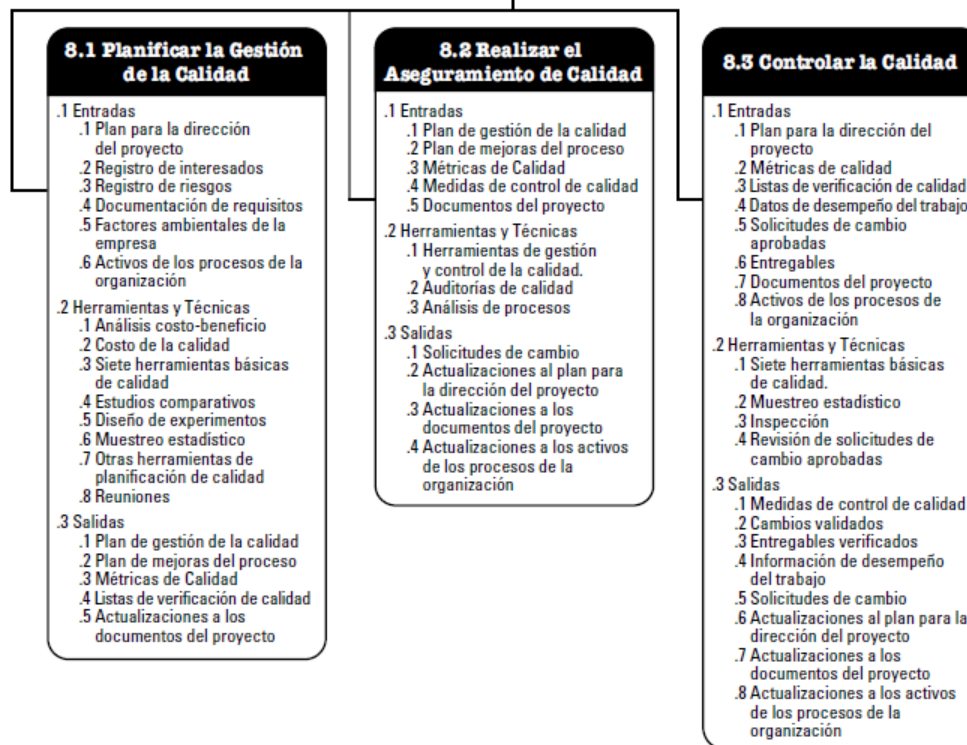
<p><b>Costos variables:</b> dependen del volumen de producción. Por ejemplo las materias primas. Mientras más zapatillas se producen, se requieren más telas y cordones.</p> <p><b>Costos fijos:</b> No cambian con el volumen de producción. Por ejemplo los alquileres. Independientemente del volumen de producción de una fábrica de palos de golf, el alquiler que se paga por ese lugar se mantendrá fijo.</p> <p><b>Costos directos:</b> se pueden atribuir directamente al proyecto. Por ejemplo, los costos de un viaje para promocionar exclusivamente una nueva crema de belleza.</p> <p><b>Costos indirectos:</b> benefician a varios proyectos y generalmente no se puede identificar con exactitud la proporción que corresponde a cada uno. Por ejemplo los gastos de estructura (contabilidad, luz, teléfono, PMO, etc.).</p> <p><b>Costo de oportunidad:</b> el costo de oportunidad de un recurso es su mejor alternativa dejada de lado. Al estimar el costo de las actividades del proyecto, no sólo se deben incluir las salidas de caja, sino también los costos de oportunidad de cada recurso.</p> <p><b>Costos hundidos o enterrados:</b> costos que ya fueron devengados y no cambiarán con la decisión de hacer o no hacer el proyecto.</p>
--

Fuente: Lledó, Pablo (2011)

## 2.2.8 Gestión de la Calidad del Proyecto

Según la página web de la Asociación Española para la Calidad (AEC) (s/f) la calidad en una definición pura es el “...grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos...” las características inherentes pueden ser las propias para un producto o servicio, y los requisitos son las necesidades que se establecen y deben ser satisfechas. En proyectos para llevar a cabo la gestión de la calidad el PMI (2017) indica que son tres los procesos relacionados: planificar la gestión, realizar el aseguramiento y controlar la calidad.

**Gráfico 5. Descripción General de la Gestión de la Calidad del Proyecto**



Fuente: PMI (2017)

Lledó (2011), indica que la gestión de calidad busca “...prevenir errores y defectos, evitar realizar de nuevo el trabajo lo que implica ahorrar tiempo y dinero, tener un cliente satisfecho...” (p. 200)

### **2.2.9 Gestión de los Recursos del Proyecto**

Los recursos como área de conocimiento del PMI (2017), se refiere a la organización, gestión y conducción del equipo del proyecto, aquí se definen desde la planificación, pasando por la estimación, adquisición, desarrollo, manejo y control del equipo de proyecto, en términos más directos, Chamoun (2002) plantea desde el punto de vista de la personas que la administración de los recursos busca “...lograr el mejor desempeño de las personas participantes en el proyecto...” (p. 92) poniendo a su vez de manifiesto que el líder del proyecto debe siempre guiar al equipo a alcanzar los objetivos.

### **2.2.10 Gestión de la Comunicación del Proyecto:**

Se refiere ésta gestión a la manera en que el equipo de proyecto debe dar a conocer la información entre sus miembros e interesados, Chamoun (2002) indica al respecto de la comunicación del proyecto el “...lograr una comunicación efectiva entre los involucrados y asegurar la oportuna y apropiada generación, recolección, distribución, archivo y disposición final de la información del proyecto...” (p. 98). La comunicación debe entonces centrarse en creación y disponibilidad de la información del proyecto.

La comunicación del proyecto pasa por la planificación, gestión y control de diferentes dimensiones para que ésta se haga efectiva

(comunicación interna, externa, vertical, horizontal, formal, oficial, formatos, lenguaje, etc.,) con procesos que van desde la identificación de los interesados en la información, su distribución, el nivel de necesidad y tipo de información útil a los interesados en el proyecto y finalizando sobre todo por la información de avance del proyecto, que al final es el macro objetivo de la gestión de las comunicaciones: dar estatus sobre el desempeño del proyecto a los interesados.

### **Cuadro 2. Cinco Procesos de la Gestión de las Comunicaciones**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Identificar a los interesados:</b> identificar a todas las personas u organizaciones que de alguna manera se verán afectadas por el proyecto.</li><li>2. <b>Planificar las comunicaciones:</b> determinar cuáles serán las necesidades de información del proyecto.</li><li>3. <b>Distribuir la información:</b> colocar la información a disposición de los interesados.</li><li>4. <b>Gestionar las expectativas de los interesados:</b> satisfacer los requisitos de los interesados y resolver los conflictos entre los recursos humanos.</li><li>5. <b>Informar el desempeño:</b> comunicar el estado de avance del proyecto.</li></ol> |
|--|

Fuente: Lledó, Pablo (2011).

#### **2.2.11 Gestión del Riesgo en Proyectos**

En primer lugar, para dar explicación a ésta gestión se debe conocer la definición de riesgo, Lledó (2011) indica al respecto: "...el riesgo es algo desconocido que, si se produce, afecta en forma negativa o positiva los objetivos del proyecto..." (p. 284). Un riesgo es un evento inesperado e incierto que tiene impacto sobre la gestión del proyecto, éste impacto autores como Chamoun (2002) lo califican como repercusión negativa que debe

reducirse o evitarse, y es allí cuando entra el “...establecer un plan de manejo de riesgos...” identificando las “...oportunidades y amenazas por controlar...” (p. 134).

El PMI (2017) establece seis procesos para identificar y mitigar el impacto negativo de los riesgos que a su vez puede impactar de manera desfavorable el cumplimiento de los objetivos del proyecto, se exponen estos procesos en el cuadro 3 junto a su definición.

### Cuadro 3. Procesos de Gestión de Riesgos del Proyecto

<p><b>1 Planificar la Gestión de los Riesgos:</b> El proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.</p>
<p><b>2 Identificar los Riesgos:</b> El proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.</p>
<p><b>3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos:</b> El proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.</p>
<p><b>4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos:</b> El proceso de analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.</p>
<p><b>5 Planificar la Respuesta a los Riesgos:</b> El proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.</p>
<p><b>6 Controlar los Riesgos:</b> El proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.</p>

Fuente: PMI (2017)

Para considerar de manera efectiva al riesgo dentro la ejecución del proyecto no basta con su identificación también se debe conocer la probabilidad de ocurrencia, la dimensión del impacto según las áreas que afecte (alcance, cronograma, costos, calidad, etc.,) y en qué medida las

afecte, por ejemplo es de mayor atención un riesgo muy probable que afecte costos en un porcentaje que desvíe el presupuesto del proyecto por encima de lo estimado (alto impacto), que un riesgo de baja probabilidad que impacte el tiempo de entrega en sólo un día, ciertamente ambos deben ser considerados para evitar que ocurran y en el peor de los casos su impacto sea el menor posible, sólo que deben avocarse más recursos a mitigar el efecto del primero, es decir priorizar la atención de riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia y mayor impacto.

### **2.2.12 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**

Como verbo en el contexto de proyectos, adquirir se remite al sinónimo de comprar, que según el Diccionario de la Lengua Española DRAE (2018), comprar es "...obtener algo por un precio...". En proyectos las adquisiciones pueden considerarse como el proceso de compra de lo necesario que no se posee para poder llevar a cabo el proyecto, sin embargo, existen autores como Lledó (2012) que prefieren utilizar el término abastecimiento, ya que en la gestión de las adquisiciones "...se planifican no solo las compras, sino también el aprovisionamiento de insumos internos del proyecto..." (p. 334).

Lo anterior se complementa con la definición que ofrece Chamoun ya que no sólo expone a los insumos internos sino también a "...la adquisición de bienes y servicios externos a la organización a cargo del proyecto..." (p. 138). En una u otra forma se trata de aprovisionarse de los insumos necesarios para cumplir con el proyecto, para ello el PMI (2017) plantea cuatro procesos generales para llevar a gestionar las adquisiciones del

proyecto: planificarlas, efectuarlas, controlarlas y cerrarlas, se hace referencia en el cuadro 4 las connotaciones de cada caso, entendiéndose controlar como administrar la adquisición:

#### **Cuadro 4. Procesos de la Gestión de Adquisiciones**

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Planificar las adquisiciones:</b> ¿Qué comprar? ¿Cuándo? ¿Cómo? Documentar los requisitos de los productos e identificar a los vendedores.</li><li>2. <b>Efectuar las adquisiciones:</b> contactarse con los vendedores para obtener propuestas y presupuestos, revisar las propuestas, elegir los vendedores, negociar y adjudicar los contratos.</li><li>3. <b>Administrar las adquisiciones:</b> evaluar el desempeño de los vendedores, monitorear y gestionar los cambios del contrato.</li><li>4. <b>Cerrar las adquisiciones:</b> aprobar y cerrar cada contrato al finalizar el proyecto o alguna de sus fases.</li></ol> |
|---|

Fuente: Lledó Pablo (2011).

#### **2.2.13 Gestión de los Interesados en el Proyecto**

Al implementar proyectos, son de diferente ámbitos las afectaciones que éste puede generar, económico, político, social, legal, etc., esto también incluye la afectación de personas, Freeman (1984) planteó en un contexto de planificación estratégica la definición de *interesado* (o *stakeholder* en inglés), planteo que son "...cualquier individuo o grupo que puede afectar el logro o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización..." Dentro de los objetivos de una organización se encuentra la elaboración de proyectos para atender necesidades específicas, esto conlleva a que los proyectos también tengan interesados.



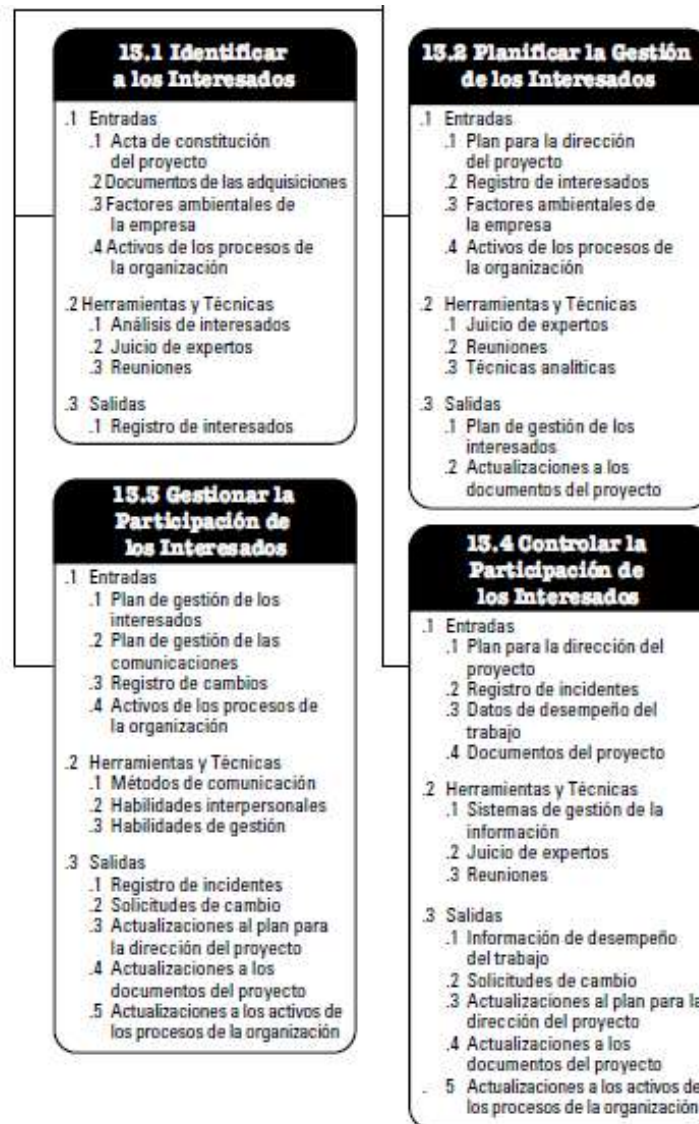
En proyectos se pueden clasificar a los interesados en dos categorías: en primer lugar, desde el punto de vista del patrocinante del proyecto (accionistas, inversionistas, etc.), que buscan un beneficio que puede ser de carácter económico o social, en segundo lugar, desde el punto de vista del relacionamiento, porque de una u otra manera un proyecto debe velar por la "...satisfacción de todos los individuos o grupos de personas con los que se relaciona..." (Ronald, 2005). Lo anterior va en línea con Freeman (1984) desde el punto de vista de la administración estratégica, respecto a que "...las organizaciones tenían que considerar no sólo las necesidades de los inversionistas sino también el de los demás interesados...", entre ellos clientes, empleados, proveedores, comunidades, etc.

Luego de considerado la definición de interesados existe un área de conocimiento del PMI (2017) que plantea la gestión de interesados del proyecto como:

Los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (PMBOK, 2017, p. 391).

Estos procesos necesarios son: la identificación, planificación, gestión y control de la participación de los interesados, de manera secuencial el gráfico 6 muestra el desarrollo de estos procesos dentro de la operación de un proyecto.

**Gráfico 6. Descripción General de Gestión de Interesados del Proyecto**



Fuente: PMI (2017).

### **2.2.14 Factibilidad Técnica y Operacional**

En el caso de los proyectos la factibilidad se refiere a la viabilidad, es parte fundamental de la evaluación de proyectos para definir si se llevan a cabo o no. Ramírez, Vidal y Domínguez (2009) indican que "...el análisis de factibilidad forma parte del ciclo que es necesario seguir para evaluar un proyecto. Un proyecto factible, es decir, que se puede ejecutar, es el que ha aprobado cuatro estudios básicos..." Al referirse a los estudios, se circunscriben a: factibilidad de mercado, factibilidad técnica, factibilidad medio ambiental y factibilidad financiera.

La factibilidad técnica tiene orientación hacia los recursos, son las herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc. que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto, Ramírez, Vidal y Domínguez (2009) plantean aspectos de la factibilidad técnica que "...permite establecer la infraestructura necesaria para atender su mercado objetivo..." para ello se basa en elementos como: el tamaño, la localización, la ingeniería (tecnología) y cronograma.

Por su parte la factibilidad operacional se relaciona también con los recursos, pero desde el punto de vista humano, según Kendall y Kendall (1997): la factibilidad operacional depende de los recursos humanos disponibles para el proyecto..." (p. 53). Básicamente se refiere al personal capacitado para llevar a cabo el proyecto. A este nivel debe analizarse y contemplarse si la organización cuenta con los recursos humanos suficientes para llevar a cabo el proyecto.

### **2.2.15 Factibilidad Económico-Financiera**

En el desarrollo de los objetivos específicos, la factibilidad financiera resulta un elemento fundamental para la presente propuesta. Ortiz (2015) plantea que “...el análisis de factibilidad financiera es una evaluación que demuestra si el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente contemplando los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento...”. Es decir, la factibilidad financiera identifica, mide y cuantifica la viabilidad y posibilidades reales que un proyecto sea exitoso desde el punto de vista financiero.

El éxito de un proyecto desde el punto de vista financiero se apalanca en tres factores:

- *Sustentabilidad*: facultad de mantenerse a flote por recursos propios (autogenerados)
- *Rentabilidad*: hace referencia a la eficiencia en el uso de recurso y cómo se pueden obtener beneficios de una inversión realizada previamente, en este caso desde el punto de vista monetario.
- *Tiempo*: período en el cual se hace efectiva la rentabilidad planteada para la inversión realizada.

En la medida que un proyecto contemple un óptimo cumplimiento de los tres factores, estará más cerca del cumplimiento de la factibilidad financiera, para ello existen elementos que pueden medir dicho cumplimiento e indicar si un

proyecto tenderá al éxito o al fracaso, ellos son: Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

### **2.2.16 Valor Presente Neto (VPN)**

Ruíz (2017) indica que el VPN "...en términos prácticos, es tomar todo el dinero que nosotros esperamos obtener de una inversión y trasladar esos retornos a valores del día de hoy con lo cual podemos decidir si la inversión vale o no la pena realizarla...". Básicamente es una comparación entre el dinero de hoy y el dinero del futuro, continúa Ruíz, "...valor presente neto es el valor equivalente al día de hoy de los flujos de caja de los años futuros, que al ser exigidos a una tasa de descuento..." "...se pueden comparar con el valor de una inversión inicial...". Por tanto, el VPN sirve de indicador para valorar la factibilidad financiera de un proyecto de inversión a futuro.

### **2.2.17 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Al momento de realizar una inversión las personas o empresas desean obtener una utilidad la cual según Álvarez (1999) "...expresada en porcentaje, se denomina tasa de retorno razonable sobre la inversión..." (p. 318). Según lo anterior la TIR es aquella tasa de interés que expresada en porcentaje que representa el beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

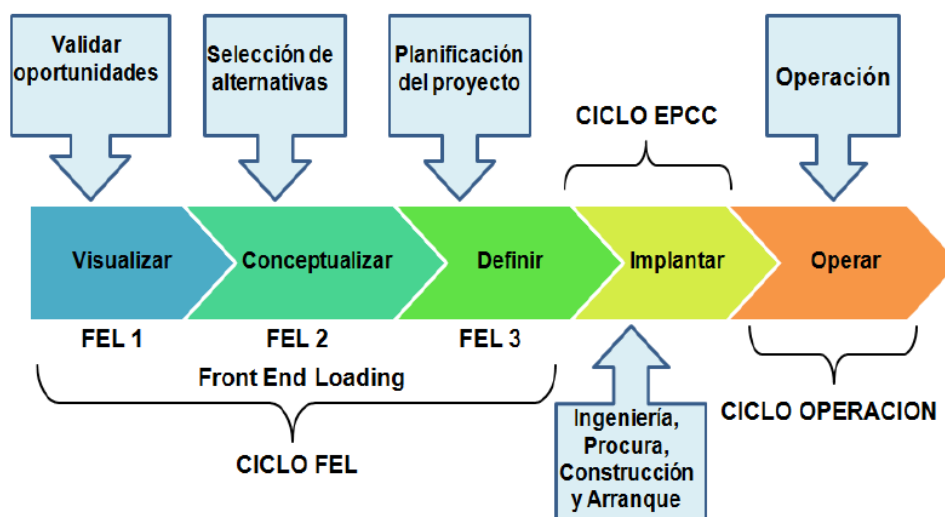
Es una medida directamente ligada el VPN, ambas configuran indicadores de rentabilidad que permiten evaluar la rentabilidad financiera de un proyecto.

### **2.2.18 Metodología Front End Loading (FEL)**

En la década de los 80, el Independent Project Analysis Inc. (IPA), tomando como referencia la experiencia de más de 120 empresas en el desarrollo de sus proyectos, definió una metodología llamada Front End Loading, término que según Tovar (2012) "...fue acuñado por la compañía DuPont en 1987, u usado por las industrias químicas, refinerías y gas..." (p. 27).

El desarrollo de proyectos según la metodología FEL consta de tres fases, la primera ligada con la planificación de negocio llamada: fase de visualización, luego la selección de alternativas: fase de conceptualización y finalmente la planificación del proyecto: fase de definición. Posterior a estas fases comienza el proceso de implantación del proyecto bajo el esquema: Engineering, Procurement, Construction, Commissioning (EPCC), en español: Ingeniería, Procura, Construcción y Arranque, para culminar y dar inicio a las operaciones.

**Gráfico 7. Ciclo FEL – EPCC - Operaciones**



Fuente: Tovar (2012). PDVSA (2017)

En el ciclo FEL del gráfico 7 se catalogan las fases en FEL 1, FEL 2 y FEL 3 actuando como una especie de puerta o gate en inglés que busca una definición detallada de los objetivos del proyecto en relación con los objetivos de negocio de la empresa.

### 2.2.19 FEL 1 - Fase de Visualización

Esta fase corresponde al establecimiento del propósito del proyecto, sus objetivos, la alineación la estrategia de la organización (misión, visión, valores) a través de objetivos estratégicos derivados de metodologías como las del Cuadro de Mando Integral, determinar el alcance del proyecto junto al estimado de costos con un margen de error de entre -30% +50% versus el costo real denominado clase V, preparar el plan de ejecución del proyecto y evaluar su factibilidad.

### **2.2.20 FEL 2 - Fase de Conceptualización**

Una vez la empresa con interesado y patrocinador del proyecto aprueba los recursos para continuar con la fase de conceptualización, que también se compone de diversas etapas para conformar el equipo que llevará el proyecto a cabo, formalizar sus objetivos, roles y responsabilidades por cargo, evaluar las alternativas conceptuales, tecnológicas y de sitios de desarrollo del proyecto, desarrollar el estimado de costos de entre un -15% +30% versus el costo real para luego evaluar la rentabilidad y preparar la solicitud de fondos.

### **2.2.21 FEL 3 - Fase de Definición**

Derivado de la aprobación de los recursos necesarios planteados en la fase de conceptualización, viene la fase de definición del proyecto. En esta fase se planifica la gestión del desempeño de calidad y riesgos, diseño básico del proyecto así como una estimación de costos más cercana a las fases anteriores, de entre -5% +15% versus el real denominada clase III para luego pasar a un estimado de costos que incluye ya todas las fases del FEL pasando a ser de clase II para nuevamente en esta fase evaluar la rentabilidad del proyecto que junto a las guías para seguimiento y control, plan del aseguramiento tecnológico permite definir también las guías de contratación, la etapa finaliza cuando la empresa o patrocinante aprueba el proyecto tanto en su definición como fondos para su funcionamiento.



### **2.2.22 Índice de Grado de Definición de Proyectos (PDRI)**

El índice de grado de definición del proyecto o el PDRI por sus siglas en inglés (Project Definition Rating Index), es una herramienta que sirve como indicador para conocer qué tan definido está un proyecto desde el punto de vista de su alcance. Es una metodología que inicialmente desarrolló Hackney en 1992 de manera muy elemental, en su metodología inicial, se catalogaban los elementos más importantes de un proyecto y se presentaban en un check list o lista de chequeo para la planificación de un proyecto.

En la actualidad existen tres metodologías de PDRI importantes, dos creados por el Instituto de la Industria de la Construcción o Construction Industry Institute (CII por sus siglas en inglés) y uno derivado por la Oficina de Gerencia de Proyectos Ambientales del Departamento de Energía de los Estados Unidos.

El PDRI de la CII nace en 1994, resultado de un trabajo realizado por un equipo de investigación conformado por ingenieros e investigadores de la CII en combinación con la Universidad de Austin en el Estado de Texas en los Estados Unidos. El propósito del equipo era definir un método estándar para la planificación de anteproyectos, de tal forma que se pudieran alcanzar o cubrir de mejor forma tanto los objetivos del negocio como del proyecto, luego de dos años, en 1996, el CII presenta una primera versión del PDRI orientado a proyectos industriales y luego en 1999 presenta un modelo específico para la industria de la construcción.

El PDRI creado por la CII destinado a proyectos industriales, está compuesto por una matriz de 70 elementos, agrupados en 15 categorías y dichas categorías están agrupadas a su vez en tres secciones

**Cuadro 5. Sección I PDRI Proyectos Industriales**

SECCION I - BASES DE DECISION DEL PROYECTO								
CATEGORIA Elementos	Nivel de Definición						Score	
	0	1	2	3	4	5		
<b>A Criterios – Objetivos de Manufactura – Fabricación (Puntuación máxima = 45)</b>								
A1. Filosofía de Confiabilidad.	0	1	5	9	14	20		
A2. Filosofía de Mantenimiento	0	1	3	5	7	9		
A3. Filosofía de Operación.	0	1	2	7	12	16		
<b>Total Categoría A</b>								
<b>B. Objetivos del Negocio – Filosofía Empresarial (Puntuación máxima = 213)</b>								
B1. Productos.	0	1	11	22	33	56		
B2. Estrategia de Mercado.	0	2	5	10	16	26		
B3. Estrategia del Proyecto.	0	1	5	9	14	23		
B4. Grado consecución proyecto / Viabilidad.	0	1	3	6	9	16		
B5. Capacidades.	0	2	11	21	33	55		
B6. Consideraciones para futuras expansiones..	0	2	3	6	10	17		
B7. Ciclo de expectativa vida del proyecto.	0	1	2	3	5	8		
B8. Aspectos Sociales.	0	1	2	5	7	12		
<b>Total Categoría B</b>								
<b>C. Datos básicos de Investigación y Desarrollo (Puntuación máxima = 94)</b>								
C1. Tecnologías.	0	2	10	21	39	54		
C2. Procesos.	0	2	8	17	28	40		
<b>Total Categoría C</b>								
<b>D. Alcance del Proyecto (Puntuación máxima = 120)</b>								
D1. Objetivos del proyecto	0	2				25		
D2. Criterios de diseño del proyecto	0	3	6	11	16	22		
D3. Características del sitio disponible vs Requerido	0	2				29		
D4. Requerimientos de desmantelamiento y demolición	0	2	5	8	12	15		
D5. Alcance de las guías y disciplinas de trabajo.	0	1	4	7	10	13		
D6. Programación del proyecto.	0	2				16		
<b>Total Categoría D</b>								
<b>E. Ingeniería del Valor (Puntuación máxima = 27)</b>								
E1. Simplificación de los procesos.	0	0				8		
E2. Diseño y materiales alternativos considerados.	0	0				7		
E3. Análisis de diseño para constructibilidad.	0	0	3	5	8	12		
<b>Total Categoría E</b>								
<b>SECCION I (Puntuación máxima = 499)</b>							<b>TOTAL</b>	

**Nivel de Definición**

0 = No aplica  
1 = Definición completa

2 = Deficiencias menores  
3 = Algunas deficiencias

4 = Deficiencias mayores  
5 = Incompleta o Definición pobre

Fuente: CII (1996)

Cada sección del PDRI tiene una escala de valoración para cada elemento, que va desde el 1 cuando la definición está completa llegando hasta el 5 cuando la definición es pobre o incompleta, dependiendo del valor que se asigna a cada elemento se traduce en otro valor numérico como puntuación predeterminado de la plantilla, una vez valorados todos los elementos, en todas las categorías de las tres secciones se realiza una suma total de puntos que, según un estudio de la CII en una muestra de 62 proyectos aquellos valorados por encima de 200 puntos tienden a poseer un desempeño bajo, por el contrario los proyectos valorados por debajo de 200 puntos resultan en proyectos exitosos de desempeño muy alto.

### **2.2.23 Cuadro de Mando Integral**

Una herramienta dentro de la planificación estratégica de las organizaciones es el Cuadro de Mando Integral (CMI) conocido también como Balanced Scorecard (BSC) creado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton en febrero del año 1992, para la fecha el CMI presentaba toda una innovación ya que ampliaba el panorama en la construcción estratégica de la empresa al no sólo incluir elementos financieros en el análisis (que en la década de los 80 y 90 eran de suma importancia) sino otras áreas o perspectivas que las organizaciones deben considerar para la construcción de su estrategia.

Según Kaplan y Norton (2000) el CMI está "...organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación." (p. 8). Estas perspectivas conjugadas determinan objetivos estratégicos por áreas que luego derivan en indicadores para medir

el desempeño y cumplimiento de los mismos, como lo comentan Kaplan y Norton: “las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados...” (p. 39).

#### **2.2.24 CMI La Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva se relaciona con la situación económica esperada de la empresa u organización, “...los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado...” (Kaplan y Norton, 2000, p. 39).

En esta metodología los objetivos financieros son reflejo de los objetivos a largo plazo de la organización, básicamente a que el capital invertido por la empresa proporcione un rendimiento superior, el CMI ayuda a que los objetivos financieros sean más claros para la organización como un todo y/o para las unidades de negocio que la componen. En la perspectiva financiera se distinguen tres temas estratégicos fundamentales dentro de la construcción del CMI: crecimiento y diversificación de los ingresos; reducción de costes/mejora de la productividad; utilización de los activos/estrategia de inversión.

#### **2.2.25 CMI La Perspectiva del Cliente**

Como parte fundamental de ésta perspectiva está la clara identificación de los clientes a los cuales atiende la empresa u organización, los clientes como segmento “...representan las fuentes que proporcionarán el

componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa...” (Kaplan y Norton, 2000, p. 76).

Los temas estratégicos relacionados a la perspectiva cliente suelen ser genéricos y pueden aplicarse a casi todo tipo de empresas, son cinco: cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de los clientes.

**Cuadro 6. Temas Estratégicos Perspectiva: Clientes**

<b>Cuota de Mercado</b>	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
<b>Incremento de clientes</b>	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>Retención de clientes</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción del cliente</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>Rentabilidad del cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Luego de terminar de construir la perspectiva de clientes, la alta gerencia de la empresa debe tener claro el panorama respecto a los clientes que atiende y las estrategias para cubrir todos los aspectos que involucren su satisfacción y retención junto a su relación con otras perspectivas como la financiera en lo relacionados a cuota de mercado, incremento de clientes (mayores ingresos) y rentabilidad por clientes.

### **2.2.26 CMI Perspectiva del Proceso Interno**

En la construcción de la perspectiva del proceso interno, según Kaplan y Norton (2000) “...los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes...” (p. 105). Sus temas estratégicos se centran en tres elementales: innovación, operaciones y servicio post venta.

El objetivo principal es que se identifiquen los procesos críticos de la empresa que pudiesen beneficiar o afectar a otras perspectivas, principalmente las perspectivas del cliente y financieras, la innovación identifica cómo la empresa debe satisfacer el mercado a futuro, las operaciones reúnen características como el costo, calidad, tiempo y desempeño y el servicio post venta, muy orientado al cliente, analiza los efectos del servicio que se ofrece luego de que el producto o servicio ha sido adquirido por el cliente.

### **2.2.27 CMI Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Es la última perspectiva del Cuadro de Mando Integral y tienen estrecha relación con las tres perspectivas anteriores ya que “...las perspectivas financieras, del cliente y los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente...” para que luego la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcione “...la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas...” (Kaplan y Norton, 2000, p. 139)

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se vale del análisis de desempeño e inversión en infraestructura, entendida como el personal, los sistemas y procedimientos, para ello la metodología del CMI plantea tres temas estratégicos en torno a esta perspectiva: capacidades de los empleados, capacidades de los sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos, éste último muy ligado al funcionamiento y desempeño de los equipos de trabajo.

Cumplir los objetivos de las perspectivas financieras, de cliente y de proceso interno también depende de la capacidad de la empresa u organización en cuanto al análisis de su infraestructura en perspectiva de crecimiento y aprendizaje, la inversión de recursos para un óptimo desempeño desde ésta perspectiva resulta clave para una actuación superior de la empresa en su entorno competitivo.

## Cuadro 7. Resumen Temas Estratégicos Perspectivas CMI

Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento y diversificación de los ingresos</li><li>• Reducción de costos/mejora en la productividad</li><li>• Utilización de los activos/estrategia de inversión</li></ul>
Perspectiva Cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuota de mercado</li><li>• Incremento de clientes</li><li>• Retención de clientes</li><li>• Satisfacción del cliente</li><li>• Rentabilidad del cliente</li></ul>
Perspectiva Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación</li><li>• Operaciones</li><li>• Servicio Post venta</li></ul>
Perspectiva Aprendizaje e Innovación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidades de los empleados</li><li>• Capacidades de los sistemas de información</li><li>• Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos</li></ul>

Fuente: Kaplan y Norton (2000)

### 2.2.28 La Publicidad

Son muchas las definiciones que pueden encontrarse respecto a la publicidad, muchos autores y profesionales en su ejercicio la han definido según momentos históricos durante muchos años de aplicación y evolución, esto dado pie a que la publicidad no pueda ser entendida en una definición perfecta, en parte porque no es un fenómeno exacto, tiene sus propias variables, resultados diferentes a pesar de aplicar los mismo métodos, por tanto cualquier definición que busque darse a la publicidad termina siendo una aproximación según el contexto y momento cultural donde se aplique.



La Asociación Americana de Marketing (American Marketing Association 2016) indica que la publicidad:

Es el establecimiento de anuncios y mensajes en tiempo y espacios por empresas de negocios, organizaciones sin fines de lucro, agencias del gobierno y particulares que buscan informar y/o persuadir a miembros particulares de un mercado objetivo o audiencia acerca de sus productos, servicios, empresas o ideas.

Un enfoque más asociado al mundo de la publicidad es la que otorga David Ogilvy, considerado el padre de la publicidad quien en 1948 fundó la agencia que se convirtió en lo que actualmente es Ogilvy&Mather, una red que actualmente tiene 450 sucursales en 169 ciudades del mundo. David Ogilvy creía firmemente que la función de la publicidad es vender, y la publicidad exitosa para cualquier producto es aquella que se basa en información sobre el consumidor, decía que la publicidad debe ser escrita para vender productos y estar soportada en las reglas básicas de la publicidad: investigar y posicionar el producto, desarrollar una imagen de marca, y tener una gran idea, decía Ogilvy en algunos de sus pensamientos escritos: “Se necesita una gran idea para atraer la atención de los consumidores y engancharlos para comprar un producto. A no ser que la publicidad contenga una gran idea, pasará desapercibida como un barco en la noche” ([http://www.ogilvy.com/About/Our-History/Ogilvy\\_Mather.aspx](http://www.ogilvy.com/About/Our-History/Ogilvy_Mather.aspx))

Ésta definición conceptual de David Ogilvy es de lo que se trata la publicidad en su esencia más humana que es la creatividad, luego de un proceso de investigación sobre el producto, su mercado y su audiencia se

generan las bases que soportan a la creatividad, cuyo fin es generar el atractivo suficiente para que las personas compren el producto, servicio o la idea que sea necesaria vender. Otro postulado de David Ogilvy es el desarrollo de la imagen de marca, importante para posicionar productos, bienes y servicios y que a su vez sirve a efectos teóricos de ésta investigación.

### 2.2.29 El Mensaje Publicitario

En la comunicación y en una de sus formas que es la publicidad existe un elemento fundamental del proceso que es el mensaje, un investigador profundo sobre el tema de la comunicación como lo fue el Dr. Harold. D. Lasswell centró muchas de sus investigaciones respecto a la comunicación y sus formas, el ¿quién? ¿Dice qué? ¿Por qué canal? ¿A quién? ¿Con qué efecto? Conforman lo que se conoce como el paradigma de Lasswell (1948):

**Cuadro 8. El Paradigma de Lasswell**

El paradigma de Lasswell				
Who?	Says what?	In what channel?	To whom?	With what effect?
¿Quién?	¿Dice qué?	¿Por qué canal?	¿A quién?	¿Con qué efecto?
COMUNICADOR	MENSAJE	CANAL	AUDIENCIA	EFECTO
Análisis de control	Análisis de contenido	Análisis del medio	Análisis de audiencia	Análisis de efectos

Fuente: B. Díaz Nosty, 2013-2016.

Del planteamiento del cuadro 5 basado en el paradigma de Harold D. Lasswell, se presta a interés la sección de “Análisis del Contenido”, es decir, “¿Dice qué?” esto finalmente deriva en lo que es el análisis del mensaje, específicamente el mensaje publicitario.

Arens (2000) indica que el desarrollo de “...ideas de anuncios, comerciales y campañas...” (p. 348) está a cargo del equipo creativo, que tiene la obligación de precisamente usar la creatividad para hacer atractivo el mensaje publicitario a la audiencia meta o público objetivo que se determine, crear significa generar, concebir una cosa o idea que no existía antes, plantea Arens que a afectos de hacer publicidad la creatividad “...consiste en combinar dos o más ideas u objetivos previamente inconexos para obtener algo nuevo.” (p. 349). Usar la creatividad simplifica que el mensaje publicitario llegue de manera correcta y sea de agrado al espectador.

Otro autor dedicado al estudio de la comunicación y en particular al mensaje publicitario fue Umberto Eco, Doctor en Filosofía y Letras de la Universidad de Turín (1954), experto en semiótica, tenía planteamientos respecto a la comunicación publicitaria y uno de ellos es que la misma debe tener varias aristas desde el punto de vista de su análisis, uno de ellas el mensaje publicitario desde el punto de vista de la semántica. En el artículo en línea *Umberto Eco para principiantes* Tello, N. y Sanguliano. H. (2002) señalan que “...Eco analiza el mensaje publicitario y concuerda con Roman Jakobson en caracterizar las seis funciones de este discurso. La función emotiva, la referencial, la fáctica, la metalingüística, la estética y la imperativa...”

Tomando las caracterizaciones del mensaje publicitario formuladas en el punto anterior surge lo que se denomina la *estrategia del mensaje*, que, según Arens es una justificación que nace como "...una simple descripción y explicación del enfoque global de la campaña: de lo que dice la publicidad, de cómo lo dice y de por qué lo dice.". Se puede notar como el concepto anterior respecto a la estrategia del mensaje formulado por Arens guarda estrecha relación con el postulado de Harold D. Lasswell a través del paradigma ejemplificado en el cuadro 3.

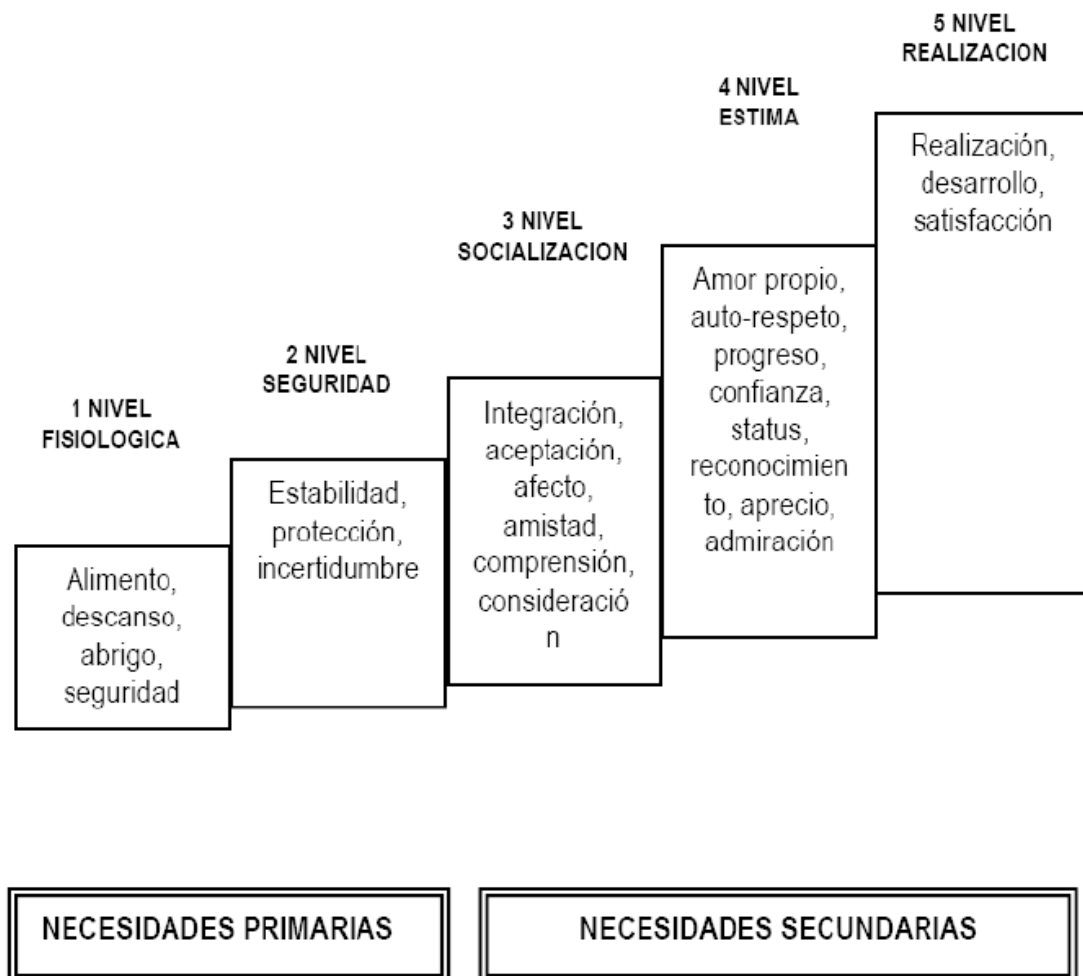
### **2.2.30 El Público Objetivo**

Planteaba Erich Fromm (1900-1980), Doctor en Sociología de la Universidad de Heidelberg, el concepto del *Homo Consumen* que a luces teóricas de la presente investigación sirve como preludio a la definición de público objetivo. El Dr. Fromm planteaba una patología en el ser humano que lo obligaba a consumir constantemente "...con voracidad, licor, cigarrillos, películas, televisión, libros, exhibiciones de arte, sexo; todo es transformado en un artículo de consumo." Ésta acepción que surgió de la sociedad moderna, según indicaba Fromm es la que luego llamó el *Homo Consumen*

La descripción anterior no es más que la descripción del ser humano en búsqueda de satisfacer sus necesidades, desde las más primarias hasta las más complejas según formuló el modelo clásico del psicólogo Abraham Maslow *La Jerarquía de las Necesidades* en su libro *La Teoría de la Motivación Humana* (1943), según Maslow las necesidades primarias, las fisiológicas y las de seguridad dominan el comportamiento humano y si no se satisfacen no es posible pasar a las necesidades sociales de nivel superior (o

deseos). La promesa de satisfacer un nivel de necesidad en una audiencia determinada es el foco del mensaje publicitario, y para ello hay que conocer al público objetivo. El gráfico 1 pone en perspectiva lo relativo a las necesidades y su categorización.

**Gráfico 8. Caracterización de Jerarquía de las Necesidades de Maslow**



Fuente: César, M. Universidad de Los Andes

El público objetivo o target es un grupo de personas que reúnen ciertas características en común al que se dirige un mensaje publicitario, también en términos población puede conceptualizarse al público objetivo como un segmento seleccionado de una población que cumple con parámetros homogéneos que pueden ser divididos en criterios según referencia del *Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España*, básicamente tres criterios:

*Criterios sociodemográficos:* agrupan a los individuos en función de variables como el sexo, la edad, su hábitat, el nivel de estudios y su posición en el hogar.

*Criterios socioeconómicos:* relacionan a los individuos debido a aspectos como su nivel de ingresos, su horizonte de consumo o la clase social a la que pertenecen.

*Criterios psicográficos:* aportan razones más recientemente consideradas que completan el conocimiento de la conducta de los individuos. Entre ellas se tiene en cuenta la personalidad, el estilo de vida y el sistema de valores.

Al momento de realizar o definir públicos objetivos para mensajes publicitarios se consideran las características de la población para segmentarla según los criterios anterior y generar así el target de la comunicación publicitaria, por ejemplo: *una mujer de 27 años de edad residenciada en ciudad capital, profesional universitaria (sociodemográfico) con un ingreso promedio mensual superior a cinco salarios mínimos (socioeconómico) que suele realizar ejercicio físico de tres a cuatro veces por semana para cuidar su figura, que los hombres la vean y sentirse bien*

(psicográfico) puede ser el público objetivo de un producto alimenticio con un perfil práctico para ayudar en las metas de vida respecto al mundo de lo saludable.

En la construcción de la estructura de atención se debe velar por elementos suficientes que garanticen un conocimiento claro del público objetivo, esto debe lograrse a través de uno de los componentes de la estructura que es el departamento de planificación estratégica.

### **2.2.31 Componentes del Mensaje Publicitario**

Para ilustrar los componentes del mensaje publicitario existen tres nociones básicas que junto a la creatividad ayudan a la eficacia del mismo en el público objetivo con el fin de que éste logre entenderlo y posteriormente determine si fue o no de su agrado, Arens (2000) agrupa los componentes en tres categorías, el componente verbal, el componente no verbal y el componente técnico, al respecto dice: “Todos estos elementos suelen cambiar simultáneamente, porque están entremezclados. El lenguaje influye en las imágenes y a la inversa. Pero los elementos verbales son el punto de partida de la mayoría de las campañas publicitarias.” (p. 348).

En primer lugar, el *componente verbal* está relacionado a la palabra, es el texto que debe decir un anuncio, un guión de televisión o radio, se refiere a la elección de las palabras exactas y relevantes para comunicar al público objetivo el mensaje publicitario, es todo lo escrito que compone al mensaje y que posteriormente será impreso en un anuncio o declarado por un locutor en una pieza audiovisual o de radio.

Seguidamente se encuentra el *componente no verbal*, se vincula directamente con todas aquellas imágenes, fotografías, videos, música, efectos de sonido que deben acompañar a la palabra para potenciar al componente verbal, en una cuña de radio sería el sonido al abrir una lata para disfrutar de una refrescante bebida, en medios impresos sería la imagen de una apetitosa hamburguesa para saciar el apetito (ambos ejemplos anteriores necesidades fisiológicas según a jerarquía de Maslow) y en medios audiovisuales el video de una jugada de acción de un futbolista reconocido que consume una bebida energética a recomendar para que el espectador sienta que puede tener el mismo nivel de desempeño.

Finalmente el *componente técnico* es el que termina apoyando a los anteriores, es un método recomendable de ejecución y resultado mecánico, por ejemplo, el presupuesto disponible para realizar el anuncio o pieza audiovisual, esto nos dará limitante o habilitadores para filmar una pieza audiovisual en una isla paradisíaca del Caribe o por el contrario realizar la filmación en un estudio cerrado, también se encuentra el presupuesto disponible para difundir la campaña, lo cual dará el alcance de la misma y se puede emplear en medios masivos o no, por tanto definirá si se puede realizar una pieza para TV, un aviso de prensa y/o una pieza para radio. En este componente también se incluyen también posibles requisitos o especificaciones concretas que la empresa patrocinadora o anunciante desea comunicar (direcciones, logotipos, eslogan, etc.,).

La creación de un mensaje publicitario surge entonces del conocimiento que se tiene respecto al público objetivo para luego a través de la creatividad



combinar los componentes verbales, no verbales y técnicos para generar piezas que, en primer lugar, se entiendan, y posteriormente a ello sean del agrado de dicho público objetivo o target, una vez logrado esto se puede considerar al mensaje como relevante para el espectador, esto como primer paso para conocer la eficacia del mensaje, luego hay otra consideración que debe hacerse para terminar de comprobar si el mensaje publicitario de una campaña es eficaz que está ligado muy específicamente al apartado de las redes sociales que se desarrollará a continuación.

### **2.2.32 Marca**

La forma en que los productos o servicios se diferencian de otro producto o servicio es a través de la marca, que según Arens (2000) es una “combinación de nombre, palabras, símbolos o diseño que identifican a los productos y su fuente, diferenciándolos además de la competencia. Sin las marcas, el público no podría distinguir un producto de otro y sería casi imposible publicitarlos.” (p. 168).

De la definición anterior se considera especialmente el carácter de distinción que ofrece la marca frente a otras marcas, es decir, la especial utilidad que tienen respecto a productos o servicios que compitan con otros de naturaleza similar, la marca permite darle imagen a cada producto para asegurar diferenciación y que las personas tengan la suficiente certeza que están adquiriendo el producto o servicio que desean.

### 2.2.33 Tipos de Marca

Un creador de un servicio o fabricante de un producto puede establecer una marca según sus necesidades, en la creación de marcas Arens, W. (2002) plantea básicamente tres tipos de marcas que se activan en base las características del producto y al enfoque que desea dar la empresa o persona creadora de la misma.

- *Marca Individual:* representa la personalidad e imagen propia de cada producto a pesar que pertenezcan a una misma categoría y/o empresa, por ejemplo, Alimentos Polar Comercial tiene dos marcas individuales de harina precocida de maíz: P.A.N. y Mazorca, cada una con imagen y nombre propio diferentes entre ellas y al nombre de la empresa de donde provienen.
- *Marca de Familia:* son marcas que actúan en nombre colectivo y agrupan una serie de productos de diferentes categorías bajo una misma marca, por ejemplo, Cervecería Polar C.A., agrupa diferentes marcas bajo un mismo nombre y marca: Polar Pilsen, Polar Ice, Polar Light, Polar Zero. Alimentos Polar Comercial también tiene marca de familia en diferentes categorías bajo la marca Primor, arroz Primor, pasta Primor, crema de arroz Primor.
- *Marcas nacionales:* también se pueden catalogar como marcas del fabricante, son empresas que elaboran un producto o servicio y lo comercializan en plazas y canales propios, por ejemplo, la marca

Aro de la empresa Makro que agrupaba una variedad de categorías, desde alimentos hasta productos de limpieza.

### **2.2.34 Agencia de Publicidad**

Una primera definición de agencia de publicidad es la que ofrece la American Association of Advertising Agencies (AAAA) (2018) como “...una organización independiente de creativos y de hombres de negocios que se especializan en desarrollar y preparar planes de marketing y publicidad, anuncios y otras herramientas promocionales...” Estos desarrollos y planes forman parte del portafolio de servicios que ofrece una agencia de publicidad como actividad principal.

La agencia de publicidad se convierte entonces en un proveedor de servicios contratado con el objetivo de desarrollar campañas de publicidad o piezas con el fin de dar o conocer o promover la compra de un bien o servicio. En su concepción tradicional la agencia es un ente independiente a quien presta sus servicios, aporta “...un punto de vista externo y objetivo al negocio del cliente...” (Arens, 2000, p. 93).

La agencia de publicidad combina una serie de profesiones para el desarrollo u oferta de sus servicios: creativos, administradores, diseñadores, mercadólogos, contadores, comunicadores sociales, investigadores y analistas de mercado, etc., para a su vez trabajar de la mano con otros proveedores de servicios tales como casas productoras de audiovisuales, fotógrafos, ilustradores, impresores para materializar las ideas asociadas a campañas de publicidad que en ella nacen.

### 2.2.35 Tipos de Agencias

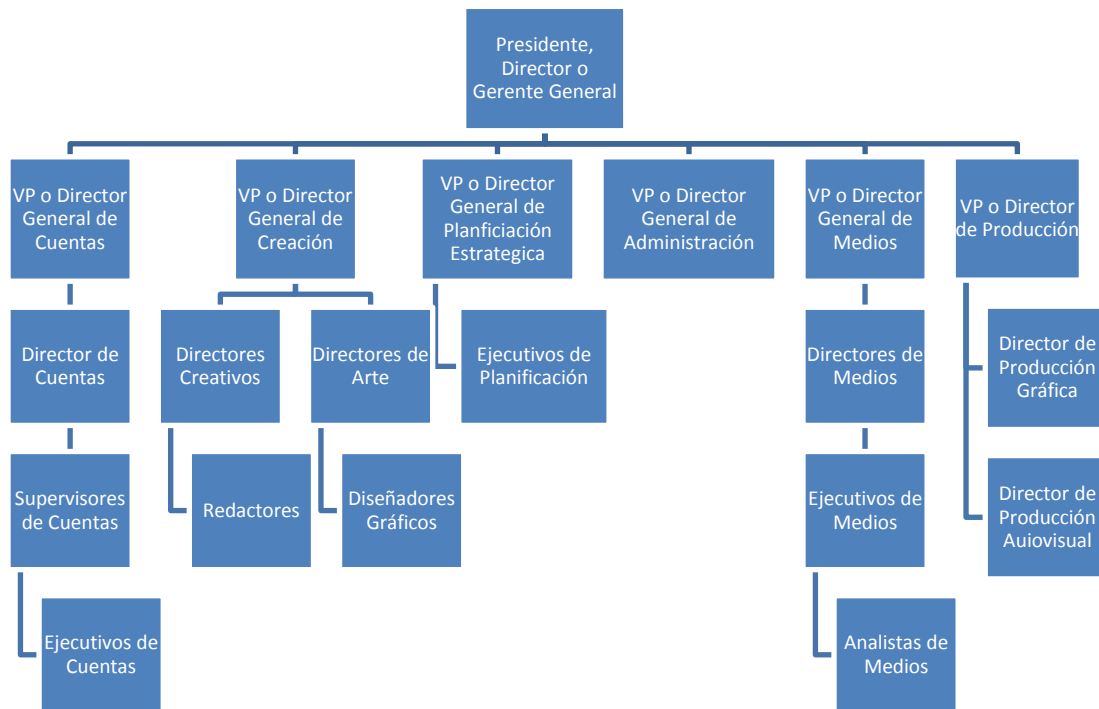
Generalmente se clasifican según su alcance geográfico y servicios, Arens (2000), hace una clasificación para agruparlas de la siguiente manera:

- *Agencias locales*: ubicadas en una parte específica del territorio y ofrece el grueso de sus servicios en un área geográfica determinada, usualmente con uno o varios socios locales que fungen a su vez de Gerentes y Directores y tienen un buen conocimiento del mercado local mas no del mercado nacional o internacional, por ejemplo, en Venezuela: ARS Barquisimeto.
- *Agencias nacionales*: similar al caso anterior, pero con un ámbito de acción mayor, poseen conocimiento del mercado a nivel nacional y están más capacitados para dar respuesta a actividades e iniciativas que se ejecuten en el territorio nacional, de igual manera que las agencias locales pueden ser propiedad de uno o varios socios principales, por ejemplo, en Venezuela: Grupo Ghersy.
- *Agencias internacionales*: puede considerarse como una agencia nacional que extiende sus operaciones a otros países buscando conocer, adaptarse trabajar y responder en base a las necesidades de otros mercados diferentes al de su origen, manejan la operación a través de empleados no socios dirigidos por un Gerente General o Presidente sin participación accionaria, en algunos casos suelen asociarse con personas del mercado local para que les represente a

cambio de regalías por las compensaciones recibidas de sus clientes, por ejemplo: Foote, Cone and Belding (FCB Caracas).

- *Agencias internas*: surgen de la necesidad de ahorro de recursos y control riguroso de las empresas, que instituyen un departamento interno que genera los mismos servicios de una agencia de publicidad externa, pero en un modelo con personal propio como empleados de la organización, lo que deriva en vinculaciones con la cultura corporativa de la empresa pero que a su vez puede sufrir de “...pérdida de objetividad. Bajo la influencia de las políticas organizacionales... y de las peroratas de los directivos, los anuncios se tornan insípido reflejo de los círculos de poder corporativo y dejan de ser mensajes interesantes...” (Arens, 2000, p. 105).

**Gráfico 9. Estructura Organizativa Base Agencia de Publicidad**



Fuente: Arens (2000).

### 2.2.36 Compensación Agencias de Publicidad

Existen diferentes formas en que las agencias de publicidad generan sus utilidades para poder subsistir como negocio, según Arens (2000), básicamente en el esquema de negocio tradicional se distinguen tres:

- *Comisiones cobradas a medios de comunicación:* en base al costo por publicación en diferentes espacios de los diferentes medios: televisión, radio, periódicos, revistas, etc., a las agencias de publicidad se les reconoce una comisión basada en un porcentaje fijo sobre el valor de publicación (3%, 10%, 15%, etc.,), por ejemplo, si se pauta un aviso

de prensa en un diario de circulación nacional por Bs. 1.000.000.000, la agencia entrega al medio Bs. 850.000.000, reteniendo Bs. 150.000.000 que representa un 15% del valor total.

- *Comisiones cobradas a otros proveedores de servicios:* similar al caso anterior pero aplicado a productores de servicios como casas productoras, fotógrafos, impresores y cualquier otro proveedor encargado de la producción de piezas, por ejemplo, si el costo final de realizar un comercial audiovisual para TV es de Bs. 1.000.000.000 la agencia aplica una comisión como sobre precio (como suposición un 10%), siendo el costo final de la piezas Bs. 1.100.000.000, siendo Bs. 100.000.000 los honorarios de la agencia por el servicio de intermediación y seguimiento de realización de la producción respectiva.
- *Honorarios:* se fundamenta en una cantidad fija de pago generalmente de periodicidad mensual, calculada en base a las horas hombre de trabajo dedicadas para el desarrollo de campañas de publicidad, sumando a este monto el costo operativo de la agencia más un monto similar al esquema de comisión sobre la suma de los dos montos anteriores, un ejemplo puede ser visualizado en el cuadro 6.

**Cuadro 9. Ejemplo Compensación Honorarios Agencia de Publicidad**

Cargo	% dedicación	Hora hombre mes	Costo hora hombre	Total mes
Director General	5%	8	Bs. 1.000.000,00	Bs. 8.000.000,00
Director de Cuentas	15%	24	Bs. 800.000,00	Bs. 19.200.000,00
Ejecutivo de Cuentas	30%	48	Bs. 500.000,00	Bs. 24.000.000,00
Director Creativo	15%	24	Bs. 800.000,00	Bs. 19.200.000,00
Director de Arte	15%	24	Bs. 800.000,00	Bs. 19.200.000,00
Planificador Estratégico	10%	16	Bs. 600.000,00	Bs. 9.600.000,00
<b>Sub Total H/H</b>				<b>Bs. 99.200.000,00</b>
<b>Costo operativo</b>				<b>Bs. 49.600.000,00</b>
<b>Sub Total Mes</b>				<b>Bs. 148.800.000,00</b>
<b>Comisión 15%</b>				<b>Bs. 22.320.000,00</b>
<b>Total Mes</b>				<b>Bs. 171.120.000,00</b>



## **2.3 BASES LEGALES**

En el proceso de creación de bases para una estructura interna de atención para la creación de campañas de publicidad, existen una serie de estipulaciones legales que rigen dicho proceso en diferentes ámbitos, principalmente se puede destacar:

### **2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

Principalmente orientado a lo establecido en el Título III De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes, Capítulo III De los Derechos Civiles, artículo 57:

Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa.

Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades.

*Comentario:* la publicidad como expresión es un concepto, en el caso de Empresas Polar emitida por personas de tipo jurídico: Alimentos Polar Comercial, Cervecería Polar C.A., Pepsi Cola Venezuela C.A. que en un rol de anunciante emite mensajes publicitarios inclusivos (no discriminatorio) a través de un medio de comunicación.

También en el mismo Título III De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes, Capítulo III, pero esta vez en el apartado De los Derechos Civiles, artículo 112:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

*Comentario:* dentro de las actividades económicas relacionadas se encuentra la comercialización de bienes y servicios como es el caso de las marcas que comercializa Empresas Polar, que cumplen con los requisitos de ley (registro sanitario, pago de impuestos, pago de beneficios de ley a sus trabajadores, etc.) para su producción y comercialización con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población tal y como estipula el artículo.

### **2.3.2 Código de Comercio de Venezuela**

En este caso el planteamiento es desde el punto de vista de la facultad que tienen las personas y las empresas para comerciar según indica el Libro Primero, Del Comercio en General, Título I, De Los Comerciantes, Sección I, Del Ejercicio del Comercio, Artículo 10: “Son comerciantes los que

teniendo capacidad para contratar hacen del comercio su profesión habitual, y las sociedades mercantiles.”.

*Comentario:* personas jurídicas como Alimentos Polar Comercial, Cervecería Polar C.A., Pepsi Cola Venezuela, C.A fundamenta su actividad básica en la producción y el comercio de diferentes productos alimenticios y bebidas.

### **2.3.3 Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos**

En este caso el marco legal se orienta según lo dispuesto en el Capítulo I de las Disposiciones Generales en lo relacionado a las Restricciones a la Publicidad y Propaganda a través del Artículo 9 donde se detalla:

Por motivos de salud pública, orden público y respeto a la persona humana, no se permite en los servicios de radio y televisión, durante ningún horario, la difusión de publicidad sobre:

1. Cigarrillos y derivados del tabaco.
2. Bebidas alcohólicas y demás especies previstas en la legislación sobre la materia.
3. Sustancias estupefacientes o psicotrópicas prohibidas por la ley que rige la materia.
4. Servicios profesionales prestados por personas que no posean o cumplan los requisitos o condiciones exigidos por la ley.
5. Bienes, servicios o actividades cuya difusión haya sido prohibida o restringida, en forma temporal o permanente, por motivos de salud pública o garantía de los derechos de las personas, por la ley o las autoridades competentes, o no haya sido autorizada, según sea el caso.

6. Juegos de envite y azar que denigren del trabajo como hecho social y proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, o en los cuales participen niños, niñas o adolescentes, salvo que se trate de rifas benéficas por motivo de ayuda humanitaria.
7. Bienes o servicios dirigidos a niños, niñas y adolescentes que muestren o utilicen elementos de violencia regulados en esta Ley.
8. Armas, explosivos y bienes o servicios relacionados y similares.

*Comentario:* la naturaleza de las actividades que debe desarrollar la estructura interna de atención para la creación de campañas de publicidad no debe contravenir ninguna de las categorías que restringe la ley.

## **CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL**

### **3.1 EMPRESAS POLAR**

Empresas Polar es un grupo conglomerado de empresas establecido nominalmente así desde 1991, dedicado a la producción de bebidas y alimentos para el mercado venezolano, tuvo su origen en una fábrica de velas y jabones cuyo social principal era Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury.

Según el documento disponible en línea Nuestra Historia en la página electrónica de Empresas Polar, se decía que Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury era "...caracterizado por un espíritu emprendedor, intuitivo, entusiasta y siempre dedicado a la excelencia.

Empresas Polar tiene su composición en tres compañías principales que producen y comercializan diferentes marcas, algunas orientadas a alimentos para consumo humano y de mascotas y otras a bebidas, ellas son Alimentos Polar Comercial, Cervecería Polar C.A. y Pepsi Cola de Venezuela C.A., juntas actualmente representan la cara visible de Empresas Polar a través de sus marcas, sin embargo, cada una tiene orígenes diferentes indicados a continuación.

### **3.2 CERVECERÍA POLAR, C.A.**

Debido al espíritu emprendedor de Mendoza Fleury comentado anteriormente, justo al estallar la Segunda Guerra Mundial surgió en él la idea de instalar una compañía cervecera en Venezuela, en diciembre de

1939 llega la primera maquinaria a instalar para dar inicio a tal empresa. Luego oficialmente el 14 de marzo de 1941 inicia operaciones Cervecería Polar C.A. en una pequeña planta ubicada en la populosa Parroquia Antímamo en Caracas, con una producción inicial de 30 mil litros mensuales de cerveza y 50 empleados, la idea de Mendoza Fleury era popularizar el consumo de cerveza.

Luego, en 1950, inician las operaciones de una segunda planta cervecera, esta vez en el Estado Anzoátegui del oriente venezolano, posteriormente en también arranca el funcionamiento de una tercera planta, la segunda en Caracas en Los Cortijos de Lourdes para apoyar la producción de la región capital dado que la planta pionera ubicada en Antímamo ya lucía insuficiente para cubrir la demanda. Ya en 1960 se suma una cuarta planta en el occidente del país, específicamente en la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia. Finalmente, en la década de los 70 comienza la construcción de otra planta cervecera en el centro-norte del país, en San Joaquín Estado Carabobo, que comenzó a operar en 1978.

Actualmente Cervecería Polar maneja la producción y comercialización de las siguientes bebidas:

- Cerveza Polar Pilsen®
- Cerveza Polar Ice®
- Cerveza Polar Light®
- Cerveza Solera®
- Cerveza Polar Zero® (sin alcohol)
- Malta Maltín Polar®

También cuenta con una estructura de negocio dedicada a la producción de vinos y sus derivados a través de la compañía Bodegas Pomar®, que tuvo su origen en 1990.

### **3.3 ALIMENTOS POLAR COMERCIAL**

Justamente del negocio cervecero surge la división de negocios responsable de la producción y comercialización de alimentos de Empresas Polar. Resulta que dentro de la composición de la fórmula de cerveza *tropicalizada* para adaptarse al paladar venezolano, el maestro cervecero Carlos Roubicek, incorporó el uso de hojuelas de maíz dentro de los ingredientes para producir la cerveza.

Para tal fin, Cervecería Polar decide invertir en una planta productora de hojuelas de maíz que le permitió auto abastecerse del vital insumo ubicada en el centro del país, en la localidad de Turmero, Estado Aragua, conocida ésta como la Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA). Posteriormente REMAVENCA se dedicó a la producción de una harina de maíz precocida que fue denominada como marca Harina PAN.

A partir de allí surgen o son adquiridas y mejoradas otras empresas dedicadas a la producción de alimentos mediante un proceso de inversión y re inversión constante en puntos estratégicos del país, actualmente estas plantas y sus procesos administrativos son los encargados de producir y comercializar las marcas pertenecientes al portafolio de Alimentos Polar Comercial:

- Harina precocida de maíz PAN® y Mazorca®
- Mezcla para cachapas PAN®
- Bebida Achocolatada en polvo Toddy®
- Avena Quaker®
- Yogurt de larga duración Migurt®
- Gelatina en polvo Golden®
- Margarinas MAVESA®, Dorada® y Chiffon®
- Atún Margarita®
- Salsa de tomate Pampero®
- Arroz, pasta y crema de arroz Primor®
- Línea de limpieza Las Llaves® (jabón en panela, detergentes en polvo, desmanchadores y suavizante para ropa, lavaplatos líquido y en crema).
- Untable de queso Rikesa®
- Té en polvo Lipton®
- Alimentos para mascotas Dogourmet® y Supercan®
- Aceite de oleína de palma Chef®
- Helados EFE®

### **3.4 PEPSI COLA DE VENEZUELA**

En 1993 otra iniciativa que surge en el segmento de las bebidas es el dedicado a la producción y comercialización de refrescos, al inicio a través de la marca de sabores Golden Cup®, hasta alianzas estratégicos con socios comerciales internacionales como Pepsi-Cola Company Inc., (Pepsico), que permitió a Empresas Polar hacerse con la licencia de uso de la marca Pepsi



Cola, dicha alianza generó la división de negocio conocida como Pepsi Cola Venezuela C.A.

Actualmente Empresas Polar opera dos plantas productoras de refrescos y jugos en las localidades de Caucagua, Estado Miranda y Maracaibo, Estado Zulia, a la cuales suma una planta productora de agua mineral en San Pedro, Estado Miranda, productos que Pepsi Cola de Venezuela es responsable de comercializar a nivel nacional. Las marcas pertenecientes a esta división de negocio son:

- Refresco de cola negra Pepsi Cola®
- Refresco de limón 7UP®
- Refresco de sabores Golden®
- Jugos de fruta Yukery® y Yukypak®
- Agua mineral Minalba®
- Bebida deportiva Gatorade®
- Té listo para beber Lipton Ice Tea®

### **3.5 DIRECCIONES CORPORATIVAS**

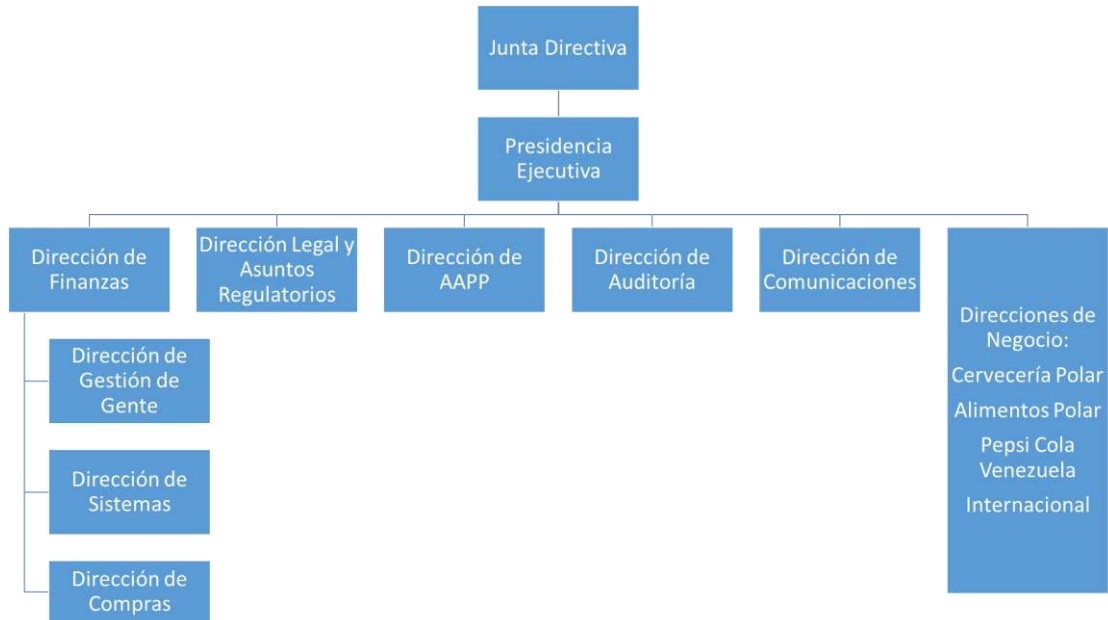
Dentro de Empresas Polar existen unidades organizativas encargadas de la gestión de factores directos e indirectos a la producción de bebidas y alimentos, se trata de un total de siete direcciones corporativas que prestan apoyo en las siguientes áreas:

- Finanzas y servicios compartidos (gestión de gente y sistemas)
- Compras
- Legal y asuntos regulatorios
- Asuntos públicos
- Comunicaciones
- Auditoría
- Negocio internacional

Específicamente la gestión, en apoyo a las áreas de mercadeo de Empresas Polar, dedicada a la publicidad y relacionamiento con proveedores propios de ese entorno es la *Dirección Corporativa de Comunicaciones* a través de la *Gerencia Corporativa de Identidad e Imagen de Marcas* que además de gestionar y dar seguimiento a la creación de campañas de publicidad y producción de piezas de las marcas comerciales, a través de las agencias de publicidad, también se encarga de gestionar directamente la creación de campañas de publicidad para la denominación de marca corporativa Empresas Polar.

Dicha gestión también pasa por la producción de piezas derivadas de las campañas de publicidad en cuanto a selección de proveedores óptimos tanto en calidad de producto final, de servicio y de negociación, ya que es ésta Dirección Corporativa la que tiene el panorama completo de la empresa y por tanto la posibilidad y responsabilidad de generar la mayor sinergia posible en términos económicos.

**Gráfico 10. Estructura Organizativa Empresas Polar**



Fuente: Empresas Polar (2018)

### **3.6 MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

#### **3.6.1 Razón de Ser**

En Empresas Polar el sentido de nuestro trabajo es 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. Cada uno de nosotros 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 con los diferentes grupos relacionados y participamos solidariamente con los sectores más vulnerables de la población.

### 3.6.2 Misión

Entendida como actividad de la empresa que satisface unas necesidades, a un grupo a través de productos y resultados:

La actividad cotidiana de Empresas Polar es producir, 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.

En Empresas Polar, abordamos nuestro quehacer como un reto. Transformamos las dificultades en oportunidades, buscando contribuir a la calidad de la vida diaria de todas y cada una de las personas con las que nos relacionamos, enfocados en nuestra Razón de Ser, Valores y Principios.

### 3.6.3 Valores

- **Integridad:** implica ser fiel a tus propias convicciones. Es “hacer lo correcto” entendido como actuar con honestidad, rectitud, respeto y responsabilidad, cumpliendo con nuestros deberes y obligaciones, conforme a nuestra razón de ser.
- **Excelencia:** implica dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en procesos, productos y servicios en busca de proveer la mejor contribución para el beneficiario.

- **Alegría:** energía positiva que ponemos en todo lo que hacemos, con las personas con quienes interactuamos, y celebramos nuestros logros. Es el gozo constante y contagioso del bien. Alegría que se ofrece y se comparte con nuestros productos.
- **Pasión por el bien:** amor, entusiasmo y esmero con el que trabajamos para cumplir con nuestra gente. Es buscar el bien del otro, compartir y entregarse sin limitar los esfuerzos, siempre y cuando no lesionen a las otras personas ni a quien lo realiza.

#### 3.6.4 Principios

- **Respeto mutuo:** respetar es actuar o dejar de actuar, procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo y a los demás. Tenemos derecho a ser respetados y el deber de respetar a las otras personas, sentando las bases para la convivencia, el diálogo y la colaboración.
- **Libertad responsable:** creemos que las personas están dotadas de conciencia, voluntad y posibilidades de libre elección. Consideramos que el derecho a la libertad individual de elegir debe estar enmarcado en el deber de responder ante los otros por los efectos de dicha elección.
- **Justicia:** entendemos la justicia como la voluntad permanente de dar, reconocer y respetar a cada quien lo que le corresponda. Creemos en la igual dignidad del valor de la vida de cada persona y su diversidad

de aportes, para crear condiciones de justicia para todos, al interior de nuestra organización.

- **Solidaridad:** significa concebirnos como parte integrante del todo, involucrarnos, identificarnos y actuar con determinación firme y perseverante por el bien común, es decir, por el bien de todos y de cada uno.

### **3.6.5 Políticas**

- Código de Ética de Empresas Polar
- Código de Comunicaciones Comerciales Responsables

## CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico se desarrolla para encauzar los instrumentos, técnicas y métodos que se emplean en la investigación planteada, desde el tipo, pasando por la modalidad y finalizando con el diseño de la investigación, indicando a su vez la población, muestra y técnicas de recolección de datos, dando de esta manera al lector una información detallada acerca de cómo se realizó la investigación, al respecto Ballestrini (2006) define al “marco metodológico como la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p. 125).

### 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Respecto al tipo de investigación, Sabino, C. (1994) plantea que “...los trabajos de indagación suelen clasificarse en puros o aplicados según su propósito esté más o menos vinculado a la resolución de un problema práctico” (p. 96). En el caso de la investigación para la propuesta de una estructura interna de atención para la creación de ideas campañas de publicidad caso Empresas Polar, atiende ésta a la resolución de un problema práctico que busca mejorar la rentabilidad de la empresa vía costo eficiencia de sus procesos, al proponerse la sustitución de proveedores externos por un desarrollo *en casa* de las campañas de publicidad.

Continúa Sabino indicando “...si los conocimientos a obtener son insumo necesario para proceder luego a la acción, hablamos entonces de investigación aplicada; en caso contrario, naturalmente, cuando no existe

una posibilidad directa de aplicación, estamos ante lo que se llama investigación pura” (p.96). Según el planteamiento anterior, la propuesta una estructura interna de atención para la creación de ideas campañas de publicidad corresponde a un tipo de investigación aplicada, puesto que todo el proceso de investigación sirve como antecedente e insumo de evaluación para la toma de decisiones respecto a la implementación o no de la estructura propuesta.

También en función a los objetivos propios de la investigación existen clasificaciones de tipo exploratoria, descriptiva y explicativa. Pick, S. y López A. (1990) definen a la investigación exploratoria como un tipo de estudio que “...se lleva a cabo cuando el investigador no tiene una idea específica de lo que quiere investigar, por lo que realiza este tipo de estudio para lograr una primera aproximación al fenómeno...” (p. 30). En el caso de la presente investigación la idea es específica respecto a un modelo estructural tanto de personal como de infraestructura, por tanto, no corresponde a una investigación exploratoria.

Por su parte las investigaciones de tipo descriptivo, son similares a las exploratorias en cuanto a que no se pueden llegar a conclusiones específicas del fenómeno comentan Pick, S. y López A: (ob. cit.) “...sin embargo cuando el investigador realiza este estudio, obtiene un mayor conocimiento del fenómeno en cuestión, pero sólo pretende describir las características más importantes del mismo en lo que respecta a su aparición frecuencia y desarrollo...” (p. 30).



Dado el diagnóstico generado en el capítulo I se describen características de entorno que obligan o justifican la realización de la investigación, esto junto a la definición que hace Sabino, C. (1994) de las investigaciones descriptivas como aquellas que "...se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupan, pues, de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio..." permiten declarar que la investigación es de tipo aplicada descriptiva, con el agregado de tipo bibliográfico o documental ya que dentro del contenido es preciso establecer bases teóricas para su mejor comprensión, la investigación documental requiere de un análisis y evaluación de información contenida en datos primarios que también sirven de interés a los objetivos trazados. En resumen, la presente investigación es de tipo aplicada, descriptiva y documental.

## **4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación para Tamayo (2003) se relaciona con el "...manejo de la realidad por el investigador, que cada investigación tiene un diseño propio sobre la realidad presentada por el investigador" (p. 108). Se debe tener en cuenta que el diseño es la estructura a seguir en una investigación, lo que permite ejercer el control de la misma con el fin de lograr resultados significativos y relacionados con las interrogantes generadas en el planteamiento del problema.

En ese sentido, el diseño de la investigación constituye el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación, la

estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado. Es el enfoque que orienta el estudio y es determinado por los objetivos del estudio. Acorde con Sabino, C. (1994), el diseño de la investigación se ocupa precisamente de "...proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo, para ello los diseños pueden ser de Campo, Experimental y No experimental" (p. 75).

En los diseños de investigación de campo, los datos necesarios para la investigación son tomados o recogidos en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo con las unidades muestrales propuestas. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, son datos de primera mano, originales, producto directo de la investigación en curso.

En el caso de las investigaciones no experimentales, Kerlinger (1983) plantea que la investigación no experimental es un tipo de "...investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables," (p. 269). Efectivamente en la propuesta de la estructura interna de atención para la creación de ideas de campañas de publicidad caso Empresas Polar, no existe manipulación de variables, los datos son tomados tal cual en donde ocurre el fenómeno sino busca en base a ellos originar un planteamiento nuevo respecto al fenómeno

Por tanto, el diseño de la presente investigación es tanto de campo como no experimental, en el caso de la investigación de campo la obtención de datos proviene investigando directamente desde las fuentes documentales, y para el diseño de la investigación es no experimental por la no manipulación de variables componente del estudio.

También en el diseño existe una clasificación según el tiempo, es decir, si el estudio se va a realizar a través del mismo: en semanas, meses o años, o se va a realizar en un momento determinado, según dicha clasificación se determinan en estudios transversales y estudios longitudinales.

En la investigación propuesta de la estructura interna de atención para la creación de campañas de publicidad, se trata de un estudio transversal, según Pick, S. y López A. (1990) la transversalidad en el diseño surge cuando el estudio "...se realiza en un momento determinado; nos interesa el fenómeno en el presente. Pueden ser de cualquier tipo según las clasificaciones anteriores; pero su principal objetivo es estudiar el fenómeno en un momento determinado." (p. 33)

Puesto que la propuesta traza dentro de sus objetivos el análisis de una situación actual y cómo ésta pudiera mejorarse desde el mismo momento y en el corto plazo sin manipulación de variables, la presente investigación tiene entonces un diseño transversal.

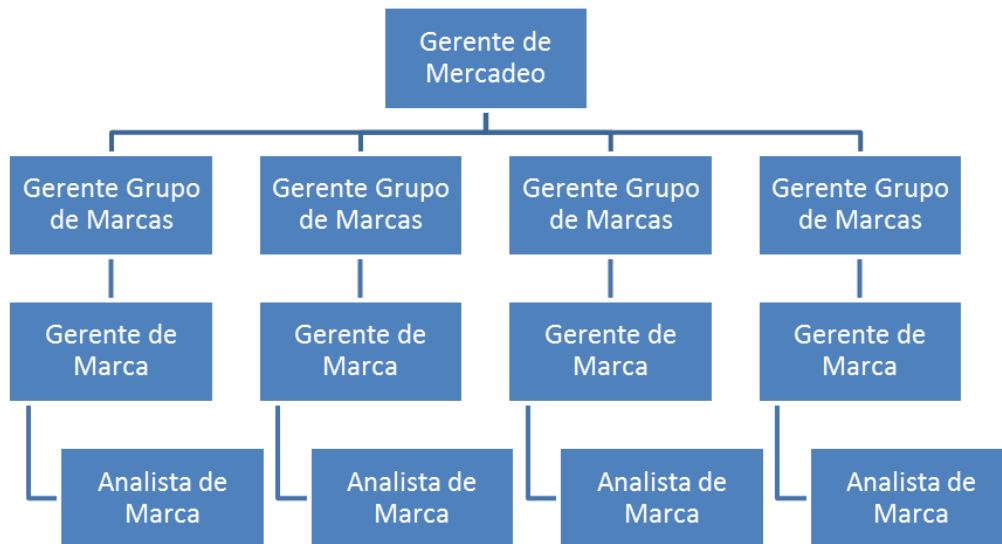
## **4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA / UNIDAD DE ANALISIS**

### **4.3.1 Población**

La población consiste en un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes según Levin y Rubin (2004) una población es “un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones”. En lo concerniente al estudio de investigación para la propuesta de una estructura interna de atención para la creación de ideas de campañas de publicidad, la población es de carácter finito, representada en el diseño de investigación no experimental por las ideas para campañas de publicidad requeridas en un año fiscal (de octubre a septiembre) por Empresas Polar.

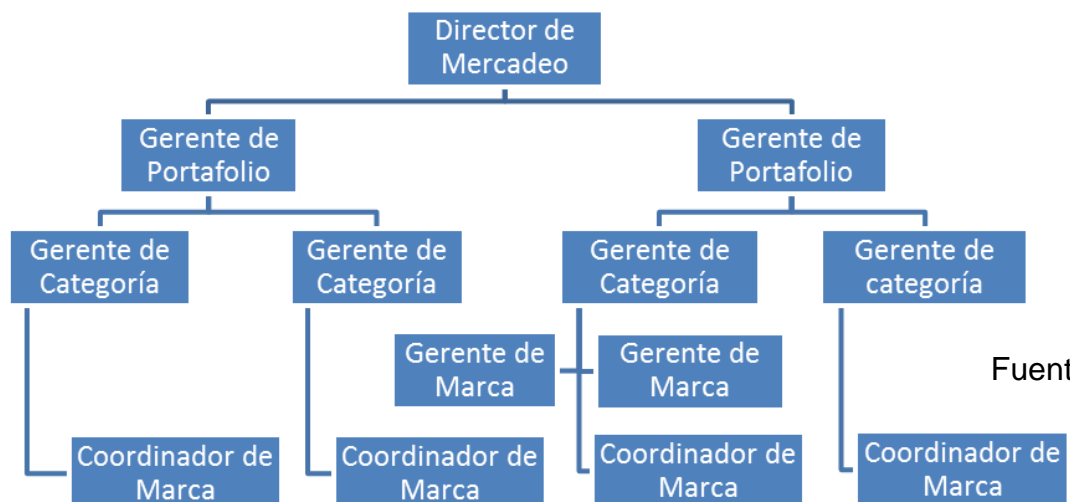
Para tal fin, según la estructura organizacional de la empresa, existen tres áreas de mercadeo en cada una de las divisiones que componen a la organización, existe una Gerencia de Mercadeo en el caso de Alimentos Polar Comercial, una Gerencia de Estrategia de Portafolio y Mercado para Cervecería Polar C.A. y una Dirección de Mercadeo para Pepsi Cola de Venezuela que componen las unidades de análisis como áreas requisitorias de las ideas de campañas publicitarias.

**Gráfico 11. Organigrama Mercadeo Alimentos Polar Comercial**



Fuente: Empresas Polar (2018)

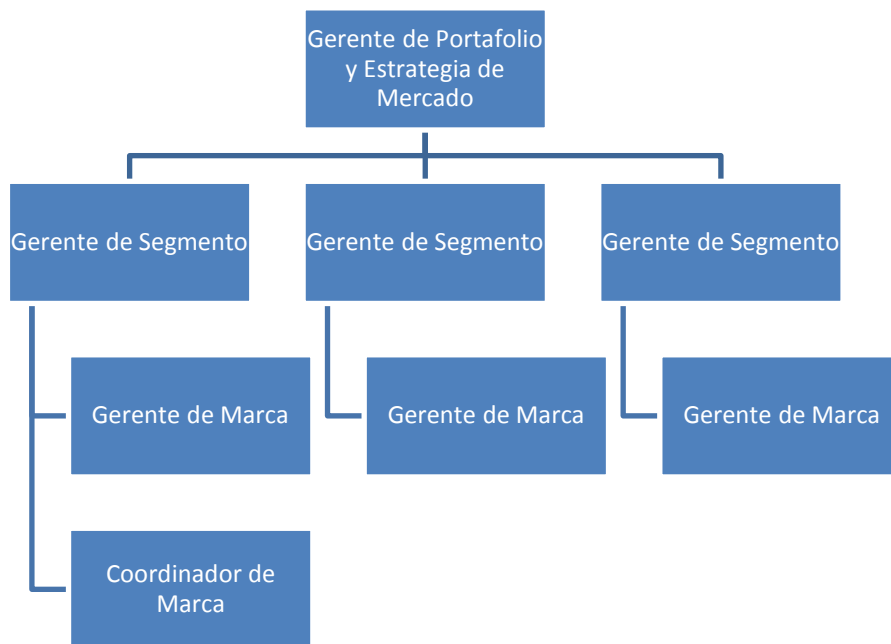
**Gráfico 12. Organigrama Mercadeo Pepsi Cola Venezuela**



Fuente:

Empresas Polar (2108)

**Gráfico 13. Organigrama Mercadeo Cervecería Polar**



Fuente: Empresas Polar (2018)

Indicado el sistema organizacional del área de mercadeo, se determina la población en número de marcas, siendo 33 marcas que potencialmente requieren ideas para campañas publicitarias. Para determinar la muestra, entendida ésta como "...un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" Arias (2012)., se utiliza un procedimiento denominado muestreo y puede ser probabilístico (se conoce la probabilidad que tiene un elemento de integrar la muestra) o no probabilístico (se desconoce la probabilidad que tiene un elemento de integrar la muestra).

### 4.3.2 Muestra

La muestra tomada de la población a efectos de esta investigación será probabilística simple (todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados), aplicando la fórmula determinada para población finita:

$$n = \frac{Zc^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Zc^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

$Zc^2$  = nivel de confianza 95% (1.97)

p = proporción de elementos que presentan la característica a ser investigada (0,5)

q = proporción de elementos que no presentan la característica a ser investigada (0,5)

N = población seleccionada (33)

e = error muestral 5% (0,05)

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{(1,97)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 33}{(0,05)^2 \cdot (33-1) + (1,97)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 31$$

De acuerdo con el resultado obtenido la muestra seleccionada para un nivel de confianza de 95% y error muestral de 5% será de 31 marcas.

#### **4.4 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN**

Las técnicas e instrumentos de recolección de información según Hurtado (2000) “son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación” (p. 427). Para la definición de las técnicas e instrumentos de recolección de datos relacionados a la investigación sobre la propuesta de estructura de atención para la creación de campañas de publicidad en primer lugar se plantea la técnica. Dado el carácter de investigación de campo se aplicará la técnica adecuada a la naturaleza de la investigación y a la población y muestra seleccionada en este caso dentro de una variedad de opciones que van desde la observación, recopilación o investigación documental, pasando por entrevistas, cuestionarios y encuestas.

La lección No. 28 sobre la elaboración de proyectos de grado de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia (UNAD) (s/f) indica que el origen de los datos pueden surgir de dos fuentes: los datos primarios y los datos secundarios, al respecto el documento refiere que “...Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos”, es decir, se trata de la recopilación propia del investigador al estar en contacto directo con los hechos investigados.

Los datos secundarios, indica por otra parte la UNAD (s/f), “...son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero



que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores...”. Los datos primarios y los secundarios son secuenciales, los datos secundarios son originariamente datos primarios y los datos primarios de una investigación pasar a ser datos secundarios de una investigación siguiente una concluye la primera, tienen un carácter complementario, como por ejemplo cuando se citan los antecedentes de la propuesta.

#### **4.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

En la investigación Marín (s/f) plantea que:

Se abordan todos los detalles que caracterizan a la investigación que servirán entre otras cosas, para conocer en detalle el trabajo, contextualizarlo y justificar cada uno de los pasos dados, e incluso poder replicar el estudio en las mismas condiciones que el original (p. 1).

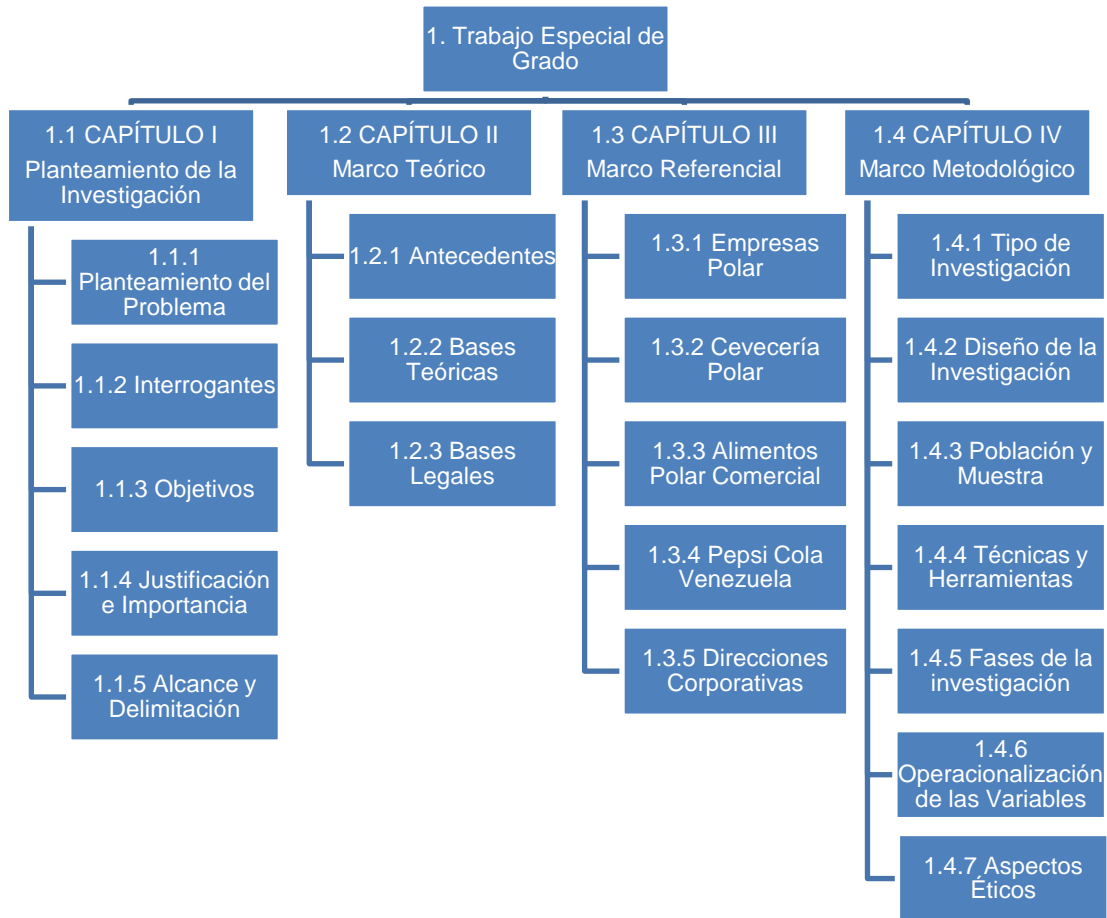
Para indicar los detalles a los que se refiere Marín se emplean fases que describen las actividades desarrolladas lo que a su vez permite observar el estatus de la investigación, a saber:

- 1 *Fase de planeación*: contiene todas las tareas relacionadas al anteproyecto del trabajo especial de grado y toda la revisión documental que permite el desarrollo del Capítulo I (planteamiento del problema, objetivos y justificación) y Capítulo II (marco teórico).

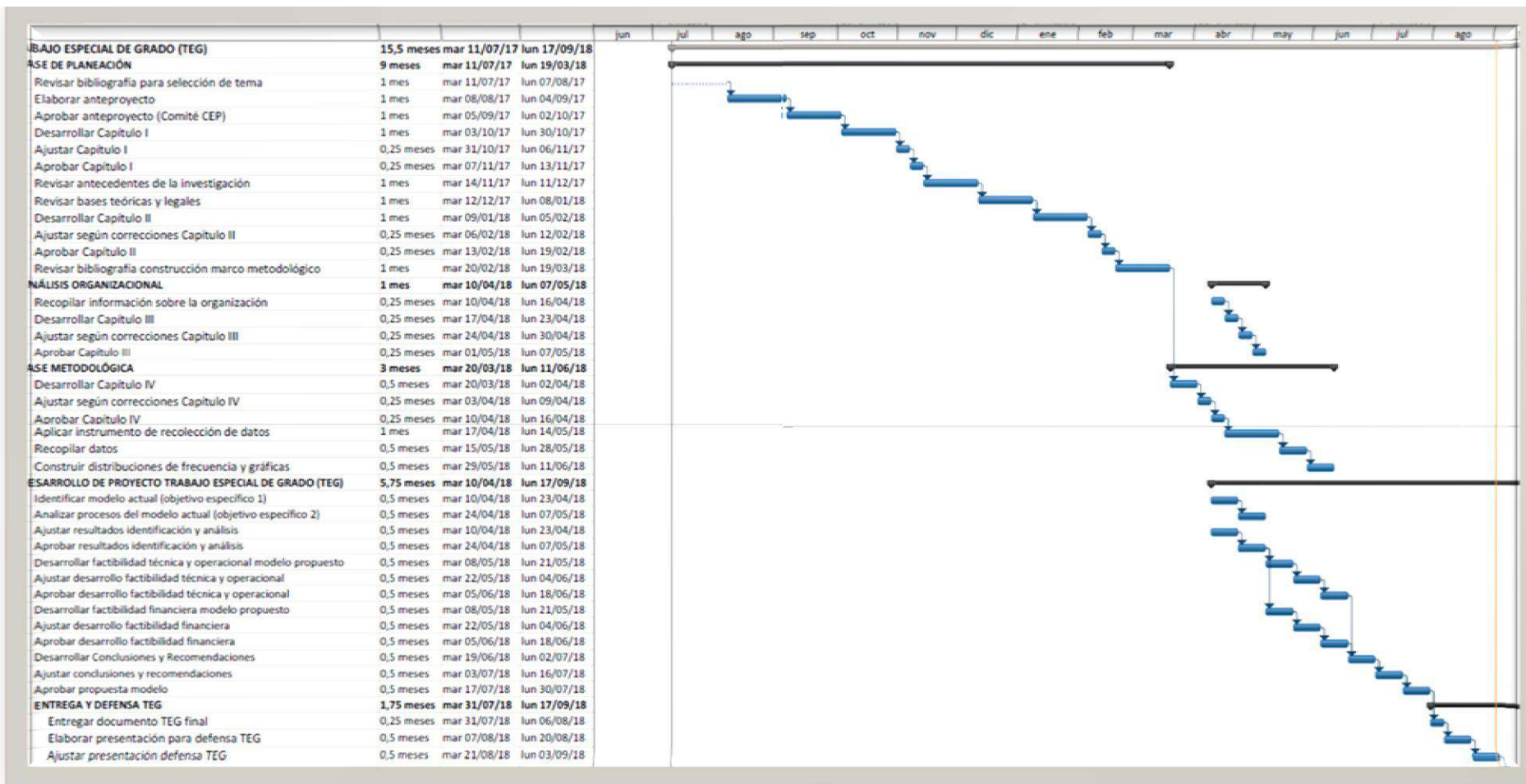
- 2 *Fase de análisis organizacional:* desarrollo del entorno de aplicación práctica de la propuesta.
- 3 *Fase metodológica:* se relaciona directamente al desarrollo del Capítulo III para definir el tipo y diseño de la investigación, población, muestra y lo concerniente a las técnicas e instrumentos de recolección de datos (validación y confiabilidad del instrumento).
- 4 *Fase de desarrollo del proyecto:* corresponde al desarrollo de la identificación, análisis y diagnóstico de la situación actual en la organización para luego dar pie al desarrollo de la factibilidad de la propuesta con la posterior exposición y defensa del trabajo especial de grado (TEG).

También se indica la estructura desagregada de trabajo (EDT) que rige el desarrollo de la investigación:

**Gráfico 14. Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación**



Cuadro 10. Cronograma Trabajo Especial de Grado



#### 4.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

**Cuadro 11. Operacionalización de las Variables**

**Título:** Bases para la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad. Caso de estudio Empresas Polar

**Objetivo General:** Desarrollar las bases para la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad de las marcas de Empresas Polar

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas y Herramientas	Fuente
Visualizar la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad.	Modelo estructura interna	Propósito del proyecto Alineación estratégica Desarrollo preliminar	Objetivos específicos creados Objetivos estratégicos creados Costo clase V Cantidad de planes de ejecución preliminares	Documental Observación	Project Charter Construction Industry Institute (CII) Metodología Independent Project Analysis Inc. (IPA)
Conceptualizar la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad.	Modelo estructura interna	Organización del proyecto Alternativas del proyecto	Cantidad de personas del equipo Hora hombre semanales Cantidad de alternativas conceptuales Cantidad alternativas tecnológicas Cantidad de sitios alternativos Costo clase IV	Documental Observación	Estructura organizacional Empresas Polar Construction Industry Institute (CII) Metodología Independent Project Analysis Inc. (IPA)

**Cuadro 11 (cont.)**

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas y Herramientas	Fuente
Definir la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad.	Modelo estructura interna	Calidad Riesgos Costos Alcance Cronograma	Elementos de calidad Elementos matriz de riesgo Costo clase II (línea base) Índice de definición del proyecto (PDRI) Tiempo estimado (línea base)	Documental Observación	Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) Construction Industry Institute (CII) Metodología Independent Project Analysis Inc. (IPA)

## **4.7 ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Por tratarse de una investigación que tiene como planteamiento final el desarrollo de un proyecto, uno de los principales aspectos éticos es tomado en referencia al Project Management Institute (PMI), específicamente el PMI Code of Ethics (Código de Ética del PMI), que a través de cinco Capítulos engloba los principios que deben regir al profesional que se desenvuelve en el entorno de los proyectos, a continuación, se indica su contenido:

### **4.7.1 PMI. Código de Ética y Conducta Profesional**

#### **CAPÍTULO 1. VISIÓN Y APLICACIÓN**

##### **1.1 Visión y Propósito**

Como profesionales de la dirección de proyectos, nos comprometemos a actuar de manera correcta y honorable. Nos fijamos un alto nivel de exigencia, que aspiramos alcanzar en todos los aspectos de nuestras vidas: en el trabajo, en el hogar y al servicio de nuestra profesión.

El presente Código de Ética y Conducta Profesional describe las expectativas que depositamos en nosotros mismos y en nuestros colegas profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos. Enuncia con claridad los ideales a los que aspiramos, así como los comportamientos que son obligatorios en nuestro desempeño como profesionales y voluntarios.

El propósito de este Código es infundir confianza en el ámbito de la dirección de proyectos y ayudar a las personas a ser mejores profesionales. Para ello, establecemos el marco para entender los comportamientos apropiados en la profesión. Creemos que la credibilidad y reputación de la dirección de proyectos como profesión se forjan sobre la base de la conducta colectiva de cada profesional.

Creemos que podemos potenciar nuestra profesión, tanto de manera individual como colectiva, mediante la adopción de este Código de Ética y Conducta Profesional. Creemos, asimismo, que este Código nos ayudará a tomar decisiones sensatas, en particular al enfrentar situaciones difíciles en las que quizás se nos pida que comprometamos nuestra integridad o nuestros valores.

Esperamos que este Código de Ética y Conducta Profesional sea el punto de partida para que otras personas analicen, deliberen y escriban sobre ética y valores. Además, esperamos que este Código sirva en última instancia para sentar las bases de nuestra profesión y su desarrollo.

## **1.2 Personas a quienes se aplica el Código**

El Código de Ética y Conducta Profesional se aplica a:

### **1.2.1 Todos los miembros del PMI**

**1.2.2** Personas que no son miembros del PMI pero que cumplen con uno o más de los siguientes criterios:

- .1 No son miembros, pero poseen una certificación del PMI
- .2 No son miembros, pero envían solicitud para iniciar un proceso de certificación del PMI
- .3 No son miembros, pero colaboran con el PMI en carácter de voluntarios

Comentarios: Aquellas personas (sean o no miembros) acreditadas por el Project Management Institute (PMI®) han asumido previamente la responsabilidad de cumplimiento con el Código de Conducta Profesional del Project Management Professional (PMP®) o del Certified Associate in Project Management (CAPM®), y aún deben asumir responsabilidad por el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI. En el pasado, el PMI también contaba con normas de ética diferenciadas para los miembros y para las personas acreditadas. Los interesados que con sus aportes contribuyeron al desarrollo de este Código, llegaron a la conclusión de que no era aconsejable tener varios códigos, y que todos deberían responder ante una norma única de alto nivel. En



consecuencia, este Código se aplica tanto a los *miembros del PMI* como a las personas que han solicitado o recibido una credencial del PMI, independientemente de que sean o no miembros del *PMI*.

### **1.3 Estructura del Código**

El Código de Ética y Conducta Profesional se divide en secciones que contienen normas de conducta que se corresponden con los cuatro valores identificados como los más importantes para la comunidad de la dirección de proyectos. Algunas secciones de este Código incluyen comentarios. Los comentarios no son partes obligatorias del Código, pero brindan ejemplos y aclaraciones. Por último, en la parte final de la norma se presenta un glosario. El glosario define palabras y frases utilizadas en el Código. Para facilitar la búsqueda, los términos definidos en el glosario aparecen subrayados en el texto del Código.

### **1.4 Valores que sustentan este Código**

Se solicitó a profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos que identificaran los valores que conformaban el fundamento de su toma de decisiones y que guiaron sus actos. Los valores que la comunidad global de la dirección de proyectos definió como más importantes fueron: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad. Este Código se sustenta en estos cuatro valores.

### **1.5 Conductas obligatorias e ideales**

Cada sección del Código de Ética y Conducta Profesional incluye normas obligatorias y normas que constituyen un ideal. Las normas ideales describen la conducta que nos esforzamos por mantener como profesionales. Si bien el cumplimiento de estas normas no se puede medir fácilmente, comportarnos de conformidad con las mismas es una expectativa que albergamos para nosotros mismos como profesionales; no se trata de una opción.

Las normas obligatorias establecen requisitos en firme y, en algunos casos, limitan o prohíben determinados comportamientos por parte de los profesionales. Aquellos profesionales que no se

comporten de conformidad con estas normas estarán sujetos a procedimientos disciplinarios ante el Comité de Ética del PMI.

Comentarios: Las conductas contempladas dentro de las normas que constituyen un ideal y aquellas contempladas dentro las normas obligatorias no se excluyen mutuamente; es decir, un acto u omisión específico podría violar ambas normas.

## **CAPÍTULO 2. RESPONSABILIDAD**

### **2.1 Descripción de Responsabilidad**

Por responsabilidad se hace referencia a nuestra obligación de hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan.

### **2.2 Responsabilidad: Normas ideales**

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

**2.2.1** Tomamos decisiones y medidas basándonos en lo que mejor conviene a los intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente.

**2.2.2** Únicamente aceptamos aquellas asignaciones que se condicen con nuestros antecedentes, experiencia, habilidades y preparación profesional.

Comentarios: Cuando se consideran asignaciones de desarrollo o que implican una mayor exigencia, nos cercioramos de que los interesados clave reciban información completa y oportuna sobre las lagunas en nuestra preparación profesional, a fin de que puedan tomar decisiones fundamentadas relativas a nuestra idoneidad para una asignación particular.

En el caso de un acuerdo contractual, únicamente nos presentamos a licitación en trabajos que nuestra organización está

capacitada para realizar y sólo designamos a personas idóneas para la ejecución de las tareas.

**2.2.3** Cumplimos los compromisos que asumimos: hacemos lo que decimos que vamos a hacer.

**2.2.4** Cuando cometemos errores u omisiones, nos responsabilizamos por ellos y los corregimos de inmediato. Cuando descubrimos errores u omisiones realizados por terceros, los comunicamos de inmediato al organismo pertinente. Nos hacemos responsables por cualquier problema que se origine a raíz de nuestros errores u omisiones, y de las consecuencias que de ellos resulten.

**2.2.5** Protegemos la información confidencial o de propiedad exclusiva que se nos haya confiado.

**2.2.6** Ratificamos este Código y asumimos la responsabilidad de su cumplimiento.

### **2.3 Responsabilidad: Normas obligatorias**

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas:

#### **Normativas y requisitos legales**

**2.3.1** Nos informamos acerca de las políticas, reglas, normativas y leyes que rigen nuestras actividades laborales, profesionales y voluntarias, y las respetamos.

**2.3.2** Denunciamos las conductas ilegales o contrarias a la ética ante la dirección correspondiente y, si fuera necesario, ante las personas afectadas por dicha conducta.

Comentarios: Estas disposiciones conllevan varias implicaciones. Específicamente, no nos involucramos en comportamientos ilegales, entre otros: hurto, fraude, corrupción, malversación de fondos, sobornos. Asimismo, no nos apropiamos ni abusamos de la

propiedad ajena, incluida la propiedad intelectual, ni participamos en calumnias ni difamaciones. En grupos de discusión realizados con profesionales en todo el mundo, estos tipos de comportamiento ilegal se mencionaron como problemáticos.

Como profesionales y representantes de nuestra profesión, no aprobamos los comportamientos ilegales ni ayudamos a terceros a involucrarse en ellos. Denunciamos toda conducta ilegal o contraria a la ética. Denunciar no resulta fácil, y reconocemos que podría acarrear consecuencias negativas. Luego de los recientes escándalos corporativos, muchas organizaciones han adoptado políticas tendientes a proteger a los empleados que revelan la verdad sobre actividades ilegales o contrarias a la ética. Algunos gobiernos también han aprobado leyes a fin de proteger a los empleados que declaran la verdad.

### **Denuncias éticas**

**2.3.3** Informamos al organismo pertinente sobre las violaciones al presente Código, a fin de que se expida al respecto.

**2.3.4** Únicamente presentamos denuncias éticas cuando se fundan en hechos.

Comentarios: Estas disposiciones conllevan varias implicaciones. Cooperamos con el PMI en lo referente a las violaciones éticas y la recopilación de información relacionada, ya sea desde el rol de demandantes o de demandados. Nos abstenemos también de acusar a otros de falta de conducta ética si no contamos con todas las pruebas. Asimismo, llevamos adelante acciones disciplinarias contra aquellas personas que deliberadamente realizan acusaciones falsas contra otros.

**2.3.5** Llevamos adelante acciones disciplinarias contra cualquier persona que tome represalias contra otra que formule inquietudes de índole ética.

## **CAPÍTULO 3. RESPETO**

### **3.1 Descripción de Respeto**

Respeto es nuestro deber de demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados. Estos últimos pueden incluir personas, dinero, reputación, seguridad de otras personas y recursos naturales o medioambientales.

Un ambiente de respeto genera confianza y excelencia en el desempeño al fomentar la cooperación mutua: un ambiente en el que se promueve y valora la diversidad de perspectivas y opiniones.

### **3.2 Respeto: Normas ideales**

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

**3.2.1** Nos informamos sobre las normas y costumbres de los demás, y evitamos involucrarnos en comportamientos que ellos podrían considerar irrespetuosos.

**3.2.2** Escuchamos los puntos de vista de los demás y procuramos comprenderlos.

**3.2.3** Nos dirigimos directamente a aquellas personas con quienes tenemos un conflicto o desacuerdo.

**3.2.4** Nos comportamos de manera profesional, incluso cuando no somos correspondidos de la misma forma.

Comentarios: De estas disposiciones se deriva que evitamos involucrarnos en habladurías, así como formular comentarios negativos con el propósito de perjudicar la reputación de otra persona. En virtud del presente Código, también tenemos el deber de confrontarnos con quienes adopten este tipo de comportamientos.

### **3.3 Respeto: Normas obligatorias**

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas:

**3.3.1** Negociamos de buena fe.

**3.3.2** No nos aprovechamos de nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones o los actos de otras personas a fin de obtener beneficios personales a costa de ellas.

**3.3.3** No actuamos de manera abusiva frente a otras personas.

**3.3.4** Respetamos los derechos de propiedad de los demás.

## **CAPÍTULO 4. EQUIDAD**

### **4.1 Descripción de Equidad**

Equidad se refiere a nuestro deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Nuestra conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos.

### **4.2 Equidad: Normas ideales**

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

**4.2.1** Demostramos transparencia en nuestro proceso de toma de decisiones.

**4.2.2** Revisamos constantemente nuestros criterios de imparcialidad y objetividad, y realizamos las acciones correctivas pertinentes.

Comentarios: Investigaciones efectuadas con profesionales revelaron que los conflictos de intereses constituyen uno de los mayores desafíos para nuestra profesión. Uno de los principales problemas comunicados por los profesionales es no reconocer

cuando nos encontramos frente a un conflicto de lealtades, ni cuando, sin percibirlo, nos colocamos (o colocamos a otros) en una situación que genera un conflicto de intereses. Como profesionales, debemos detectar los conflictos potenciales de manera proactiva y ayudarnos mutuamente destacando los posibles conflictos de intereses de cada uno e insistiendo en que se resuelvan

**4.2.3** Brindamos acceso equitativo a la información a quienes están autorizados a contar con dicha información.

**4.2.4** Procuramos que haya igualdad de acceso a oportunidades para aquellos candidatos que sean idóneos.

Comentarios: De estas disposiciones se deriva que, en el caso de un acuerdo contractual, brindamos igualdad de acceso a la información durante el proceso de licitación.

### **4.3 Equidad: Normas obligatorias**

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas:

Situaciones de conflicto de intereses:

**4.3.1** Revelamos de manera íntegra y proactiva a los interesados pertinentes cualquier conflicto de intereses potencial o real.

**4.3.2** Cuando nos damos cuenta de que estamos frente a un conflicto de intereses real o potencial, nos abstenemos de participar en el proceso de toma de decisiones o de intentar influir de otro modo en los resultados, excepto o hasta que: hayamos revelado íntegramente la situación a los interesados afectados, contemos con un plan de mitigación aprobado y hayamos obtenido el consentimiento de los interesados para proceder.

Comentarios: Un conflicto de intereses ocurre cuando nos encontramos ante la situación de influir en las decisiones u otros resultados en favor de una parte, cuando dichas decisiones o resultados son susceptibles de afectar a otra u otras partes, con

quienes tenemos un conflicto de lealtades. Por ejemplo, cuando ejercemos el rol de empleados, asumimos un deber de lealtad hacia nuestro empleador. Cuando ejercemos el rol de voluntarios del PMI, asumimos un deber de lealtad hacia el Project Management Institute. Debemos reconocer estos intereses divergentes y abstenernos de influir en las decisiones cuando tenemos un conflicto de intereses.

Asimismo, incluso si creemos que podemos pasar por alto nuestro conflicto de lealtades y tomar decisiones de manera imparcial, tratamos la presencia de un conflicto de intereses como tal y seguimos las disposiciones descritas en el Código.

### **Favoritismo y discriminación**

**4.3.3** No contratamos ni despedimos, recompensamos o castigamos, adjudicamos o denegamos contratos basándonos en consideraciones personales, incluyendo el favoritismo, el nepotismo o los sobornos, entre otras.

**4.3.4** No discriminamos a otras personas sobre la base de factores como, entre otros, el género, la raza, la edad, la religión, la discapacidad, la nacionalidad o la orientación sexual.

**4.3.5** Aplicamos las normas de la organización (empleador, Project Management Institute u otro grupo) sin favoritismos ni prejuicios.

## **CAPÍTULO 5. HONESTIDAD**

### **5.1 Descripción de Honestidad**

Honestidad es nuestro deber de comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta.

### **5.2 Honestidad: Normas ideales**

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

**5.2.1** Procuramos comprender la verdad con seriedad.



**5.2.2** Somos sinceros en nuestras comunicaciones y en nuestra conducta.

**5.2.3** Proporcionamos información precisa de manera oportuna.

Comentarios: De estas disposiciones se deriva que tomamos las medidas adecuadas para garantizar que la información sobre la que basamos nuestras decisiones o que proporcionamos a otras personas sea precisa, confiable y oportuna.

Esto incluye tener el valor para compartir malas noticias, incluso cuando podrían ser mal recibidas. Asimismo, cuando los resultados son negativos, evitamos ocultar información o echar la culpa a otros. Cuando los resultados son positivos, evitamos atribuirnos el mérito de los logros de los demás. Estas disposiciones refuerzan nuestro compromiso de actuar con honestidad y responsabilidad.

**5.2.4** Las promesas que hacemos y los compromisos que fijamos, ya sean implícitos o explícitos, son de buena fe.

**5.2.5** Nos esforzamos por crear un ambiente en el que los demás se sientan seguros para decir la verdad.

### **5.3 Honestidad: Normas obligatorias**

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas:

**5.3.1** No nos involucramos ni aprobamos comportamientos tendientes a engañar a terceros, entre ellos, realizar declaraciones falsas o engañosas, decir verdades a medias, proporcionar información fuera de contexto o retener información que, si se conociera, convertiría nuestras declaraciones en engañosas o incompletas.

**5.3.2** No nos involucramos en comportamientos deshonestos para beneficio personal ni a costa de terceros.

Comentarios: Las normas ideales nos exhortan a ser sinceros. Las verdades a medias y la no divulgación de información con el propósito de engañar a los interesados constituyen conductas tan poco profesionales como realizar declaraciones falsas abiertamente. Cultivamos la credibilidad al proporcionar información completa y precisa.

Otro planteamiento ético que rige la presentación investigación y sus resultados asociados, es lo contenido en el Código de Ética de la Asociación Nacional de Anunciantes, en este caso el anunciante se ve representado por la organización del caso de estudio: Empresas Polar, a continuación, se plasman los esenciales contentivos del Código de Ética de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA):

#### **4.7.2 Código de Ética y Autorregulación de las Comunicaciones Comerciales en Venezuela**

##### **Preámbulo**

Uno de los principales objetivos de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA) es proceder al desarrollo de una cultura y unos valores corporativos responsables, que tengan como reflejo una permanente observancia de las prácticas éticamente lícitas en materia de comunicaciones comerciales.

A tal efecto, ANDA se ve emplazada por la realidad de la industria publicitaria a impulsar una reforma profunda de su actual normativa ética en procura de una evolución franca y efectiva de la misma. De esta forma, ANDA ha promovido la redacción y aplicación del presente Código, como expresión de la voluntad de sus asociados de someterse a un estándar elevado de diligencia en la determinación de su política y práctica en materia de comunicaciones comerciales mediante la autorregulación de esta actividad. En este sentido, el Código recoge el conjunto de principios y reglas de naturaleza ética con arreglo a los que las comunicaciones comerciales deben llevarse a cabo en Venezuela, y

ello al objeto de garantizar la más enérgica y eficaz defensa de los intereses de los consumidores, contribuyendo eficazmente a garantizar la autonomía y racionalidad de sus preferencias y decisiones, así como al objeto de velar por la lealtad en la competencia y la mayor transparencia y eficiencia en el funcionamiento del mercado, en interés de los propios consumidores, de las empresas y de la economía nacional.

Asimismo, y con la finalidad de asegurar la mayor eficacia posible al esfuerzo emprendido por ANDA y concretado en este Código, se ha configurado un completo sistema y entramado para la autorregulación de las comunicaciones comerciales, que integra sus elementos sustantivos, institucionales y procedimentales. En particular, este sistema no sólo comprende los principios y reglas éticas a los que deben someterse todas las comunicaciones comerciales, sino también los organismos que se encargarán de la solución de las disputas que puedan surgir entre empresas y entre consumidores y sus asociaciones u otros interesados y empresas acerca del cumplimiento o incumplimiento de dichos principios y reglas y, en particular, de decidir las disputas y de impulsar el correspondiente procedimiento, así como el procedimiento para la tramitación de las correspondientes reclamaciones y la determinación de las consecuencias derivadas de la infracción de aquellos principios y reglas éticas a las que se someten las comunicaciones comerciales.

Así, todos estos elementos constituyen un sistema de autorregulación de las comunicaciones comerciales plenamente integrado, a través del cual las empresas adheridas se someten a un control voluntario de su actividad promocional, pero que igualmente está abierto a las empresas y a los particulares que no se encuentren adheridos, del que ha de esperarse que las comunicaciones comerciales respetan las más estrictas exigencias éticas y cumplen eficazmente su cometido social.

Por otra parte, el presente Código no pretende ser un sustituto del control legal, sino un más que útil complemento de éste al cual las partes interesadas voluntariamente acudirán de buena fe antes de elevar el conflicto a otras instancias. De hecho, los principios y reglas en él contenidos son absolutamente respetuosos con el

ordenamiento jurídico venezolano. En este sentido, el Código no sólo proclama como primer principio ético aplicable a todas las comunicaciones comerciales el principio de legalidad y cede ante la posible sustanciación anterior o posterior de las disputas ante los órganos judiciales o administrativos competentes, sino que se limita a concretar, en atención a los distintos intereses involucrados y a las particularidades de los distintos sectores o de las distintas técnicas de comunicación comercial empleadas, las exigencias que comportan las disposiciones legales, que con frecuencia se valen de cláusulas generales y de conceptos indeterminados, en relación con los casos en particular que se producen en la práctica, proporcionado de este modo una guía especialmente útil y flexible para asegurar que las empresas acomodarán sus comunicaciones comerciales a las exigencias legales.

Asimismo, la sustanciación, tramitación y resolución de las disputas en materia de comunicaciones comerciales objeto de este Código y el control de su cumplimiento se somete al conocimiento de un órgano decisor integrado por profesionales de reconocido prestigio, especializados e independientes. Así, a través de un procedimiento ágil, rápido y abierto a todos los interesados, incluidos los consumidores individuales y asociaciones, que garantiza que todos los puntos de vista e intereses sean considerados, evita finalmente la difusión de comunicaciones comerciales contrarias a las disposiciones del Código en interés de los consumidores, de los competidores y de la sociedad en su conjunto. Todo ello garantiza que no serán los criterios de las propias empresas o de sus funcionarios ni los intereses particulares de unos u otros los que acabarán por determinar la licitud o ilicitud ética de las comunicaciones comerciales, sino que serán los intereses colectivos, y especialmente los intereses de los consumidores y el interés social, los que recibirán una atención esencial en el enjuiciamiento y resolución de los casos.

Los principios y reglas contenidos en el presente Código Ético están en perfecta sintonía con las pautas seguidas en los países europeos, donde la efectividad de los sistemas de autorregulación comercial ha quedado sobradamente contrastada y ha merecido el respaldo, el fomento y la promoción de todas las administraciones implicadas.

## **CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES**

### **Artículo 1.- Finalidad**

El presente Código recoge los principios y reglas de naturaleza ética con arreglo a las cuales deben diseñarse, prepararse y realizarse las comunicaciones comerciales en Venezuela y tiene por finalidad asegurar que esta actividad favorezca los intereses de los consumidores y en particular, que contribuya de manera eficaz a la autonomía y racionalidad de sus preferencias y decisiones, así como asegurar la competencia por mérito de las empresas, todo ello de conformidad con las disposiciones imperativas establecidas en la Ley y en general, con un elevado nivel de responsabilidad social y diligencia profesional.

### **Artículo 2.- Ámbito objetivo**

El presente Código es aplicable a todas las comunicaciones comerciales. A estos efectos, comunicación comercial es cualquier acto, práctica o comunicación adecuada para promover de forma directa o indirecta la contratación de productos o servicios, incluidos los bienes y los derechos, por parte de los consumidores o por parte de las empresas y objetivamente realizado con esta finalidad, cualquiera que sea el medio a través del que se lleven a cabo o las circunstancias de tiempo o lugar en que se realicen. En particular, son modalidades de comunicación comercial la publicidad, las promociones u ofertas de ventas, el patrocinio, el mercadeo directo, las relaciones públicas y la presentación de los productos o servicios.

### **Artículo 3.- Ámbito subjetivo**

El presente Código se aplica a todas las empresas que encarguen, diseñen, preparen o realicen comunicaciones comerciales, incluidas las agencias de publicidad y los medios de comunicación. Además, se aplicará a las empresas que se beneficien directamente de dichas comunicaciones comerciales cuando las empresas que las diseñen, preparen o realicen no tengan un establecimiento permanente en Venezuela. A estos efectos, se entiende por empresa toda persona natural o jurídica de naturaleza privada que, con cualquier finalidad, realice una actividad de suministro o prestación de productos o servicios de toda clase o

naturaleza en el mercado, así como toda persona natural o jurídica de naturaleza privada que, con cualquier finalidad, realice esa actividad por cuenta de otra empresa.

#### **Artículo 4.- Ámbito territorial**

El presente Código es aplicable a todas las comunicaciones comerciales que puedan tener efectos sustanciales en el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, con independencia del lugar en el que se diseñen, preparen o realicen y la nacionalidad de las empresas que intervengan en ello.

## **CAPÍTULO II PRINCIPIOS Y NORMAS ÉTICAS COMUNES A TODAS LAS COMUNICACIONES COMERCIALES**

#### **Artículo 5.- Principios generales**

1. Las comunicaciones comerciales observarán en todo caso el principio de legalidad y, en consecuencia, serán respetuosas de la Constitución y las demás normas imperativas del ordenamiento jurídico venezolano. En particular, las comunicaciones comerciales deberán abstenerse de perjudicar o amenazar la dignidad de las personas, las libertades y derechos de la persona, y especialmente el derecho a su intimidad, honor y propia imagen, la protección de la infancia y adolescencia, los intereses económicos y los relativos a la salud y seguridad de los consumidores y usuarios, la preservación del medio ambiente, los valores de la patria, las naciones y sus instituciones, símbolos, próceres y autoridades.

2. Las comunicaciones comerciales deberán ser objetivamente conformes con el principio de la buena fe y con las normas de corrección y buenos usos mercantiles.

3. Las comunicaciones comerciales no abusarán de la buena fe, inexperiencia, credulidad, desvalimiento, inferioridad o vulnerabilidad de los destinatarios.

4. Las comunicaciones comerciales no exaltarán, incitarán ni mostrarán comportamientos ilegales antisociales, xenófobos, discriminatorios u ofensivos por razón de sexo, raza, religión, creencias, opinión o ideología.

5. Las comunicaciones comerciales no serán contrarias a los criterios de buen gusto y decoro generalmente admitidos.

6. Las comunicaciones comerciales no abusarán de los sentimientos de sus destinatarios, como el miedo, la superstición o la compasión.

7. Las comunicaciones comerciales serán respetuosas con los derechos de propiedad intelectual de terceros.

8. Las comunicaciones comerciales se interpretarán desde la perspectiva del consumidor medio o miembro medio del grupo de destinatarios al que se dirigen o afectan. A estos efectos, se realizará un análisis de conjunto de las comunicaciones comerciales, sin descomponer ni descontextualizar sus partes integrantes, atendiendo principalmente:

- Al significado propio y habitual de los términos empleados en relación con los demás términos, imágenes, sonidos y otros recursos de la comunicación.
- Cuando proceda, se atenderá asimismo a aquellas circunstancias que aparezcan conjuntas y externas a la propia comunicación comercial, que puedan influir en la impresión o comprensión del consumidor medio o del miembro medio del grupo de destinatarios al que se dirige o afecta, tales como el lugar y tiempo de la realización de la comunicación comercial, medio de comunicación, canales y modalidades de comercialización del producto o servicio al que se refieren, comunicaciones comerciales anteriores o actuales relacionadas, o la estructura o composición de la oferta en el mercado.

Sin perjuicio de lo anterior, se podrán analizar separadamente aquellas partes de la comunicación comercial que, por aparecer de forma especialmente destacada o diferenciada respecto del resto de sus elementos, causen especial impacto en la atención prestada por el consumidor medio o del miembro medio del grupo de destinatarios al que se dirige o afecta o en las expectativas que puedan generar.

A los efectos de este Código, por consumidor medio se entenderá el consumidor normalmente informado y razonablemente atento y perspicaz dentro del grupo de destinatarios de la comunicación comercial analizada.

9. La empresa responsable de la comunicación comercial soporta la carga de probar la exactitud de las manifestaciones y afirmaciones hechas, incluidas las que realicen aquellas personas cuyo testimonio se incluye en la comunicación comercial, así como la carga de acreditar la titularidad u obtención de los derechos, licencias o autorizaciones necesarias para la realización de la comunicación comercial.



## **CAPÍTULO V. VISUALIZACIÓN PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA INTERNA PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS DE CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD. CASO EMPRESAS POLAR (PROYECTO PUBEP)**

### **5.1 PROPÓSITO DEL PROYECTO**

Empresas Polar requiere formular distintas iniciativas que maximicen la costo eficiencia tanto de sus productos como de sus procesos internos para mantener niveles competitivos en el mercado y sortear la situación de crisis económica que atraviesa el país desde el año 2017.

En las iniciativas relacionadas a las mejoras de procesos se formula la reestructuración del proceso ligado al desarrollo de generación de ideas de campañas de publicidad de las diferentes marcas propias de Empresas Polar, para llevarlos a una dinámica 100% interna y no dependiente de terceros a la organización.

### **5.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **5.2.1 Objetivo General del Proyecto**

Proponer un modelo interno de atención para la creación de ideas de campañas de publicidad de las marcas de Empresas Polar.

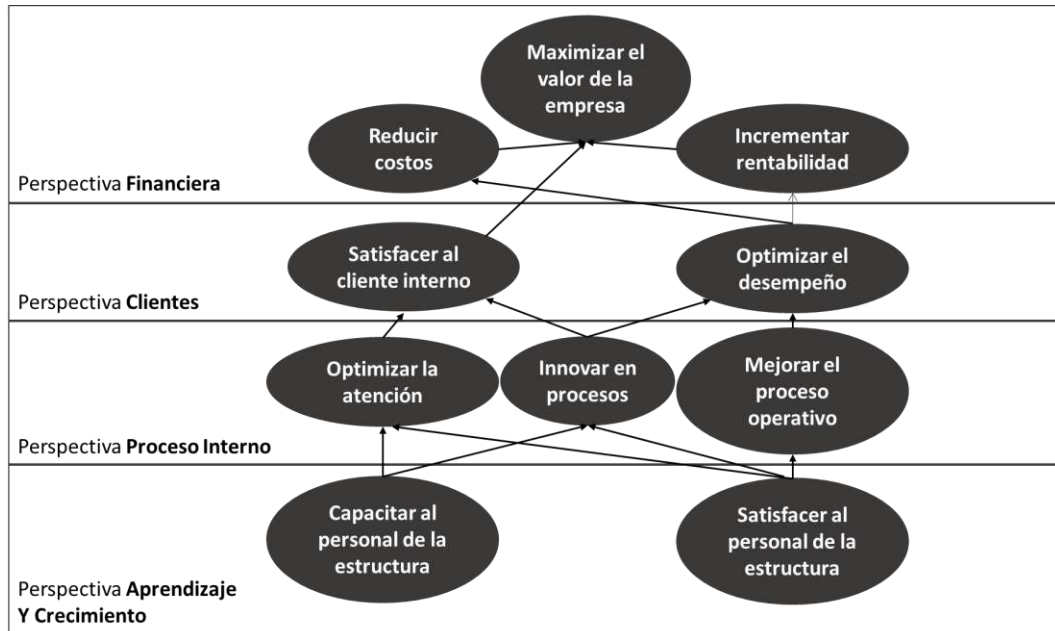
### **5.2.2 Objetivos Específicos del Proyecto**

- Analizar la metodología de trabajo vigente para diagnóstico de inversión financiera actual.
- Diseñar una plantilla de personal calificado para construcción del presupuesto laboral de funcionamiento del modelo.
- Determinar un espacio físico, tecnología e infraestructura necesaria para construcción de una estructura de costos de funcionamiento operativo del modelo.
- Comparar la inversión financiera actual con la inversión estimada para la toma de decisiones.

### **5.3 ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE EMPRESAS POLAR**

En base a los fines y misión de la empresa, la propuesta del modelo de atención interno para la creación de campañas de publicidad apoya la relación precio valor que la empresa ofrece a los venezolanos. Precisamente para maximizar dicha relación, el modelo se centra en incrementos en la rentabilidad, mejora de eficiencia y mejoras a los procesos en diferentes perspectivas según se indica a continuación.

**Gráfico 15. Cuadro de Mando Integral Proyecto PUBEP**



### 5.3.1 Perspectiva Financiera

El eje que sustenta la propuesta del modelo es la perspectiva financiera, desde su concepción la idea plantea que una estructura interna que permita la creación de ideas de campañas de publicidad de Empresas Polar debe maximizar el valor de la empresa, buscando sinergia a través de la agrupación de actividades y asegurar que la inversión que se realice a través de ella sea menor que la inversión actual hecha mediante la contratación de agencias de publicidad.

De lo anterior se puede decir que el reducir costos es el primer objetivo estratégico de la perspectiva financiera, la composición y cálculo en la estructura de costos provenientes de la compensación al personal y luego

lo relacionado a la infraestructura para funcionamiento deben derivar en un costo menor al del modelo existentes a través de terceros (agencias de publicidad).

Como segundo objetivo estratégico se establece mejorar la rentabilidad de la empresa en lo relacionado a la creación de ideas de campañas de publicidad, ya que a través de un modelo de costos reducidos se puede obtener una utilidad mayor.

### **5.3.2 Perspectiva Clientes**

En el apartado de los clientes, particularmente dentro de la empresa su representación es a través de un cliente interno, básicamente los integrantes del área de mercadeo, quienes son los solicitantes de las campañas de publicidad que finalmente buscan maximizar la estrategia de mercadeo de cada marca de Empresas Polar a través de la comunicación y promoción, actividades que deben llevarse de manera eficaz, eficiente y oportuna.

El primer objetivo estratégico de la perspectiva clientes: mantener satisfecho al cliente interno es una de las razones básicas que debe cumplir la estructura desde el punto de vista de atención de requerimientos en el día a día, en términos de eficacia, eficiencia y respuesta a tiempo, cuya combinación deriva también entonces en el segundo objetivo estratégico: optimizar el desempeño frente a estos mismos clientes internos.

### **5.3.3 Perspectiva Procesos Internos**

Los procesos internos deben apuntar a identificación y modificación de elementos en el flujo de procesos que afecten positivamente la dinámica de desarrollo de campañas de publicidad, que como se comenta en la perspectiva clientes, la afectación positiva se traduce en mejor y más rápida atención en el proceso de creación de ideas de campañas de publicidad, además que la revisión y aplicación de nuevos procesos puedan ser replicables a otros entes relacionados a la organización.

Los procesos internos deben fundamentarse como primer objetivo estratégico en innovar con permanente diagnóstico de áreas susceptibles a mejora y/o nuevos procesos que permitan a la empresa optimizar la atención a los requerimientos relacionados a la creación de ideas de campañas de publicidad como segundo objetivo estratégico.

En este apartado de procesos, como tercer objetivo estratégico se encuentra mejorar el proceso operativo como consecuencia de la innovación que no debe quedarse sólo en el diagnóstico sino también en luego orientar acciones hacia elementos de mejora estrechamente ligados a hacer más ágil la creación de ideas de publicidad, sobre todo en términos de tiempo.

### **5.3.4 Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje**

Uno de los componentes principales dentro de la propuesta de la estructura interna de atención son las personas, éstas personas deben tener un perfil específico en cuanto a competencias y habilidades ya que en el funcionamiento de las estructura se conjugan elementos de atención al

cliente, pensamiento creativo, conocimientos técnicos en materia de producción de audiovisuales (comerciales de TV y cine, videos internos, animaciones, etc..) y producciones gráficas (tomas fotográficas, retoques, artes finales).

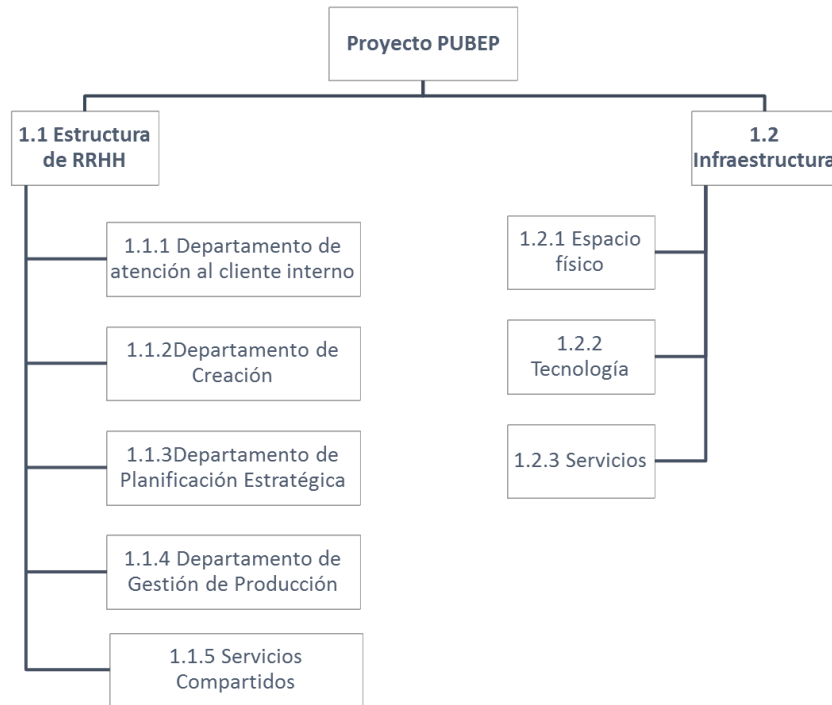
El personal como primer objetivo estratégico se debe capacitar permanentemente en temas relacionados al mundo de la publicidad, el proceso creativo, de estrategias de comunicación y tendencias en la realización de piezas publicitarias, esto también se orienta a satisfacer a dicho personal en necesidades de crecimiento profesional personal en un segundo objetivo estratégico, que junto a la remuneración laboral adecuada (sueldos y salarios, bonos, obsequios de productos de la empresa, comedor, etc.) bajo los parámetros dictados por la empresa por sus servicios, generan una combinación que pueden mantener al personal motivado en el desempeño de sus funciones.

## **5.4 DESARROLLO PRELIMINAR DEL PROYECTO**

### **5.4.1 Alcance del Proyecto**

En el planteamiento del proyecto, el alcance se orienta a una estructura de costos de personal que indique por cargo costos de pasivo laboral asociado a cada uno de ellos, así como el costo de una infraestructura de espacio físico con servicios y tecnología que permitan su correcto funcionamiento a través de una hoja cálculo maestra que permita la fácil visualización y entendimiento de los elementos de cada caso.

**Gráfico 16. Estructura Desagregada de Trabajo Nivel II Proyecto PUBEP**



Las premisas del proyecto a considerar son las siguientes:

- El Proyecto PUBEP está enmarcado dentro de la metodología de los Trabajos Especiales de Grado (TEG) de la Universidad Monteávila (UMA).
- El Proyecto PUBEP es de interés y apoyado por la Dirección de Comunicaciones de Empresas Polar.
- El Proyecto PUBEP cuenta con el espacio físico necesario dentro de la empresa en las áreas ya designadas para el desarrollo de proyectos.

- Los integrantes del equipo del proyecto, a excepción del Gerente de Proyecto, provendrán de áreas funcionales de Empresas Polar.
- Disponibilidad de software, hardware y tecnología con recursos propios de Empresas Polar para los integrantes del equipo de proyecto.

Las restricciones asociadas al Proyecto PUBEP:

- Las fases de visualización, conceptualización y definición del proyecto culminarán el 14 de septiembre del año 2018.
- La información, datos, estadísticas y/o similares relacionada a estrategias generales, comerciales, de mercado y publicitarias de Empresas Polar es de carácter confidencial
- La información, datos, estadísticas y/o similares relacionada a paquetes laborales y costos de infraestructura propios de Empresas Polar es de carácter confidencial
- Cualquier otra información, datos, estadísticas y/o similares que Empresas Polar considere de carácter confidencial podrá ser restringida por la empresa.



#### 5.4.2 Estimados de Costos Clase V

Para el estimado de costos clase V se trabaja en base a las horas hombre (HH) necesarias para el desarrollo de los cálculos en cuanto a la estructura de recursos humanos y la infraestructura de servicios y tecnología necesaria para su funcionamiento:

**Cuadro 12. Estimado de Costos Clase V Proyecto PUBEP**

Elemento de Costo	UM
Gerencia de Proyecto	1.000,00
HH Cálculo Estructura de RRHH	200,00
HH Cálculo Infraestructura	200,00
Infraestructura y tecnología	300,00
Documentación del proyecto	100,00
<b>Total</b>	<b>1.800,00</b>

#### 5.4.3 Plan de Ejecución del Proyecto Clase V

##### **Plan para la integración del proyecto**

En la fase de visualización se indican los elementos base para el plan de gerencia del proyecto, entre ellos los objetivos estratégicos la EDT, las premisas, restricciones y estimado de costos clase V.

##### **Plan del alcance del proyecto**

En la sección 5.4.1 del presente capítulo se precisa la Estructura Desagregada de trabajo que delimita el alcance del Proyecto PUBEP.

**Plan del cronograma del proyecto**

El acta de constitución del Proyecto PUBEP indica que la propuesta del modelo interno de atención para la creación de ideas de campaña de publicidad debe culminar el 17 de septiembre de 2018.

**Plan del costo del proyecto**

Según el estimado de costo clase V, el Proyecto PUBEP cuenta con un presupuesto de 2.200 UM.

**Plan de la calidad del proyecto**

Se aplicará la normativa relativa a ISO 9001:2015 en lo relacionado a los procesos, incluyendo su gestión, del Proyecto PUBEP.

**Plan de los recursos del proyecto**

Se contará con recursos externos en rol de Gerente del Proyecto y recursos internos de la organización a dedicación exclusiva en algunos casos y otros a tiempo parcial.

**Plan de las comunicaciones del proyecto**

Los elementos de comunicación del proyecto estarán enmarcados en los elementos funcionales y/o herramientas tecnológicas disponibles en la organización.

**Plan de riesgos del proyecto**

Se planteará en la fase de definición del proyecto.

### **Plan de adquisiciones del proyecto**

Las adquisiciones están restringidas y limitadas a la disponibilidad de la organización.

### **Plan de los interesados del proyecto**

Los interesados tendrán su representación fundamental en áreas internas de la organización tanto de las Direcciones Corporativas (Comunicaciones) como de las Direcciones de Negocio (Cervecería Polar, Alimentos Polar y Pepsi Cola Venezuela) a través de sus respectivas áreas de mercadeo.

### **5.4.4 Factibilidad Preliminar del Proyecto**

El Proyecto PUBEP posee beneficios o retornos no económico-financieros, está trabajado como proyecto factible, el retorno principal se centra en la mejora en los procesos como elemento intangible, por tanto, no posee un Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) aplicables en definición a sus objetivos.

**CAPÍTULO VI. CONCEPTUALIZACIÓN PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA INTERNA PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS DE CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD. CASO EMPRESAS POLAR (PROYECTO PUBEP)**

**6.1 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO**

**6.1.1 Conformación del Equipo de Trabajo**

Para el equipo de trabajo se considera el uso de personal propio de la empresa extraídos de áreas funcionales de la organización, gestionado bajo un Gerente de Proyecto desde el punto de vista de coordinación, para tal fin el equipo de trabajo planteado se indica en el cuadro a continuación:

**Cuadro 13. Equipo de Trabajo Proyecto PUBEP**

Rol	Procedencia	Cantidad	% dedicación	Horas hombre por semana
Gerente de Proyecto	Externo	1	100%	40
Especialista de Publicidad	Interno	1	100%	40
Analista de RRHH		1	50%	20
Analista Legal		1	25%	10
Analista de Servicios Generales		1	50%	20
Analista de Sistemas	Consultor	1	10%	4
Analista de Costos	Consultor	1	10%	4
<b>Total personas</b>		<b>7</b>	<b>Total HH</b>	<b>138</b>

Las áreas de consultaría se enfocan en las estimaciones de costos y tecnologías necesarias para el funcionamiento de la estructura interna para la creación de ideas de campañas de publicidad. Los integrantes internos del equipo serán de áreas sensibles y de interés particular para la organización en los temas estratégicos de publicidad, recursos humanos, legal y servicios generales, éste último enfocado en la estimación de la infraestructura física necesario para funcionamiento de la estructura.

### **6.1.2 Formalización de Objetivos, Roles y Responsabilidades**

Se tomará como referencia para este apartado los objetivos, roles y responsabilidades del planificador de recursos humanos enmarcados en los procesos determinados por el PMI (2017): planificar la gestión de los recursos humanos, bajo la plantilla del Hay Group (2002):

#### **Identificación del Puesto y su Ocupante**

**Título del Puesto:** Analista de RRHH

**Ocupante:** Alberto Domínguez

**Localidad:** Los Cortijos de Lourdes, Municipio Sucre, Edo. Miranda.

**Empresa:** Empresas Polar

**Organización:** Dirección de Gestión de Gente

#### **Propósito General**

Identificar y documentar los roles dentro del proyecto para crear un plan de gestión del personal.

**Principales retos:**

- Desarrollar organigramas y descripciones de cargos
- Crear las relaciones de trabajo
- Uso de la teoría organizacional
- Conducir juicios de expertos de RRHH
- Coordinar y dar seguimiento a las reuniones de planificación de RRHH

**Principales áreas de responsabilidad:**

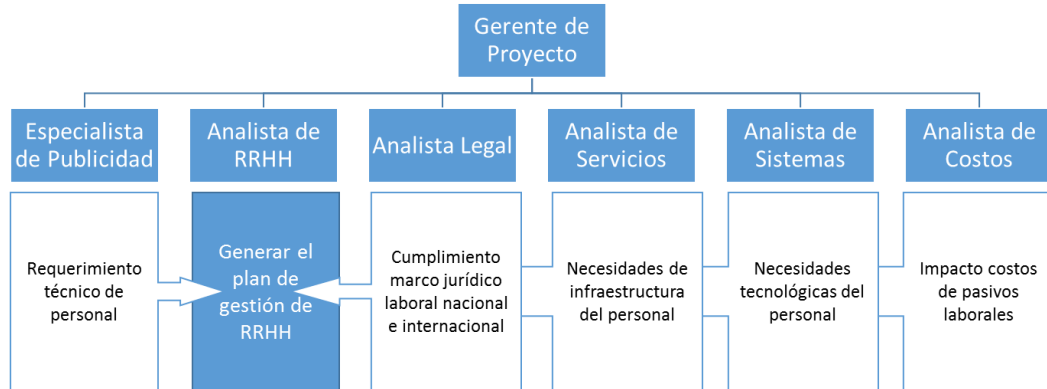
Acciones	Resultado Final Esperado	Indicadores de desempeño
Generar el plan de gestión de los recursos humanos	Plan completo y detallado de la gestión de RRHH	# Roles y responsabilidades % Resultado auditoría organigrama del proyecto % Error calendarios de recursos # Iniciativas de reconocimiento y recompensas

**Dimensiones del puesto:**

- No contempla actividades supervisoras de personal.
- Precisa apoyo de consultores externos en RRHH y otras áreas conocimiento como costos y cronograma.
- Requiere apoyo secretarial para reuniones de planificación.
- Tiene responsabilidad indirecta sobre el presupuesto del proyecto.
- Puede manejar recursos dedicados a gestionar juicios de expertos externos.

**Relaciones internas de trabajo:**

**Gráfico 17. Relaciones Internas Analista RRHH Proyecto PUBEP**



**Relaciones externas de trabajo:**

Entes reguladores del Gobierno: Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social.

**6.2 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS**

**6.2.1 Selección de Alternativas Conceptuales**

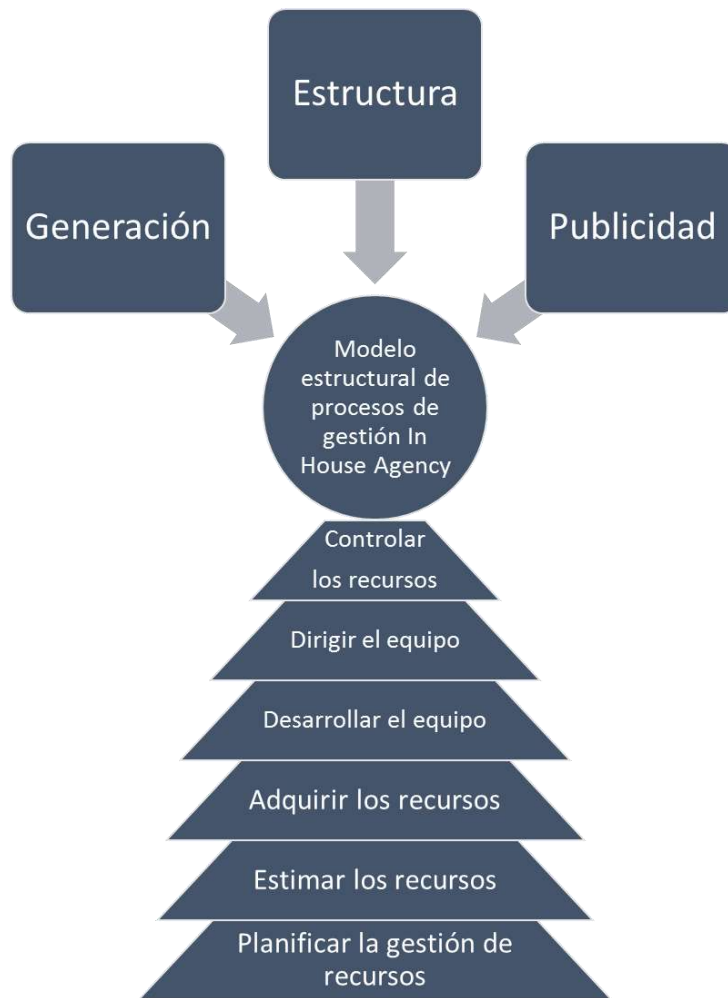
Las alternativas conceptuales planteadas para el proyecto PUBEP se describen en el cuadro a continuación:

**Cuadro 14. Alternativas Conceptuales Proyecto PUBEP**

#	Conceptos Tradicionales	Nuevos Conceptos
1	Estructura	Modelo estructural
2	Generación	Procesos de Gestión
3	Publicidad	In House Agency (IHA)

A partir de los conceptos tradicionales se llegan nuevos conceptos aplicados al proyecto que tienen relación con un modelo estructural nuevo con procesos propios enmarcados dentro de una agencia de publicidad “en casa”.

**Gráfico 18. Modelo Conceptual Proyecto PUBEP**



### 6.2.2 Selección de Alternativas Tecnológicas



En el siguiente cuadro se indican las alternativas tecnológicas relacionadas al Proyecto PUBEP:

**Cuadro 15. Selección Alternativas Tecnológicas**

#	Tecnologías Clásicas	Innovaciones Tecnológicas
1	Hojas de cálculo	Tablas dinámicas
2	SAP	Módulo administrativo
3	Telecomunicaciones	Campaña de Publicidad

Como innovaciones tecnológicas se plantea el uso de tablas dinámicas a partir de hojas de cálculo que generen cuadros maestros de cálculo para las horas hombres que luego sean administradas en un módulo administrativo bajo el sistema SAP para seguimiento al proyecto y que a su vez permita presupuestar el costo en incidencias laborales al momento de crear ideas para campañas de publicidad en un año fiscal de la empresa.

**Cuadro 16. Evaluación de Alternativas Tecnológicas Proyecto PUBEP**

Renglón	Tablas dinámicas	Módulo administrativo	Campaña de publicidad
Posición competitiva a largo plazo	Alto	Alto	Medio
Calidad del producto	Alto	Alto	Alto
Flexibilidad del proceso	Medio	Medio	Bajo
Resultados del análisis financiero	Alto	Alto	Bajo
Condiciones operativas	Alto	Alto	Alto
Consideraciones ambientales	N/A	N/A	N/A
Compatibilidad con los sitios alternativos	Alto	Alto	Medio

### 6.2.3 Selección de Sitios Alternativos

Los sitios alternativos que albergarán el desarrollo del proyecto tienen un aspecto organizacional en su conceptualización según se muestra en el cuadro a continuación:

**Cuadro 17. Sitios Alternativos Proyecto PUBEP**

#	Sitios alternativos
1	Centro Empresarial Polar
2	Agencias de Publicidad

Desde el punto de vista organizacional, si bien el Proyecto PUBEP tiene su funcionamiento en Empresas Polar, la referencia y documentación en cuanto a procesos y actividades relacionadas al desarrollo de campañas de publicidad también se ubica dentro de las agencias de publicidad que actualmente prestan servicios a la organización.

**Cuadro 18. Evaluación de Sitios Alternativos Proyecto PUBEP**

<b>Renglón</b>	<b>Centro Empresarial Polar</b>	<b>Agencias de Publicidad</b>
Disponibilidad de información teórica	Bajo	Bajo
Disponibilidad de información práctica	Alto	Alto
Disponibilidad de información legal	Alto	Medio
Tecnología disponible	Alto	Medio
Costos de operación	Alto	Medio
Servicios básicos	Alto	Alto
Asesoría legal empresarial	Alto	Bajo
Asesoría manejo RRHH	Alto	Bajo
Asesoría servicios generales	Alto	Bajo
Asesoría estimaciones de costos	Alto	Alto

#### **6.2.4 Estimado de Costos Clase IV**

Para el estimado de costos clase IV se han analizado nuevamente el impacto del costo por honorarios profesionales en la gerencia del proyecto, así como el costo de horas hombre necesario y la infraestructura y tecnología para llevar a cabo el proyecto durante la etapa de conceptualización:

**Cuadro 19. Estimado de Costos Clase IV Proyecto PUBEP**

<b>Elemento de Costo</b>	<b>UM</b>
Gerencia de Proyecto	1.250,00
HH Cálculo Estructura de RRHH	250,00
HH Cálculo Infraestructura	250,00
Infraestructura y tecnología	400,00
Documentación del proyecto	110,00
<b>Total</b>	<b>2.260,00</b>

#### **6.2.5 Evaluación de Rentabilidad de las Opciones**

Desde la visualización se indica el manejo del Proyecto PUBEP como un proyecto factible, con focalización en mejora a los procesos internos como objetivo estratégico y también como beneficio intangible. No aplican VPN ni TIR.

## **CAPÍTULO VII. DEFINICIÓN PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA INTERNA PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS DE CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD. CASO EMPRESAS POLAR (PROYECTO PUBEP)**

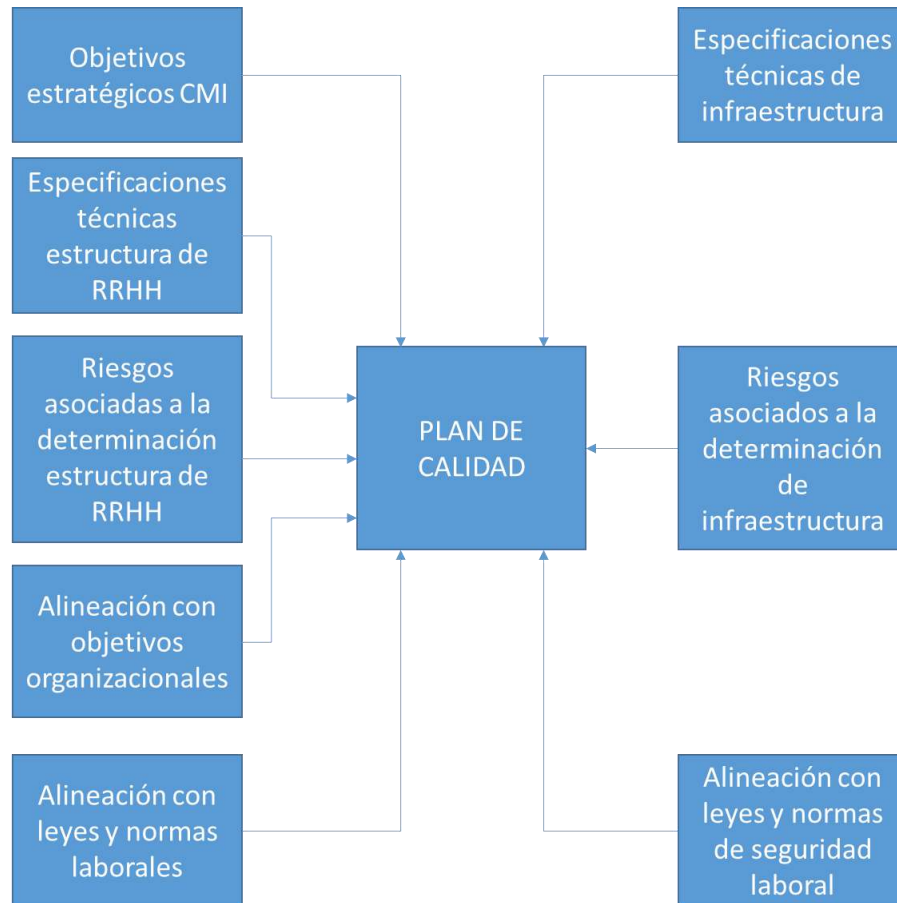
### **7.1 PAQUETE DE DEFINICIÓN**

Este paquete consta de los elementos que soportan la definición del Proyecto PUBEP en cuanto a calidad, riesgo, diseño básico, estimados de costos clase III y II, así como la evaluación del PDRI, rentabilidad del proyecto, las guías de seguimiento y control del proyecto junto al aseguramiento tecnológico.

#### **7.1.1 Análisis de Calidad del Proyecto**

En la fase de visualización se determinó que los lineamientos para la calidad del proyecto están basados en la norma ISO 9001:2015 para metodología de procesos. En apoyo a dicha norma se determina el flujo de procesos para llevar a cabo el aseguramiento de calidad de la construcción de la estructura de RRHH, así como la infraestructura necesaria para su funcionamiento según las etapas del PMI en cuanto a planificar, asegurar y controlar la calidad del Proyecto PUBEP.

**Gráfico 19. Elementos Plan de Calidad Proyecto PUBEP**



El plan de calidad se nutre de los elementos propios de las fases de visualización y conceptualización, así como de otros elementos de índole organizacional y legal, el aporte de cada uno de estos elementos hacia la construcción del plan calidad es:

- **Objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral (CMI):** enmarca la construcción del plan de calidad en la estrategia general de la empresa en cada una de las perspectivas.

- **Especificaciones técnicas estructura de Recursos Humanos (RRHH):** ésta contiene los parámetros de perfil, formación, habilidades y conocimientos que se deben cumplir a la hora de construir y valorar cada cargo dentro de la estructura.
- **Riesgos asociados a la determinación estructura de RRHH:** se contemplan los eventos o condiciones inciertas que pudieran ocurrir en la construcción de la estructura de RRHH.
- **Alineación con objetivos organizacionales:** según la dinámica de las áreas de negocio que componen a la empresa, la construcción de la estructura debe ceñirse a las necesidades de cada negocio en cuanto dispongan de la estructura de RRHH para generación de ideas de campañas de publicidad.
- **Alineación con leyes y normas laborales:** debe tomarse en cuenta el cumplimiento de todo marco jurídico de obligatorio cumplimiento, tales como Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras.
- **Especificaciones técnicas de infraestructura:** contiene la descripción detallada de todos aquellos elementos de servicios y tecnología que deben estar a disposición de la estructura de RRHH para su funcionamiento.
- **Riesgos asociados a la determinación de infraestructura:** se hace la consideración de los eventos o situaciones inciertas que comprometan el cálculo de una infraestructura acorde a las

necesidades de la estructura de RRHH y/o acordes a disposiciones de seguridad laboral.

- **Alineación con leyes y normas de seguridad laboral:** deben cumplirse aquellos documentos de obligatorio cumplimiento legal relacionados al desempeño de funciones en un espacio físico determinado, por ejemplo, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

Para asegurar la calidad del proyecto existen cuatro elementos clave a considerar al momento de analizar la calidad del proyecto:

- **Indicadores de control de calidad:** son mediciones de cumplimiento de calidad en función de cada uno de los entregables y también en relación al cumplimiento de los elementos que construyen el plan de calidad: nivel de alineación con los objetivos estratégicos, porcentaje de especificaciones técnicas cumplidas, nivel de alineación con los objetivos organizacionales y nivel de alineación con normas y leyes
- **Proceso de solicitudes de cambio:** una vez medidos los indicadores, aquellos que no satisfagan la calidad requerida para el proyecto, implican una revisión que deriva en posibles solicitudes de cambio para elementos del proyecto.
- **Actualización en los documentos del proyecto:** verificados los indicadores y/o hechas solicitudes de cambio, se procede a revisar los



documentos del proyecto que vean afectados por dichos cambios resultado de la medición de aseguramiento de la calidad.

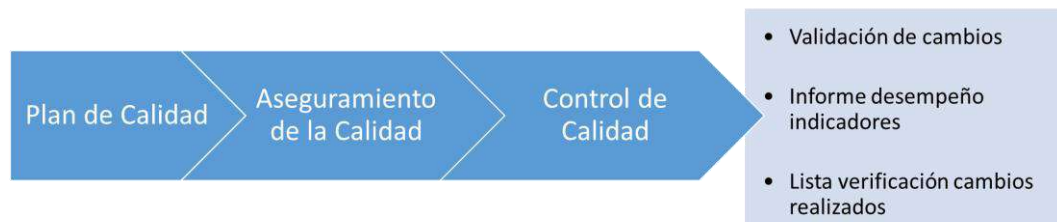
- **Actualización en proceso de calidad de la organización:** la creación del plan de calidad e indicadores pasa a formar parte del archivo documental de Empresas Polar para ser incorporados dentro de sus políticas de calidad en procesos, complementando otras políticas de calidad de la organización.

**Gráfico 20. Aseguramiento de la Calidad Proyecto PUBEP**



Finalmente, el control de calidad tiene su reflejo en la validación de los cambios realizados, el informe de desempeño de indicadores de control de calidad y la lista de verificación de cambios realizados en función a los dos anteriores

**Gráfico 21. Control de Calidad Proyecto PUBEP**



### **7.1.2 Análisis de Riesgo del Proyecto**

Para el análisis de riesgo se trabajó en base a la matriz que mide los aspectos clave (riesgosos) para el proyecto, su probabilidad de ocurrencia, impacto relativo para finalmente indicar su exposición durante el proyecto, todos estos aspectos están relacionados a la construcción de la estructura de RRHH, así como a la infraestructura (servicios y tecnología) disponibles para el funcionamiento del equipo de proyecto.

**Cuadro 20. Matriz de Riesgos Proyecto PUBEP**

Aspectos Clave Proyecto PUBEP	Probabilidad de ocurrencia	Impacto relativo	Exposición durante el proyecto
Retrasos por rotación interna del personal del equipo de proyecto.	1.0	10	10.0
Estimaciones inadecuadas en costos de funcionamiento	1.0	8	8.0
Errores en la planificación del cronograma	1.0	6	6
Fallas en procesos de comunicación	0.5	7	3.5
Cambios de alcance por intereses propios de la organización	0.3	10	3.0
Fallas en servicios tecnológicos	0.4	5	2.0
Fallas en servicios de infraestructura	0.3	5	1.5
Cambios en la matriz estratégica de la organización	0.1	8	0.8
Factores climáticos y/o desastres naturales	0.1	3	0.3

- Retrasos por rotación interna del personal del equipo de proyecto:** es un riesgo propio de la organización matricial, se debe recordar que la gran mayoría de los integrantes del proyecto son recursos humanos internos de la organización de diversas áreas funcionales tales como publicidad, legal, servicios generales, RRHH, sistemas y costos. Pudiera ocurrir que por alguna circunstancia la empresa requiera los servicios de algún integrante del proyecto para reasumir sus funciones (u otro proyecto), mientras se busca otro recurso como remplazo, existe un tiempo en donde posiblemente se retrasarían actividades.

- **Estimaciones inadecuadas en costos de funcionamiento:** dada la dinámica macroeconómica de Venezuela para el momento de ejecución del proyecto, existen elementos con la inflación en precios e incrementos en el tipo de cambio que pudieran ameritar re cálculos en los costos asociados al proyecto PUBEP en su fase de ejecución.
- **Errores en la planificación del cronograma:** el cronograma pudiera estar afectado por eventos como decretos oficiales no esperados de días no laborables, así como estimaciones incorrectas en la duración de las actividades.
- **Fallas en los procesos de comunicación:** derivado de posibles fallas tecnológicas y de una incorrecta planificación de las comunicaciones del equipo de trabajo del proyecto.
- **Cambios de alcance por intereses propios de la organización:** cabe la posibilidad que luego de presentado el proyecto se requiere ampliar o incluso reducir su alcance como consecuencia de necesidades de la organización en su entorno de funcionamiento.
- **Fallas en servicios tecnológicos:** se relaciona a la interrupción de servicios de tecnología tales como servicio de Internet, servidores de correo electrónico, servicios de impresión, software o hardware con errores en su funcionamiento.
- **Fallas en servicios de infraestructura:** para el caso de los servicios básicos se consideran fallas en uso de energía eléctrica, telefonía,

servicios de aseo, agua potable, agua corriente y aguas servidas y los sistemas que la componen, así como fallas en los servicios de transporte utilizados por uno o más miembros del equipo.

- **Cambios en la matriz estratégica de la organización:** existe la posibilidad de que la empresa busque un cambio o un nuevo enfoque de negocio que afecte total o parcialmente la concepción de su matriz estratégicas en búsqueda de adaptarse a un entorno competitivo, político, económico y/o social de mayor intensidad o en condiciones diferentes a las del inicio del proyecto.
- **Factores climáticos y/o desastres naturales:** se corresponde con todos aquellos elementos climáticas que resulten en retrasos en la duración de ejecución de actividades del proyecto: lluvias moderadas, lluvias intensas, movimientos sísmicos que afecten parcial o totalmente la disponibilidad de uno o más miembros del equipo.

### **7.1.3 Diseño Básico**

Para el caso del Proyecto PUBEP, el diseño básico corresponde a la estructura de recursos humanos para los cálculos necesarios y los espacios adecuados para llevar a cabo las actividades relacionadas a ellos. Estructuralmente se precisa de la sala de proyectos equipada con los servicios tecnológicos con servicios básicos de apoyo.

**Gráfico 22. Diseño Básico Proyecto PUBEP**



**7.1.4 Estimado de Costos Clase III**

**Cuadro 21. Estimado de Costos Clase III Proyecto PUBEP**

Elemento de Costo	UM
Gerencia de Proyecto	1.500,00
HH Cálculo Estructura de RRHH	300,00
HH Cálculo Infraestructura	300,00
Infraestructura y tecnología	500,00
Documentación del proyecto	120,00
<b>Total</b>	<b>2.720,00</b>

### 7.1.5 Desarrollo de PEP Definitivo

El PEP definitivo se ha venido desarrollando desde la fase de visualización. Los diez planes para la ejecución del proyecto PUBEP se completarán satisfactoriamente como parte del Proyecto PUBEP por parte de los integrantes del equipo de proyecto desde cada una de las áreas de influencia.

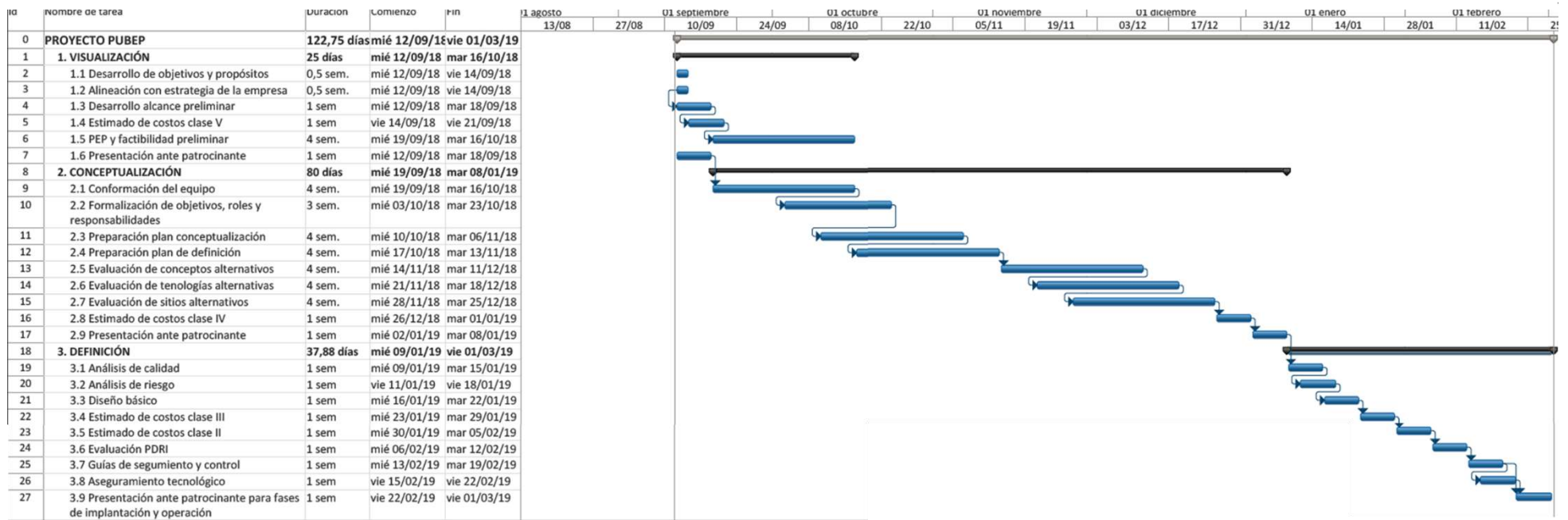
### 7.1.6 Estimado de Costos Clase II

Para adjudicar los recursos se plantea el cronograma de trabajo con las actividades que luego se vinculan a los recursos necesarios para ser llevadas a cabo y poder calcular el estimado de clase II como línea base en la fase de definición del proyecto:

**Gráfico 23. Línea Base Proyecto PUBEP (en UM)**



**Gráfico 24. Cronograma FEL Proyecto PUBEP**





## Cuadro 22. Estimado de Costos Clase II Proyecto PUBEP

Elemento de costo	UM
<b>Gerencia de Proyecto</b>	
<b>Desarrollo fase de visualización</b>	
Propósito y objetivos del proyecto	150,00
Alineación estratégica del proyecto	150,00
Desarrollo preliminar del proyecto	200,00
<b>Sub total fase de visualización</b>	<b>500,00</b>
<b>Desarrollo fase de conceptualización</b>	
Organización del proyecto	200,00
Preparación de planes fases restantes FEL	300,00
Selección de alternativas	200,00
<b>Sub total fase de conceptualización</b>	<b>700,00</b>
<b>Desarrollo fase de definición</b>	
Paquete de definición de obras	300,00
Proceso de contratación	75,00
Paquete autorización de obras	75,00
<b>Sub total fase de definición</b>	<b>450,00</b>
<b>Total Gerencia de Proyecto</b>	<b>1.650,00</b>
<b>HH Cálculo estructura RRHH e Infraestructura</b>	
Especialista de publicidad	300,00
Analista de RRHH	125,00
Analista legal	70,00
Analista de servicios generales	125,00
Analista de sistemas	35,00
Analista de costos	35,00
<b>Total HH</b>	<b>690,00</b>
<b>Servicios de infraestructura</b>	
Depreciación sala del proyecto	50,00
Servicios básicos (comedor, electricidad, agua, limpieza)	150,00
Servicios tecnológicos (Internet, SAP ERP, telefonía, impresión)	400,00
<b>Total infraestructura</b>	<b>600,00</b>
<b>Documentación del proyecto</b>	
Seguimiento	50,00
Clasificación de la información	50,00
Organización de la información	50,00
<b>Total documentación del proyecto</b>	<b>150,00</b>
<b>Total General Estimados Costos Clase II</b>	<b>3.090,00</b>
Fecha de elaboración: 14.09.2018	

### 7.1.7 Evaluación del Project Definition Rating Index (PDRI)

Para el Proyecto PUBEP la medición del PDRI se centrará en la sección I de la metodología del CII ya que ésta contiene elementos más asociados a la naturaleza del Proyecto PUBEP que el resto de las secciones.

**Cuadro 23. Cálculo Sección I PDRI Proyecto PUBEP**

SECCIÓN I - BASES DE DECISIÓN DEL PROYECTO							
CATEGORÍA Elemento	Nivel de Definición						Puntuación
	0	1	2	3	4	5	
<b>A. CRITERIO PARA LOS OBJETIVOS DE MANUFACTURA (Máxima puntuación = 45)</b>							
A.1 Filosofía de Confiabilidad	0	1	5	9	14	20	5
A.2 Filosofía de Mantenimiento	0	1	3	5	7	9	3
A.3 Filosofía de Operación	0	1	4	7	12	16	4
TOTAL DE LA CATEGORÍA A							12
<b>B. OBJETIVOS DEL NEGOCIO (Máxima puntuación = 213)</b>							
B.1 Productos	0	1	11	22	33	56	1
B.2 Estrategia de Mercado	0	2	5	10	16	26	0
B.3 Estrategia del Proyecto	0	1	5	9	14	23	5
B.4 Grado de Consecución del Proyecto - Viabilidad	0	1	3	6	9	16	3
B.5 Capacidades	0	2	11	21	33	55	21
B.6 Consideraciones para futuras expansiones	0	2	3	6	10	17	6
B.7 Ciclo de Expectativa de Vida del Proyecto	0	1	2	3	5	8	2
B.8 Aspectos Sociales	0	1	2	5	7	12	0
TOTAL DE LA CATEGORÍA B							38
<b>C. DATOS BÁSICOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (Máxima puntuación = 94)</b>							
C.1 Tecnologías	0	2	10	21	39	54	10
C.2 Procesos	0	2	8	17	28	40	8
TOTAL DE LA CATEGORÍA C							18
<b>D. ALCANCE DEL PROYECTO (Máxima puntuación = 120)</b>							
D.1 Objetivos del Proyecto	0	2				25	2
D.2 Criterios de Diseño del Proyecto	0	3	6	11	15	22	11
D.3 Características del sitio disponible vs. Requerido	0	2				29	2
D.4 Requerimientos de demantelamiento y demolición	0	2	5	8	12	15	0
D.5 Alcance de las Guías y Disciplinas de Trabajo	0	1	4	7	10	13	4
D.6 Programación del Proyecto	0	2				16	2
TOTAL DE LA CATEGORÍA D							21
<b>E. INGENIERÍA DEL VALOR (Máxima puntuación = 27)</b>							
E.1 Simplificación de los Procesos	0	0				8	8
E.2 Diseño y Materiales Alternativos Considerados	0	0				7	7
E.3 Análisis de Diseño para la Constructibilidad	0	0	3	5	8	12	5
TOTAL DE LA CATEGORÍA E							20
<b>TOTAL SECCIÓN I (Máxima puntuación = 499)</b>							<b>109</b>

### **7.1.8 Evaluación de Factibilidad del Proyecto**

Como se comenta en la fase de visualización, el Proyecto PUBEP es un proyecto factible sin beneficios o retornos económico-financieros, su retorno principal se centra en la mejora en los procesos como elemento intangible, por tanto, no posee un Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) aplicables en definición a sus objetivos.

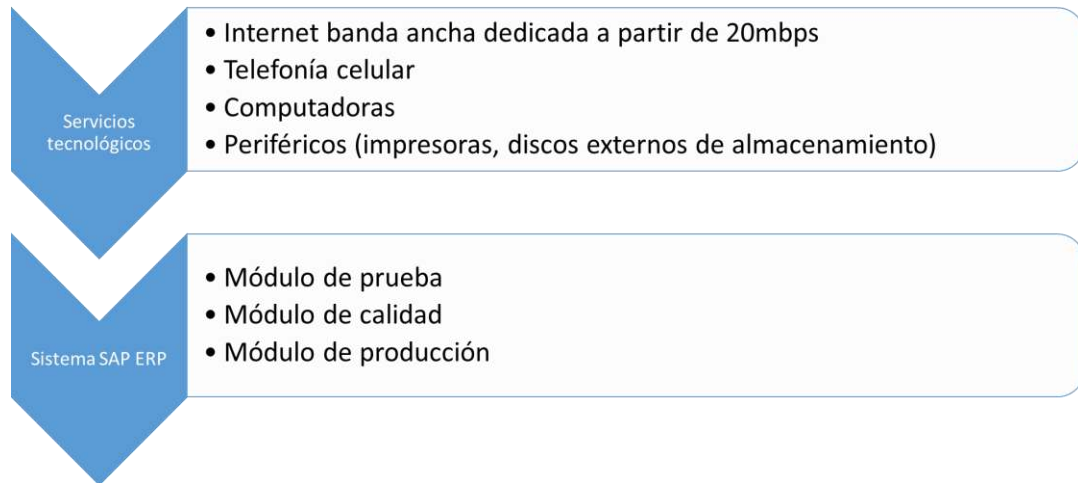
### **7.1.9 Guías para Seguimiento y Control del Proyecto**

Para las guías de seguimiento y control se presentan las líneas base de costo y cronograma para el proyecto PUBEP.

### **7.1.10 Planificación del Aseguramiento Tecnológico del Proyecto**

El aseguramiento tecnológico para el Proyecto PUBEP debe realizarse desde dos aspectos principales, el primero el de servicios tecnológico para la correcta operatividad del proyecto a través de las tres fases del FEL. El segundo aspecto abarca el aseguramiento tecnológico para el software de trabajo para la carga del sistema administrativo de recursos humanos vía SAP ERP (Enterprise Resource Planning).

## Gráfico 25. Aspectos de Aseguramiento Tecnológico Proyecto PUBEP



## 7.2 PLANIFICACIÓN DE CONTRATACIÓN

### 7.2.1 Elaboración y Validación de Estrategia de Contratación

La naturaleza del proyecto PUBEP es el trabajo con recursos internos propios de Empresas Polar, por tanto, los elementos de contratación sólo aplican a los servicios de apoyo en infraestructura tales como comedor, electricidad, agua, limpieza y tecnología: Internet, telefonía, impresión que están contemplados en los contratos base que Empresas Polar ya tiene establecidos por estos servicios.

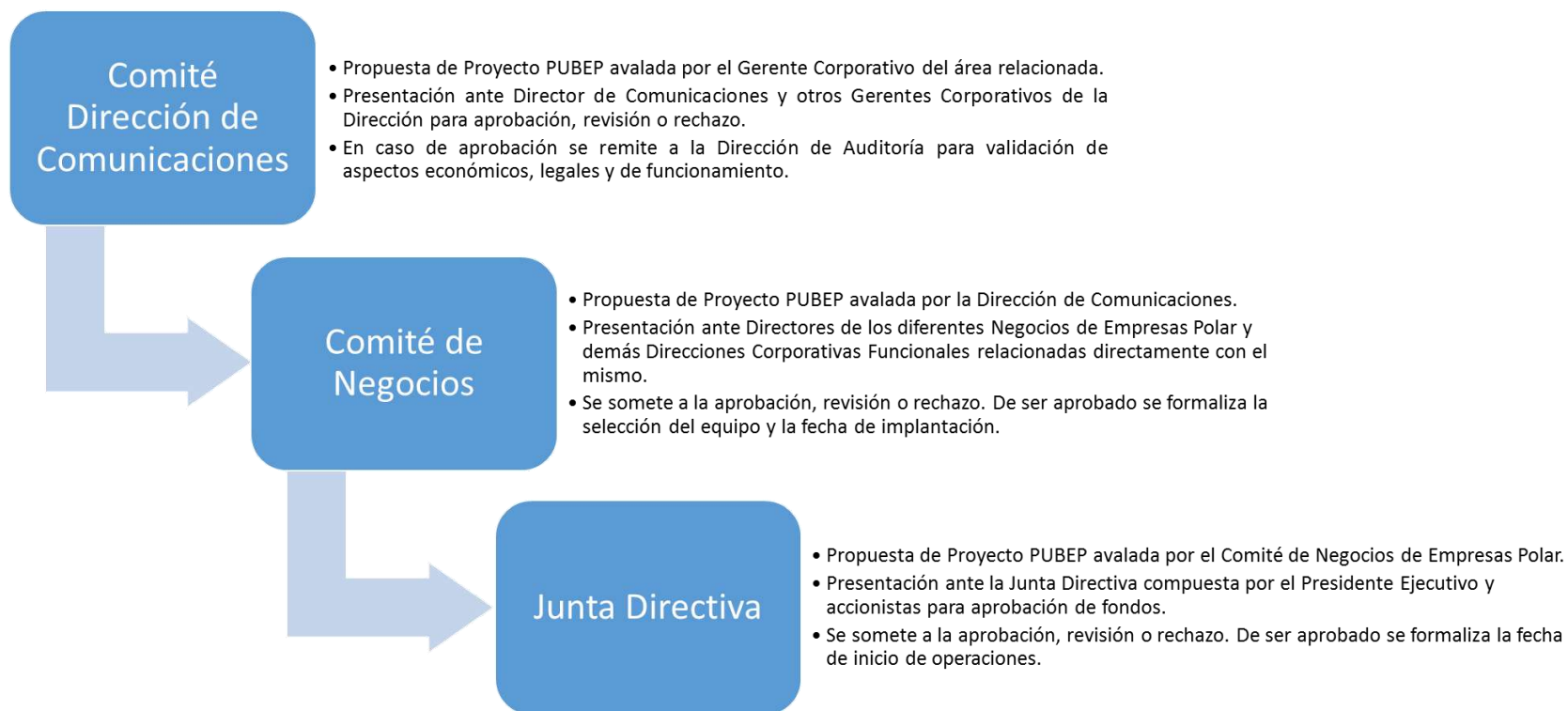
### 7.2.2 Desarrollo de Documentos de Solicitud de Ofertas

Para el Proyecto PUBEP no aplican solicitud de ofertas dada la estrategia de contratación de servicios planteada.

### **7.2.3 Autorización de Fondos y Aprobación para la Implantación**

La autorización de fondos para la aprobación e implantación para por el proceso regular de aprobación de Empresas Polar, el cual se rige por el siguiente esquema:

**Gráfico 26. Proceso de Autorización de Fondos Proyecto PUBEP**



## CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Según cada uno de los tres objetivos específicos planteados, que a su vez representan las tres fases de la metodología Front End Loading, se presentan los resultados en un cuadro resumen.

Primer objetivo específico: visualizar la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad

**Cuadro 24. Resultados Primer Objetivo Específico TEG**

Dimensión	Indicador	Resultado
Propósito del proyecto	Objetivos específicos creados	4
Alineación estratégica	Objetivos estratégicos creados	10
Desarrollo preliminar	Costos clase V	1.800,00 UM
	Cantidad de planes de ejecución preliminares	10

En la fase de visualización se generaron cuatro objetivos específicos propios del proyecto relacionados al análisis desde el punto de vista operativo y financiero que debe hacerse para considerar viable al modelo de atención interno, lo anterior se complementa con diez objetivos estratégicos que alinean al proyecto con la estrategia de la empresa desde cuatro perspectivas (financiera, clientes internos, procesos, aprendizaje y crecimiento). Para la fase de visualización los recursos que debe contemplar la empresa corresponden a 1.800,00 UM para cumplir con los objetivos del proyecto en diez planes preliminares de ejecución bajo la concepción del PMI (integración, alcance, cronograma, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados).

Segundo objetivo específico: conceptualizar la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad.

**Cuadro 25. Resultados Segundo Objetivo Específico TEG**

Dimensión	Indicador	Resultado
Organización del proyecto	Cantidad de personas del equipo	7
	Horas hombre semanales	138
Alternativas del proyecto	Cantidad de alternativas conceptuales	3
	Cantidad de alternativas tecnológicas	3
	Cantidad de sitios alternativos	2
	Costos clase IV	2.260,00 UM

Respecto a la fase de conceptualización del proyecto PUBEP, para conformar el equipo que pueda llevarlo a cabo según sus objetivos son necesarias 7 personas o recursos internos de la organización provenientes de áreas funcionales, que en conjunto generan 138 horas de trabajo semanales (a razón de 8 horas por 5 días hábiles a la semana).

En cuanto a las alternativas de trabajo del proyecto, las conceptuales se representan en tres: nuevo modelo estructural, nuevos procesos de gestión e In House Agency como nuevos conceptos de trabajo que arrojan como resultado un modelo estructural con proceso de gestión al estilo In House Agency. Las alternativas tecnológicas también son tres y soportan el funcionamiento del modelo esperado a través de tablas dinámicas para las incidencias laborales del personal de la estructura, con manejo de un módulo administrativo propio SAP ERP para los procesos de la estructura (tanto de



nómina como de operación) que generan la idea de campaña de publicidad como tecnología final.

Los sitios alternativos para el proyecto son dos, el Centro Empresarial Polar como base de operaciones del proyecto y las agencias de publicidad actuales como fuente de conocimientos respecto a los procesos, estructura de personal y equipos que deben ser considerados al momento de crear una idea para una campaña de publicidad. Para el nivel de conceptualización el costo alcanzado para cumplir los objetivos es de 2.260,00 UM representado por los elementos necesarios para el funcionamiento del equipo de proyecto, tanto en recurso humano como en infraestructura, el monto anterior corresponde a un 25,56% más comparado con la fase previa de visualización.

Tercer objetivo específico: definir la creación de un modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad.

**Cuadro 26. Resultados Tercer Objetivo Específico TEG**

Dimensión	Indicador	Resultado
Calidad	Elementos de calidad	8
Riesgos	Elementos matriz de riesgos	9
Costos	Costos clase II (línea base)	3.090,00 UM
Alcance	Índice de definición del proyecto (sección 1)	109
Cronograma	Tiempo estimado (línea base)	24,55 semanas

La definición del proyecto PUBEP se analiza según cinco áreas de conocimiento del PMI, la primera de ellas calidad que contempla un total de

ocho elementos que pasan a ser los componentes necesarios para llevar a cabo el plan de calidad del proyecto.

Los elementos de riesgo se trabajan con la matriz de exposición a riesgos que incluye nueve riesgos a ser considerados durante la fase de implantación y operación del proyecto para comenzar el plan de mitigación correspondiente. Luego corresponde el análisis a los costos, que complementan el análisis de los dos objetivos específicos del TEG anteriores, en este nivel el costo en la fase de definición del proyecto (clase II) ascendió a 3.090,00 UM, lo que corresponde a un 71,67% más respecto a la fase de visualización y a un 36,73% más en base a la fase de conceptualización.

EL índice para medir el grado de definición del proyecto (PDRI) arroja un valor de 109 sobre una base de puntuación máxima de 499, acá es oportuno recordar que se tomó sólo la sección primera de las tres secciones que componen al índice, si bien el PDRI está por debajo de 200 lo que es considerado por la metodología del CII como un proyecto bien definido, al no contar resultado para las otras dos secciones el resultado sólo se refiere a las bases de decisión del proyecto (sección 1) y no a la definición del alcance técnico (sección 2) ni aproximación de la ejecución (sección 3).

En cuanto al cronograma, una vez construida la estimación de tiempo se establece como línea base de cronograma para el proyecto PUBEP 24,55 semanas para completar tareas correspondientes a las fases de visualización, conceptualización y definición del FEL, el estimado de tiempo pasa a ser la base para considerar posibles desviaciones.

## CAPÍTULO IX. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas derivadas del desarrollo del Trabajo Especial de Grado y de los resultados de la visualización, conceptualización y definición del Proyecto PUBEP se exponen en base a cada una de las áreas de conocimiento del Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) del PMI:

**Integración:** resulta fundamental para la coordinación de las actividades la inclusión de un Gerente de Proyecto sobre todo para los casos de organizaciones bajo estructura matricial como lo es la del Proyecto PUBEP, ya que el Gerente del Proyecto es responsable y actúa en función a los intereses propios del proyecto, cuando pudiese existir la posibilidad que cada integrante del equipo piense más desde su área funcional, dentro de la empresa sobre todo cuando abarca tantas áreas (publicidad, RRHH, costos, sistemas, etc.,) la función de integración del proyecto a través del Gerente de Proyecto orienta y da el foco necesario.

**Alcance:** además de evidenciar que el alcance funciona como una de las líneas base del proyecto, resulta fundamental que desde su concepción en el documento de inicio del proyecto se indiquen los principales entregables y una vez aprobado, es cuando entonces debe comenzar la profundización en el alcance como ocurre a través de las fases del FEL, para este fin la fase de definición resulta clave, pues allí se derivan líneas base de costo y cronograma que orientará al proyecto en las fases posteriores de implantación y operación preliminar, es imperativo su inclusión en las dimensiones e indicadores del Trabajo Especial de Grado.

**Cronograma:** similar a lo que ocurre con el alcance ocurre con el cronograma, se convierte en un elemento fundamental como línea base del proyecto, la construcción del cronograma para el TEG permite desarrollar un pensamiento más analítico y sistemático de los procesos, también la metodología FEL facilita la secuenciación de actividades de una manera más ordenada y consecuente.

**Costo:** un hecho a destacar es que a medida que avanzan las diferentes fases a través de la metodología Front End Loading (FEL) inevitablemente implica una evolución y re cálculo de costos que crecen a medida que se completan cada una de las fases, puede considerarse una característica básica del comportamiento de los costos bajo la metodología FEL. A su vez se puede notar como los costos para este proyecto representan una línea base principal, metodología que se adopta de otra fuente relativa al Project Management Institute (PMI), por tanto se unen dos metodologías en una misma área.

**Calidad:** la calidad va de la mano de la satisfacción de las expectativas de los clientes internos del proyecto PUBEP, quienes no sólo se circunscriben a la directiva de la empresa sino también a las áreas de mercadeo por ser receptores finales y directos del servicio, el aprendizaje radica en que la calidad se traduce en expectativas, y las expectativas tienen relación con el cliente, por tanto la calidad es una afectación o beneficio directo hacia los clientes y ésta a su vez no debe estar desdibujada de los objetivos estratégicos de la empresa en todo momento.

**Recursos:** dada la naturaleza de los objetivos del TEG y los objetivos propios del Proyecto PUBEP, los recursos (representados por los recursos humanos) se convierten en fondo y forma. El fondo porque el resultado final luego de la operación del proyecto será precisamente una estructura de recursos para lograr la generación de ideas de campañas de publicidad, y los recursos también son forma porque para que el Proyecto PUBEP llegue a sus objetivos y entregables finales se vale básicamente del recursos humano como fuente de trabajo vía esfuerzo (horas hombre) en diferentes áreas especializadas de la organización.

**Comunicaciones:** respecto a las comunicaciones, el aprendizaje radica en que se debe realizar un esfuerzo en la documentación del proyecto, ya que para el desarrollo del mismo no se pudo conseguir información de proyectos de naturaleza similar en la organización dada la inexistencia de un repositorio de información respecto a proyectos anteriores que pudieran servir de antecedente y/o guía para el Proyecto PUBEP. La disposición final de la información resulta clave para el perfeccionamiento de futuros proyectos en la organización.

**Riesgos:** en esta área de conocimiento una lección de especial valor es saber discriminar entre los riesgos de primera línea, que son los más ligados al funcionamiento de la organización, sin descuidar los riesgos externos, que no son propios del ambiente organizacional pero que si influyen en el correcto desenvolvimiento del proyecto, los factores naturales son parte de ellos, como un riesgo que a simple vista no parecieran importantes pero que dada una ocurrencia atípica pero posible (como un fenómeno telúrico) pueden afectar directamente líneas base como el tiempo y costo, como

aprendizaje los riesgos son de especial atención para contemplar en el proyecto holguras planificadas.

**Adquisiciones:** si bien el Proyecto PUBEP contiene mucho del elemento de recursos (humanos), las adquisiciones siempre forman parte de un proyecto, pues el desenvolvimiento exitoso del proyecto también depende de elementos necesarios a través de la procura, sobre todo aquellos enfocados en la tecnología (hardware y software), que por la estructura de la organización pudieran estar disponibles, no siempre será así, por tanto la procura no se puede descartar a pesar que en un proyecto como este, trabajado con recursos humanos internos, parecieran no necesarias la adquisiciones, siempre habrá que buscar el apoyo de áreas funcionales tanto en las fases del plan de implementación como en la implementación propia.

**Interesados:** uno de los aspectos de interesante aplicación práctica fue el de los interesados, pues dada la naturaleza de la organización a la cual se dirige el proyecto (Empresas Polar) se hizo necesaria la discriminación entre los interesados desde el punto de vista corporativo y desde el punto de vista de las Direcciones de Negocio, en el primer caso los interesados corporativos se rigen más por intereses globales y transversales de la empresa y en el segundo caso están más orientados en su rol de clientes interno, específicamente las áreas de mercadeo, quienes al final son los principales interesados en aprovechar los beneficios que puede traer el modelo de estructura interna para la generación de ideas de campañas de publicidad.

## **CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1 CONCLUSIONES**

En la fase de visualización resulta fundamental la alineación de los objetivos del proyecto con la matriz estratégicas de la empresa a través de los objetivos estratégicos derivados del cuadro de Mando Integral en sus cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, en el caso del presente TEG la perspectiva financiera tiene un gran peso dentro de la mezcla porque se trata de evaluar un modelo alternativo cuyo factor crítico de éxito es que resulte en un modelo que permita generar las ideas de campañas publicitarias que requiera la empresa a un costo menor al que representa realizar el mismo trabajo a través de las agencias de publicidad.

En la fase de conceptualización la principal conclusión es que la empresa puede llevar a cabo el proyecto con personal interno propio de las áreas funcionales de la organización, el argumento e importancia radica en que se cuenta con el talento con las capacidades y experticia muy propias de la naturaleza del proyecto, que deben combinar tanto conocimiento en procesos de estrategias de comunicación publicitaria como de análisis de costos, recursos humanos y recursos de infraestructura como soporte, la estructura organizacional de la empresa contiene todas las áreas funcional, se debe utilizar al proyecto para conseguir al mejor talento y planificar, ejecutar y controlar sus actividades en pro del cumplimiento de los objetivos del mismo.

En la fase de definición los factores preponderantes son los elementos de calidad y riesgo identificados, son factores que pueden afectar o beneficiar el resultado final del proyecto según se cumpla lo estipulado para el primer caso y se planifique su mitigación para el segundo caso. En cuanto a los elementos de calidad deben también estar ligados a los objetivos estratégicos de la organización según el Cuadro de Mando Integral determinado, también dentro de la estructuración del plan de calidad debe existir una orientación al manejo del recurso humano como base, sobre todo al momento de la implantación del proyecto. Por su parte los riesgos para asegurar su mitigación deben priorizarse según su naturaleza interna o externa para hacerlo de manera más eficaz.

## **8.1 RECOMENDACIONES**

Desarrollar plan de mitigación de riesgos fundamentado en herramientas de diagnóstico como la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de manera que exista claramente la visión de aquellos factores de naturaleza interna y que pueden ser abordados directamente dentro de la organización, y aquellos de naturaleza externa que requieran otra inversión tanto de tiempo como financiera para construir la viabilidad de ser mitigados.

Terminar el desarrollo del plan de implantación del proyecto en función al aseguramiento tecnológico necesario, dado que por la naturaleza de la organización y el proyecto no existe una contratación de obras con terceros requerida previo a las operaciones, se recomienda realizar foco en la tecnología necesaria para que el proyecto se lleve a cabo de manera eficiente.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alva, Antonio (2015). *Análisis de los Datos e Interpretación de los Resultados* [Documento en línea]. Disponible: [http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastechnologias/wp-content/uploads/2015/06/04\\_analisdatosinterpretac-1.pdf](http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastechnologias/wp-content/uploads/2015/06/04_analisdatosinterpretac-1.pdf) [Consulta: 2018, marzo 28]
- Álvarez, A. (1999). *Matemáticas Financieras*. Bogotá: McGraw Hill.
- American Association of Advertising Agencies (2108). [Página Web en Línea]. Disponible: <https://www.aaaa.org/> [Consulta: 2018, abril 9]
- Anderson, A. (2013). *El Trabajo Creativo en las Agencias de Publicidad*. Trabajo de grado de maestría, Escuela de Administración de Empresas de San Paulo, Fundación Getulio Vargas, San Paulo.
- Álvarez, A. (2001). *Métodos de la Investigación Educativa*. México: UPN
- Arens, W. (2000). *Publicidad*. México: McGrawHill
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Asociación Española de la Calidad. *Calidad* [Artículo en línea]. Disponible: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad> [Consulta: 2018, abril 09]
- Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA) (2018). *Código de Ética y Autorregulación de las Comunicaciones Comerciales* [Documento en Línea]. Disponible: <http://andaven.org/wp/wp-content/uploads/2013/06/CODIGO-ETICA.pdf> [Consulta: 2018, abril 13]
- Cerda, H. (1991). *Capítulo 7: Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información* [Documento en línea]. Disponible: <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf> [Consulta: 2018, marzo 28]

- César, M. (2016). *La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow*. [Documento en línea]. Disponible: <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf> [Consulta: 2018, marzo 29]
- Corral, Y. (2009). *Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de la Investigación para la Recolección de Datos* [Documento en línea]. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf> [Consulta: 2018, marzo 28]
- Del Río, J. y Kaufmann, J. (2014). Revisión teórica de la agencia publicitaria en la cultura digital. *Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación No. 8*. [Revista en línea]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2014.8.5>. [Consulta: 2018, marzo 29]
- Díaz Nosty, B (2013). *Harold Dwight Lasswell*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.infoamerica.org/teoria/lasswell1.htm> [Consulta: 2018, marzo 29]
- Diccionario de la Asociación Americana de Marketing (2016). [Página Web en Línea]. Disponible: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx> [Consulta: 2018, marzo 29]
- Diccionario de la Lengua Española (2018). [Página Web en Línea]. Disponible: <http://dle.rae.es/?id=DglqVCc>
- Freeman, R. (1984) *Gerencia Estratégica: una aproximación de los stakeholders*. Pitman: Boston.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, E. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Historia de Empresas Polar (2011). [Documento en Línea]. Disponible: [http://empresaspolar.com/pdf/POLAR\\_historia.pdf](http://empresaspolar.com/pdf/POLAR_historia.pdf) [Consulta: 2018, marzo 28]

- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill
- Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. *Definiendo el Público Objetivo*. [Página Web en línea]. Disponible: <http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque7/pag2.htm> [Consulta: 2018, marzo 29]
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kendall, K. y Kendall, J. (1997). *Análisis y Diseño de Sistemas*. México: Pearson.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento*. México: McGrawHill
- Levin y Rubin (2004). *Estadística para Administración y Economía*. México: Pearson.
- Marín, L. (s/f). *El Procedimiento en la Investigación* [Documento en línea]. Disponible: <http://ocw.um.es/transversales/utilizacion-del-podcast-como-recurso-educativo-en/material-de-clase-1/ii-08-procedimiento-de-investigacion.pdf> [Consulta: 2018, marzo 28]
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. México: Díaz de Santos.
- Maturén, L. (2017). *Pulso Nacional*. Estudio de opinión presentado en el Foro de la Cámara Venezolana Americana VENAMCHAM Perspectivas Económicas 2017, Caracas, Venezuela.
- Ogilvy&Mather: *Nuestra Historia*. (2016). [Página Web en Línea]. Disponible: [http://www.ogilvy.com/About/Our-History/Ogilvy\\_Mather.aspx](http://www.ogilvy.com/About/Our-History/Ogilvy_Mather.aspx) [Consulta: 2018, marzo 29]
- Ortiz, J. (2015) *¿Cómo Medir la Factibilidad Financiera de un Proyecto?* [Artículo en línea]. Disponible: [https://finanzasyproyectos.net/factibilidad-financiera-de-un-proyecto/#\\_ftn1](https://finanzasyproyectos.net/factibilidad-financiera-de-un-proyecto/#_ftn1) [Consulta: 2018, abril 09]

- Palamary, R. (2012). *Formación de Equipos de Alto Desempeño y Estrategias Gerenciales en Proyectos de Empresas Publicitarias*. [Artículo en línea]. Disponible: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1162](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1162) [Consulta: 2018, marzo 28]
- Pick, S. y López, A. (1990). *Cómo Investigar en Ciencias Sociales*. México: Trillas.
- Project Management Institute (PMI) (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. (6a. Ed.). Chicago: Independent Publishers Group.
- Ramírez, A. y Vidal, M. y Domínguez, R. (2009). *Etapas del Análisis de Factibilidad. Compendio Bibliográfico* [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.eumed.net/ce/2009a/> [Consulta: 2018, marzo 30]
- Ronald, W. (2005). Las Lecciones desde la Teoría de los Stakeholders para líderes de negocios de los Estados Unidos. *Revista Business Horizons*. [Revista en Línea]. Disponible: [https://econpapers.repec.org/article/eeebushor/v\\_3a48\\_3ay\\_3a2005\\_3ai\\_3a3\\_3ap\\_3a255-264.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeebushor/v_3a48_3ay_3a2005_3ai_3a3_3ap_3a255-264.htm) [Consulta: 2018, abril 9]
- Ruiz, Y. (2017) *¿Qué es el Valor Presente Neto y Por Qué es Relevante en Finanzas?* [Artículo en línea]. Disponible: <https://www.laprensa.com.ni/2017/03/26/economia/2205653-que-es-el-valor-presente-neto-y-por-que-es-relevante-en-finanzas> [Consulta: 2018, abril 09]
- Sabino, C. (1993). *Cómo hacer una tesis*. Caracas: Panapo.
- Salmerón, V. (2017). *¿Qué está pasando con el consumo en Venezuela?* [Artículo en línea]. Disponible: <http://historico.prodavinci.com/blogs/que-esta-pasando-con-el-consumo-en-venezuela-por-victor-salmeron/> [Consulta: 2018, marzo 28]
- Sociedad Filosófica (2016). *Homo Consumen*. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.philosophicalsociety.com/Archives/Homo%20Consumens.htm> [Consulta: 2018, marzo 29]

Solanas, I. (2014). *Volviendo a las Raíces. Origen y Consolidación de la Dirección y Gestión de Cuentas Publicitarias. El Paso Definitivo a la Estructuración del Modelo de Agencia de Publicidad Moderna*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/45037> [Consulta: 2018, marzo 28]

Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia (UNAD) (s/f). *Lección 28: Sistemas de Investigación*. [Página Web en Línea]. Disponible: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/434206/434206/leccin\\_28\\_sistemas\\_de\\_investigacin.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/434206/434206/leccin_28_sistemas_de_investigacin.html) [Consulta: 2018, marzo 29]

Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa

Tello, N. y Sanguliano. H. (2002). *Umberto Eco para principiantes* [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.adlatina.com.ar/publicidad/umberto-eco-para-principiantes-0> [Consulta: 2018, marzo 29]

Vallejo, C. (2012). *Aprendizaje por proyectos y TIC – Diagrama de Gantt* [Artículo en línea]. Disponible: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/component/content/article/1057-aprendizaje-por-proyectos-y-tic?start=3> [Consulta: 2018, marzo 28]

Vidal, Díaz (s/f). *Tipos de Encuestas y Diseños de Investigación* [Documento en línea]. Disponible: [http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos\\_encuestas.PDF](http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos_encuestas.PDF) [Consulta: 2018, marzo 28]

## **ANEXOS**

## ANEXO A DOCUMENTO INICIO DE PROYECTO PUBEP



### *Documento de Inicio Proyecto*

Nombre del Proyecto	PUBEP
---------------------	-------

Fecha de Inicio: Junio 2017      Fecha de Fin: Septiembre 2018

Presupuesto estimado	2.200 UM
----------------------	----------

#### Objetivos

Proponer un modelo interno de atención para la creación de campañas de publicidad de las marcas de Empresas Polar con recursos humanos y operativos propios de la organización como parte de un proceso de optimización de gastos relativos al uso de proveedores externos.

#### Objetivos Específicos:

- Analizar la metodología de trabajo vigente para diagnóstico de inversión financiera actual.
- Diseñar una plantilla de personal calificado para construcción del presupuesto laboral de funcionamiento del modelo.
- Determinar un espacio físico, tecnología e infraestructura necesaria para construcción de estructura de costos de funcionamiento operativo del modelo.
- Comparar la inversión financiera actual con la inversión estimada para sustento en la toma de decisiones.

**Alcance / Productos o servicios entregables más importantes**

El alcance del proyecto relacionados a proceso y estructura de atención se fundamenta en cuatro productos entregables:

- Un documento de inversión financiera actual
- Una estructura/plantilla de personal para la atención de requerimientos y costos laborales asociados
- Una estructura de costos por espacio físico de funcionamiento
- Un análisis comparativo respecto a estructuras de costos de funcionamiento con proyección anual para el período octubre 2018 – septiembre 2019.

**Limitaciones, Premisas, Factores Críticos de Éxito****Limitaciones**

Para el desarrollo del proyecto las limitaciones planteadas:

- ❖ Disponibilidad de tiempo por parte del personal relacionado al proyecto ya que no se encontrarán 100% dedicados a las actividades propias del mismo.
- ❖ Presupuesto pre determinado por las horas hombres dedicadas por el equipo de proyecto.
- ❖ Corto período para el desarrollo del proyecto.
- ❖ Acceso a la información interna de la empresa respecto a indicadores de incrementos salariales para el primer período de funcionamiento estimado a un año.
- ❖ Ubicación del espacio físico para el funcionamiento de la estructura del proyecto.



### **Premisas**

Se consideran como ciertos los siguientes elementos para el cumplimiento del proyecto:

- ❖ Empleo de personal interno de áreas funcionales de la organización.
- ❖ Disponibilidad de espacio físico necesario dentro de la empresa para las actividades del equipo del proyecto.
- ❖ Disponibilidad de software, hardware y tecnología necesarios para el equipo del proyecto
- ❖ El proyecto es de interés y apoyado por la organización.

### **Factores Críticos de Éxito**

Para determinar si el proyecto se ha llevado de manera exitosa se consideran tres factores:

- ❖ Asegurar que el modelo atienda de manera eficiente y efectiva las necesidades de las áreas de negocio de la empresa.
- ❖ Asegurar que el funcionamiento del modelo corresponda a una inversión anual menor a la inversión realizada al trabajar con proveedores externos (agencias de publicidad).
- ❖ Suministrar la información suficiente para la toma de decisiones.

<b>Beneficios del Proyecto</b>
<p>Como principales beneficios se pueden identificar:</p> <p><b>Desde el punto de vista económico:</b> Ahorros en costos operativos para la creación de campañas de publicidad de la empresa mediante cálculos estrictamente ajustados a los tiempos y personal necesario para su desarrollo.</p> <p><b>Desde el punto de vista de la gestión operativa:</b> Mejoramiento de tiempos dedicados para el desarrollo de campañas dada la cercanía física en los espacios para el seguimiento de las actividades, aunado a esto el paquete laboral/económico de la empresa sirve como motivador para mayor eficiencia en el recurso humanos para llevar a cabo el trabajo.</p>
<b>Riesgos</b>
<p>Para lograr efectivamente el cumplimiento de las metas se debe prestar especial atención y tener en cuenta los siguientes riesgos identificados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Retrasos por la situación conflictiva política y social del país que no permita cumplir con los tiempos estimados del proyecto.</li><li>❖ Retrasos por rotación interna del personal del equipo de proyecto.</li><li>❖ Estimaciones inadecuadas en costos de funcionamiento del proyecto dada la variación constante en los principales indicadores macroeconómicos del país.</li><li>❖ Cambios en el alcance debido a intereses propios de la organización.</li></ul>

Equipo preliminar de Proyecto	
Nombre	Rol
Líder de Proyecto	Responsable de la coordinación y seguimiento de las actividades y cumplimiento de tiempos relacionados al proyecto según cronograma de trabajo.
Especialista de Publicidad	Profesional del ámbito publicitario en la empresa dedicado al diseño de los procesos de solicitud, creación y producción de campañas de publicidad así como de los tiempos asociados al desarrollo.
Especialista de Recursos Humanos	Profesional encargado de homologar los niveles de compensación y remuneración económica del personal estimado en la estructura de atención (costo del paquete mensual/anual que incluye salario, beneficios de ley y beneficios laborales propios de la empresa)
Especialista de Planificación Financiera	Profesional dedicado a que los esquemas de cálculo de presupuesto estén alineados a las premisas y políticas financieras de la empresa (estimado de inflación para cálculo de beneficios laborales proyectados a un año).
Especialista de Sistemas	Profesional encargado de la creación y mantenimiento del Team Room del proyecto y de estimar el hardware necesario para que el personal lleve a cabo las actividades.
Especialista de Servicios Generales	Profesional que determinará el espacio físico a ser usado por la estructura de personal del modelo de atención así como del presupuesto para su adecuación (puntos de Red/Internet, telefonía, ergonomía, sillas, escritorios, mobiliario en general).